



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA  
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y  
ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA  
DE INGENIERÍA QUÍMICA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora:

Finol V. Jeanet C.

Valencia, Julio 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA  
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL  
DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA QUÍMICA  
DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora:

Ing. Finol V. Jeanet C.  
C.I. 15.860.880

Tutora:

Dra. Enilda Zea Q.  
C. I. 7.523.870

Valencia, Julio 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA



### APROBACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Enilda Zea titular de la cédula de identidad: 7.523.870, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado: **DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE INGENIERIA QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, presentado por la Ingeniero Jeanet Cristina Finol Valdivieso, titular de la cédula de identidad N° 15.860.880, para optar al título de Magíster en Administración de Empresa mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 8 días del mes de Julio del año dos mil trece

---

Dra. Enilda Zea Q.  
Tutora Especialista

Valencia, Julio de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA



### VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado, **DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE INGENIERIA QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO** presentado por la Ingeniera: **Finol Jeanet**, C.I.: **15.860.880** para optar al título de **Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

Apellido	Nombre	C.I.	Firma
----------	--------	------	-------

---

---

---

Valencia, Enero de 2014

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme iluminado en cada momento de mi vida, en especial durante el logro de esta meta.

A mi madre, por estar siempre a mi lado, por su apoyo, por su confianza, por sus valiosos consejos, por ayudarme a ser todo lo que soy, te amo mucho.

A mi hermano, por inspirarme para que logre mis metas, te quiero.

A mi hermana y a mi padre, porque sé que desde el cielo me cuidan y guían mis pasos. Los adoro y extraño.

A Gustavo, que siempre me apoyas, escuchas y entiendes cuando más te necesito. Te amo.

A Andreina, porque sin tu ayuda no habría logrado culminar esta meta. Infinitas gracias.

*Jeanet Finol*

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestra Alma Mater la Universidad de Carabobo, por ser fuente de conocimiento a lo largo de la carrera, por enseñarme a ser cada vez mejor, y por que a través de sus aulas aprendí que no existen límites y barreras para el conocimiento.

A mi tutora Enilda Zea, por toda su ayuda y apoyo a lo largo de la realización de este trabajo.

A todos mis familiares y amigos por estar siempre apoyándome en todo momento.

A todos los profesores, personal administrativo y obrero de la Escuela de Ingeniería Química que participaron en esta investigación, por dedicarme un ratito de su valioso tiempo para sugerencias y recomendaciones.

A las autoridades de la Escuela de Ingeniería Química por su gran receptividad y apoyo ante nuevas iniciativas.

*Jeanet Finol*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA



***DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA COMUNICACIÓN  
INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE  
INGENIERÍA QUÍMICA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.***

**Autor:** Ing. Jeanet C. Finol V.

**Tutora:** Dr. Enilda Zea Q.

**Fecha:** Julio 2013

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un plan de estrategias que mejoren la comunicación interpersonal y organizacional del personal de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo. El estudio se desarrolla bajo la modalidad de proyecto factible, apoyándose en un estudio descriptivo e investigación de campo. Para el logro de los objetivos propuestos se aplicó un instrumento de recolección de información que evidencio los detalles de los procesos comunicacionales, las barreras existentes y las deficiencias en la comunicación interpersonal de los miembros (esto último a través de una autoevaluación). El instrumento compuesto por 29 preguntas respondidas a través de la Escala de Likert, se aplicó a una muestra de los distintos gremios de la escuela: 35 docentes, 10 administrativos, 5 obreros y 96 estudiantes. Entre los resultados obtenidos, se destaca que el 84% del personal manifestó deseos de participar en cursos de formación comunicacional, 91% considera que el ambiente de trabajo es negativo por la gran cantidad de rumores, falta de claridad en la información, malas actitudes del personal, escasa comunicación asertiva, etc. y el 87% desean mejorar la comunicación con todos los gremios de la Escuela. Se concluye que, en esta organización no existen planes estratégicos destinados a mejorar las capacidades comunicacionales del personal, afectando directamente la productividad de los empleados y el clima organizacional, por lo cual se deben implementar estrategias comunicacionales. Se recomienda la aplicación de la propuesta presentada en la investigación y su evaluación futura a fin de determinar se efectividad.

**Palabras Clave:** Comunicación, estrategias, clima organizacional, capacitación, productividad.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA



***DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA COMUNICACIÓN  
INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE  
INGENIERÍA QUÍMICA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.***

**Autor:** Ing. Jeanet C. Finol V.

**Tutora:** Dr. Enilda Zea Q.

**Fecha:** Julio 2013

**ABSTRACT**

The purpose of this work is to provide a strategic plan to improve the interpersonal and organizational communication of the staff in the School of Chemical Engineering at Universidad de Carabobo. This is a feasibility study which builds upon a descriptive study and fieldwork investigation. To achieve the proposed objectives, a data collection protocol was implemented, that evidenced the details of the communicational processes, the existing barriers and the deficiencies in the interpersonal communication of the staff, the latter by means of a self-evaluation. The protocol had 29 questions which were answered using the Likert Scale and was provided to a sample of the different staff groups in the school: 35 faculty, 10 administrative staff, 5 non – administrative staff and 96 students. Among the results obtained in this investigation, it was found that 84% of the staff is willing to attend communicational training courses, the negative work environment is caused by hearsay, there is lack of clarity in the information provided, bad attitude of the staff, little assertive communication, and 91% of the staff wants to improve communication with the other staff groups. The conclusion of this study is that the organization has no strategic plan to improve the staff communication capabilities, which directly affects employee productivity and the organizational climate. This is the main reason why such strategies must be implemented while the implementation of the present proposal is recommended as well as its future assessment to determine its effectiveness.

**Keywords:** Communication, strategies, organizational climate, training, productivity.

## ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	16
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	19
Formulación del problema.....	25
Objetivos.....	25
Justificación.....	26
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de investigación.....	29
Bases teóricas.....	36
Definición de términos básicos.....	62
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo y diseño de investigación.....	64
Cuadro técnico metodológico.....	66
Población y Muestra.....	71
Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	73
Validez y Confiabilidad.....	76
Técnicas de análisis de resultados.....	79
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>80</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>166</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>195</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>197</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXO A: CALCULOS REALIZADOS.....</b>	<b>203</b>
<b>ANEXO B: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION.....</b>	<b>205</b>
<b>ANEXO C: PRESUPUESTO PARA EL ANALISIS ECONOMICO.....</b>	<b>213</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	66
2. Cantidad de Personas en los Gremios que Conforman la Población y Porcentaje que Representan.....	72
3. Tamaño de la Muestra en Cada Gremio que Conforman la Población en Estudio.....	73
4. Variables e Indicadores Utilizados para la Elaboración de la Encuesta.....	76
5. Gremio al Que Pertenece el Encuestado.....	81
6. Dependencia a la Que Pertenece el Encuestado.....	82
7. Tiempo Perteneciendo a la Escuela de Ingeniería Química.....	83
8. Comunicación con Lenguaje Acorde.....	84
9. Aceptar Opiniones Diferentes a las Propias.....	86
10. Lenguaje Corporal Adecuado para Comunicarse.....	88
11. Expresar con Claridad sus Ideas.....	89
12. Tolerancia al Recibir Una Critica.....	90
13. Destreza para Comunicar las Ideas de Forma Clara y Simple.....	92
14. Retroalimentación Facilita la Comunicación.....	94
15. Comunicarse Logrando el Interés en Otras Personas.....	96
16. Respeta las Opiniones de las Personas.....	97
17. Asistencia a Talleres sobre Comunicación.....	99
18. Responsabilidad de Ideas para Buena Comunicación.....	100
19. Conocimientos Comunicacionales para Fluidez.....	103
20. Preguntas Canalizadas para Respuestas Efectivas.....	105
21. Medios de Información Permiten Comunicación.....	109
22. Mecanismos Adecuado de Comunicación con Gremio.....	114
23. Entrenamiento para Facilitar la Comunicación.....	118
24. Lineamientos para Comunicarse Efectivamente.....	122

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No.</b>	<b>Pág.</b>
25. Problemas al Comunicarse con Gremio.....	126
26. Buena Comunicación Promueve Cambios.....	131
27. Asistencia a Entrenamientos de Comunicación.....	135
28. Comunicación Influye en la Productividad.....	139
29. Comunicación Promueve Compromiso.....	142
30. Buen Nivel de Comunicación con el Gremio.....	147
31. Canales de Información son Mal Utilizados.....	150
32. Comunicación Influye en el Clima Organizacional.....	154
33. Factores Afectan Negativamente la Comunicación.....	159
34. Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	169
35. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	173
36. Matriz DOFA del Proceso Comunicacional de la Escuela.....	174
37. Plan Estratégico de Comunicación (Objetivo 1).....	180
38. Plan Estratégico de Comunicación (Objetivo 2).....	183
39. Plan Estratégico de Comunicación (Objetivo 3).....	186
40. Plan Estratégico de Comunicación (Objetivo 4).....	188
41. Plan Estratégico de Comunicación (Objetivo 5).....	192

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Gremio al Que Pertenece el Encuestado.....	81
2. Dependencia a la Que Pertenece el Encuestado.....	82
3. Tiempo Perteneciendo a la Escuela de Ing. Química.....	83
4. Comunicación con Lenguaje Acorde.....	85
5. Aceptar Opiniones Diferentes a las Propias.....	87
6. Lenguaje Corporal Adecuado para Comunicarse.....	88
7. Expresar con Claridad sus Ideas.....	89
8. Tolerancia al Recibir Una Critica.....	91
9. Destreza para Comunicar las Ideas de Forma Clara y Simple.....	92
10. Retroalimentación Facilita la Comunicación.....	94
11. Comunicarse Logrando el Interés en Otras Personas.....	96
12. Respeta las Opiniones de las Personas.....	98
13. Asistencia a Talleres sobre Comunicación.....	99
14. Responsabilidad de Ideas para Buena Comunicación.....	101
15. Conocimientos Comunicacionales para Fluidez.....	103
16a. Preguntas Canalizadas para Respuestas Efectivas (D).....	106
16b. Preguntas Canalizadas para Respuestas Efectivas (A).....	107
16c. Preguntas Canalizadas para Respuestas Efectivas (O).....	108
17a. Medios de Información Permiten Comunicación (D).....	110
17b. Medios de Información Permiten Comunicación (A).....	112
17c. Medios de Información Permiten Comunicación (O).....	113
18a. Mecanismo Adecuado Comunicación con Gremio (D).....	115
18b. Mecanismo Adecuado Comunicación con Gremio (A).....	116
18c. Mecanismo Adecuado Comunicación con Gremio (O).....	117
19a. Entrenamiento para Facilitar la Comunicación (D).....	118
19b. Entrenamiento para Facilitar la Comunicación (A).....	120
19c. Entrenamiento para Facilitar la Comunicación (O).....	121
20a. Lineamientos para Comunicarse Efectivamente (D).....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No.</b>	<b>Pág.</b>
20b. Lineamientos para Comunicarse Efectivamente (A).....	124
20c. Lineamientos para Comunicarse Efectivamente (O).....	125
21a. Problemas al Comunicarse con Gremio (D).....	127
21b. Problemas al Comunicarse con Gremio (A).....	129
21c. Problemas al Comunicarse con Gremio (O).....	130
22a. Buena Comunicación Promueve Cambios (D).....	131
22b. Buena Comunicación Promueve Cambios (A).....	133
22c. Buena Comunicación Promueve Cambios (O).....	134
23a. Asistencias a Entrenamientos de Comunicación (D).....	136
23b. Asistencias a Entrenamientos de Comunicación (A).....	137
23c. Asistencias a Entrenamientos de Comunicación (O).....	138
24a. Comunicación Influye en la Productividad (D).....	139
24b. Comunicación Influye en la Productividad (A).....	140
24c. Comunicación Influye en la Productividad (O).....	141
25a. Comunicación Promueve Compromiso (D).....	143
25b. Comunicación Promueve Compromiso (A).....	145
25c. Comunicación Promueve Compromiso (O).....	146
26a. Buen Nivel de Comunicación con el Gremio (D).....	147
26b. Buen Nivel de Comunicación con el Gremio (A).....	148
26c. Buen Nivel de Comunicación con el Gremio (O).....	149
27a. Canales de Información son Mal Utilizados (D).....	150
27b. Canales de Información son Mal Utilizados (A).....	152
27c. Canales de Información son Mal Utilizados (O).....	153
28a. Comunicación Influye en el Clima Organizacional (D).....	154
28b. Comunicación Influye en el Clima Organizacional (A).....	156
28c. Comunicación Influye en el Clima Organizacional (O).....	157
29a. Factores Afectan Negativamente la Comunicación (D).....	159
29b. Factores Afectan Negativamente la Comunicación (A).....	160
29c. Factores Afectan Negativamente la Comunicación (O).....	162

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Redes de la Comunicación Organizacional.....	20
2. Esquema del Proceso de Comunicación.....	37
3. Ejes de la Comunicación en los Entes.....	47

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se enfrentan a un mundo cambiante, signado por la globalización y la alta competencia entre los productos y servicios, sin importar la índole del producto que ofrezcan. Ante este contexto, los gerentes deben manejar criterios, que le permita mantener a las empresas en una posición competitiva, a través de la aplicación de estrategias, que involucren al personal en sus labores, demostrando así su sentido de pertenencia.

Desde esta perspectiva gerencial, se plantea analizar la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo como una organización en busca de una mayor productividad en sus empleados para mejorar no solo las relaciones interpersonales y el clima organizacional, sino además las labores que cada uno de los integrantes realiza.

Para aumentar la eficacia del personal, éstos deben sentirse a gusto e integrados a la organización, lo cual solamente es posible si se compenetran con su entorno y logran un verdadero sentido de pertenencia con la organización, manteniendo como norte los objetivos, la misión y visión establecidos por el ente.

El sentido de pertenencia será el que logre que los empleados den todo de sí mismos cada día para realizar un mejor trabajo y se sientan motivados a rendir el 100%. La mejor manera de lograr esto es a través de un proceso comunicacional eficiente, libre de barreras, lleno de los mejores canales de comunicación y con un personal formado en el área, permitiendo así que las ideas fluyan y la comunicación agilice los procesos internos y externos de la organización.

Ante lo expuesto, se plantea introducir un plan de estrategias comunicacionales que mejore las relaciones interpersonales, el clima organizacional y la productividad del personal que labora en la Escuela de Ingeniería Química en sus distintos gremios (docente, administrativo y obrero), tomando en cuenta además la opinión del gremio estudiantil, que aunque sean considerados temporales (puesto que al graduarse pierden conexión con la escuela), son los que más relación tienen con todo el personal de la escuela.

Para el desarrollo de la presente investigación, el trabajo se ha estructurado en seis capítulos que se describen a continuación:

El capítulo I, comprende el problema, objetivos de la investigación, tanto general como específicos y la justificación; elementos claves para la formulación de la situación de estudio.

El capítulo II, con el marco referencial, antecedentes de investigación, bases teóricas, definición de términos; parámetros que le dan sustentación a la misma de acuerdo a la revisión y apoyo documental.

El capítulo III, está compuesto por el marco metodológico, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad y por último las técnicas de análisis de información, que ayudan al análisis cuantitativo de la misma.

El capítulo IV, que implica el análisis detallado e interpretación de los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de información, aplicado a la muestra en estudio.

En el capítulo V, hace referencia a la propuesta como tal, desarrollándole en esta, sus objetivos, factibilidad, y la correspondiente metodología para el desarrollo de la misma.

Por último, se señalan las referencias bibliográficas, y los anexos correspondientes.

## **CAPITULO I EL PROBLEMA**

## 1.1- Planteamiento Del Problema

Para que una organización tenga éxito y cumpla sus objetivos, es necesario un nivel de comunicación que facilite el trabajo del personal que labora en ella. Sin importar el tamaño, estructura, área de trabajo o finalidad de cualquier organización, si no existe comunicación eficiente entre el personal, simplemente estará destinada al fracaso.

De acuerdo a Carta y Fernández (2008), en Venezuela, es común observar “una estructura comunicacional más definida en instituciones privadas que en las públicas, lo que facilita el trabajo e incrementa el nivel de compromiso y responsabilidad de los empleados con la institución” (p. 90). En el campo de las instituciones públicas resaltan las Universidades, en las cuales la comunicación juega un rol vital para que el flujo de información tenga coherencia y consistencia en la actuación social que tienen con su ambiente.

La misión de las Universidades venezolanas es generar e impartir conocimientos socialmente responsables; pero muchas veces esta misión fundamental desarrollada a través de simples actividades cotidianas, se ve distorsionada por falta de una buena comunicación bidireccional o multidireccional de los integrantes, lo que genera como resultado confusión entre el personal académico, administrativo, obrero e incluso estudiantil. Esta situación ha sido analizada en varios trabajos de investigación enfocados en distintas Universidades a lo largo del territorio nacional. Al ser las universidades, casa de estudios donde se busca la excelencia en cada ámbito en que se enmarcan, la comunicación debe convertirse en un pilar para el buen desarrollo de las actividades rutinarias.

Ahora bien, para analizar la magnitud del problema es necesario entender que la comunicación es el vínculo que mantiene unidas a las

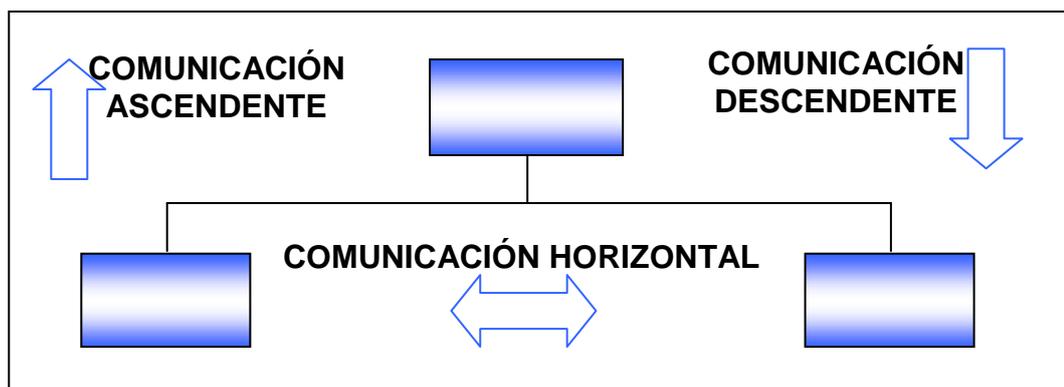
personas, sin importar el tipo o la forma de comunicación que establezcan; de ahí que para Tolela y Myers (1982) la comunicación sea considerada como “la fuerza central de enlace que permite la coordinación entre las personas y por tanto, el comportamiento organizado” (p. 106).

Existen diversas definiciones de comunicación; desde un punto de vista técnico Stoner, Freeman y Gilbert (2006) la definen como “el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (p. 572). Pero la definición más completa es la del autor Alcaraz (2000) quien establece que la comunicación es la “interacción lingüística que, regida por máximas reglas ejercen recíprocamente los interlocutores que negocian en torno al contenido de un tema o de una materia, con el fin de intercambiar información, expresar opiniones y sentimientos, solicitar ayuda, etc.” (p. 37).

Según Daft (2005), la comunicación organizacional consiste en el “proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de un complejo ente” (p. 263). Los primeros estudios en el campo de la comunicación organizacional fueron realizados por Klapper (1974) quien determinó que la comunicación es la variable que más influye en la productividad, la satisfacción, el ausentismo y el abandono del trabajo, desde lo que hoy se conoce como la perspectiva teórica o tradicional. Este autor expresa que “las organizaciones no pueden existir sin comunicación, ya que si no la hay, los empleados no pueden saber lo que hacen sus colegas, la dirección no recibe información y por ello, no puede dar instrucciones. En tal caso, la comunicación del trabajo es imposible y la organización se desmoronará debido a estas deficiencias” (p. 48). Es por ello, que cada una de las áreas de la organización debe trabajar coordinadamente y manteniendo constante comunicación, con el fin de garantizar la productividad del ente; en este sentido el autor Bain (2002) la define como

“la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados” (p. 938). El principal recurso aplicado es el personal y para maximizar sus funciones se deben plantear estrategias de comunicación efectivas.

La comunicación organizacional se puede presentar en tres sentidos: sentido descendente (el mensaje es emitido por la directiva o gerencia hacia la base de la estructura organizacional), ascendente (dirigido de la base a la directiva) u horizontal (dirigido entre los niveles jerárquicos), tal como se indica en la Figura 1.



**Figura 1. Redes de la Comunicación Organizacional**

Fuente: Daft, R. (2005)

Con los avances de la tecnología y sistemas de información, las organizaciones privadas (específicamente las venezolanas) han tomado la delantera permitiendo un mejor flujo multidireccional de sus contenidos, porque han mejorado los canales que los transmiten, haciéndolos más precisos y veloces, lo que se traduce en mayor efectividad; pero aun así, existen muchas barreras que derribar. Estas ventajas no han estado presentes en las instituciones públicas, específicamente las Universidades, por lo que presentan una mayor cantidad de barreras comunicacionales que afectan drásticamente el desempeño de las actividades.

Las Universidades venezolanas se encuentran en constante búsqueda de métodos que permitan mejorar sus procesos de comunicación, para así superar las barreras que encuentran día a día. Es necesario destacar que así existan todas las herramientas tecnológicas pertinentes en las organizaciones, la carencia de estrategias comunicativas, la falta de canales o la “subutilización” de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas; imposibilitando la verdadera interacción entre los miembros de una organización, lo cual afecta directamente las relaciones interpersonales entre sus integrantes.

La información presente en cualquier Universidad debe caracterizarse por un dinamismo sostenido, el cual requiere una pronta y efectiva respuesta que muchas veces no se logra, debido a que la comunicación no es eficaz. Por tal motivo una comunicación efectiva, permite desarrollar nuevas estrategias, que logren analizar y diseñar procesos propios dentro del manejo de la gestión del recurso humano y a su vez identificar las necesidades del mismo.

Las aseveraciones y problemáticas esquematizadas por los distintos autores que se han citado hasta ahora, son base para el caso que atañe a esta investigación; por lo que fue necesario resaltar estas definiciones para introducir a la problemática de la comunicación organizacional en un ente público como lo es la Universidad de Carabobo, específicamente la Escuela de Ingeniería Química, que forma parte de la estructura de dicha organización

La Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo, sufre a diario una gran deficiencia en la comunicación formal e informal de su personal; esta situación fue demostrada mediante una encuesta en la que se demuestra que entre el 60% y 70% del personal que labora en ella, reconoce las deficiencias existentes; por lo que ha surgido el

planteamiento de indagar y evaluar las variables que están presentes en este proceso actualmente, que le permita desarrollar una mejor gestión entre los miembros de la escuela, para así calificar e implementar un mecanismo de comunicación mucho más eficaz. Si esto se logra, los beneficios no solo serán para el personal que labora en la entidad, sino que además se reflejará en mejoras para los estudiantes de dicha escuela. Al reforzar estas deficiencias, se permitiría generar una secuencia lógica para el tipo de comunicación en los diferentes estratos y estandarizar la información manejada en dicho entorno.

Los síntomas de este problema se han presentado desde hace muchos años, ya que en distintas reuniones oficiales de los departamentos y consejos de escuela, el personal (administrativo y docente) ha demostrado que la falta de herramientas como teléfonos, computadoras eficientes, fax, etc. limita la comunicación y dificultan la realización de las actividades laborales; situación que ha sido reflejada en comunicaciones oficiales a las autoridades de la facultad, para buscar solventar esta situación. Estas deficiencias han generado un pobre rendimiento laboral, que acarrea retraso de las actividades académicas y roces entre el personal, produciendo un ambiente negativo en la Escuela.

De igual manera, al encuestar al gremio estudiantil, resaltan las mismas quejas referidas a la comunicación con todo el personal de la escuela, incluyendo el gremio obrero, indicando que son imposibles de encontrar para mejorar la situación.

Ante la apremiante y precaria situación comunicacional evidenciada a través del instrumento de recolección de datos planteado en este trabajo de investigación, así como diversas comunicaciones oficiales de carácter privado (por lo que no se adjuntan en los anexos), es necesario erradicar las deficiencias detectadas y mejorar el sistema de comunicación en la escuela, para así mejorar la productividad del personal que forma parte de ella y mejorar el clima organizacional;

asegurando así que el uso y distribución de la información fluirá por un canal seguro y confiable, generando un clima donde la confianza y el respeto mutuo prevalecerán, y se fortalecerán los lazos del personal y de la institución.

En este orden de ideas, es necesario presentar alternativas que estén orientadas a mejorar las estrategias de comunicación existentes en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo. Por consiguiente, se presentan una serie de interrogantes que permitirán darle respuesta a los objetivos y propósito de la presente investigación:

¿Cuál es la situación actual del proceso comunicativo en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo?

¿Cuáles son las variables que influyen directamente en la comunicación del personal de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo y por qué causan deficiencias en la misma?

¿Afectan estas variables y la mala comunicación, la productividad laboral de los integrantes de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo?

¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para mejorar la comunicación en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo?

## **1.2- Formulación Del Problema**

Ante esta perspectiva surge la interrogante que plantea el presente estudio: ¿Qué tipo de estrategias de comunicación se pueden implementar en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo para mejorar a nivel interpersonal y organizacional?

## **1.3- Objetivos De La Investigación**

### **1.3.1- Objetivo General**

Diseñar una propuesta de estrategias para mejorar la comunicación organizacional e interpersonal entre los integrantes de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo, para incrementar su productividad laboral.

### **1.3.2- Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interpersonal y organizacional, así como su influencia en la productividad de los integrantes de la Escuela de Ingeniería Química.
- Identificar los factores de mayor influencia en la comunicación interpersonal y organizacional actual, en la Escuela de Ingeniería Química.
- Identificar las fallas existentes en la comunicación organizacional vigente, en la Escuela de Ingeniería Química.
- Verificar la factibilidad de la propuesta de comunicación seleccionada para la Escuela de Ingeniería Química.
- Diseñar una propuesta que establezca estrategias para mejorar la comunicación interpersonal y organizacional en la Escuela de Ingeniería Química.

### **1.4- Justificación Del Problema**

La comunicación es vital para cualquier organización, sin importar su índole o clasificación. Para que cualquier organización sea efectiva y sobre todo productiva, debe haber un proceso de comunicación rápido y veraz, en el cual todo el personal maneje el mismo tipo, nivel y grado de confianza en la información. Según Acosta y Meléndez (2008) en Venezuela, “las más exitosas corporaciones trabajan en base al

surgimiento de una buena comunicación, lo que les ha permitido adaptarse a los cambios políticos y sociales que han transcurrido en el país sin dejar de ser productivas y competitivas”.

Si se desea que la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo, sea una de estas organizaciones productivas se debe comenzar por mejorar los niveles de comunicación existentes para así asegurar el éxito tanto de su personal como de la entidad completa.

El propósito de este trabajo es informar y mostrar lo importante que es el tema de la comunicación organizacional y entre el personal, en esta Escuela, ya que a través de ella se debe facilitar la explicación y coordinación de las tareas que conducirán al logro de los objetivos previstos para la organización. Además aclara que la colaboración y cooperación de todos los miembros que la conforman dependerá de una comunicación interpersonal efectiva, la cual debe expresarse por medio de palabras sencillas y claras que le permitan a la gente reconocer que es lo que tiene que hacer, y además, cuando, donde y de qué manera se deben desarrollar las relaciones interpersonales entre los integrantes. Si existe una comunicación adecuada y efectiva, esto se refleja en las relaciones interpersonales, permitiendo un ambiente de trabajo dinámico y más productivo.

La importancia de la presente investigación radica en presentar un conjunto de estrategias aplicables a las demás escuelas de la Facultad de Ingeniería, y posteriormente a otras facultades, permitiendo mantener una ventaja competitiva, a través de la puesta en práctica de técnicas y métodos que vayan orientadas a escenarios productivos, logrando desarrollar un equilibrio y armonía, que conlleve a mejorar la comunicación y todos los procesos internos de la organización.

Asimismo, el desarrollo de esta investigación permite la revisión teórica que sustenta los postulados de la misma, específicamente lo relacionado con los procesos de comunicación organizacional e interpersonal como elemento central para lograr aumentar los niveles de productividad.

Desde el punto de vista práctico la investigación conlleva a que se mejoren todos los niveles de la organización, particularmente en sus relaciones con los grupos que la integran, ya que estos tendrán éxito en la medida en que los procesos de cambios se den gradualmente.

La relevancia que esto daría al área de estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, específicamente al programa de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, está referido a que, el presente trabajo de grado, inscrito en la Línea de Investigación “Estudio de las Organizaciones en Relación a Cultura y Clima Organizacional”, abarca diferentes aspectos que anteriormente no se habían tomado en cuenta para una investigación, como por ejemplo, incorporar estrategias para la mejora de la comunicación en una organización pública, como lo es la Universidad de Carabobo, representando una innovación en cuanto a la importancia de la formación en esa área y las herramientas que se utilizan para tal fin, ya que, estas técnicas se pueden utilizar tanto en el área administrativa y laboral como en las sesiones de clase, obteniendo un aumento del aprendizaje significativo en los estudiantes.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1- Antecedentes De La Investigación**

En esta sección se encuentran las investigaciones previas que sustentan el estudio. Los antecedentes están representados por tesis de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación que fueron empleados como guía, haciendo comparaciones sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. En este sentido, los más resaltantes por su contribución al presente trabajo se muestran a continuación:

Cano y Cifuentes (2011). *Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Universidad de La Salle. Colombia.* La investigación fue realizada en la empresa de transformación de plásticos Disempack Ltda. y su principal objetivo fue desarrollar un plan estratégico global para la organización, que le permita mejorar su posicionamiento en el mercado colombiano e incrementar el volumen de ventas. Para cumplir con este objetivo se basaron en la observación directa, encuestas y entrevistas con el personal directivo de la empresa, quienes les proporcionaron toda la información pertinente.

El plan estratégico que desarrollaron involucro todas las áreas o departamentos de la compañía, siguiendo la metodología planteada por Serna, al igual que el presente trabajo de investigación. Una de las principales deficiencias que los investigadores encontraron es la falta de comunicación descendente, es decir, comunicación de la gerencia con el

personal, lo cual ha ocasionado malestar entre el personal, retraso en las labores de comercialización y hasta pérdidas de carteras de clientes, pues se ha dilatado enormemente la producción y distribución de los empaques plásticos que elaboran. En tal sentido, plantean a la gerencia de la empresa mejorar las técnicas de comunicación del personal y cambiar los medios, para que sea mucho más eficiente.

Enfocándose en el personal como su principal herramienta de trabajo, concluyeron que el talento humano es indispensable para Disempack; aunque existe debilidades que se deben corregir, por ejemplo, la estabilidad de los empleados, la alta rotación, la comunicación, el nivel de remuneración y por último la empresa apenas está realizando índices de desempeño.

El segundo antecedente es de Fuentes (2010). *Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Edo. Carabobo*. La investigación es un proyecto factible, basado en un estudio de campo que busca establecer un plan de comunicación para la Dirección de Relaciones Interinstitucionales de la Universidad de Carabobo. El autor aplico una encuesta de 10 ítems a una población de 17 integrantes del departamento para establecer las necesidades comunicacionales.

Como esta investigación se centra en el mismo tema que el antecedente, se tomarán en cuenta estas variables para la investigación y los resultados que se obtengan. El diseño de la propuesta se realizó basándose en un plan para ejecutar la propuesta: 1. Programación; 2. Implementación y; 3. Ejecución, Control y Evaluación. Esta propuesta busca ampliar las redes comunicacionales desde la Dirección de Relaciones Interinstitucionales hacia las facultades de la Universidad y viceversa, por medio de una gestión de excelencia, que permita realzar la imagen responsable de la Universidad de Carabobo, junto al hecho de

proveer formación de recursos humanos en el campo social, tecnológico y de servicios que se requieran para el desarrollo del país.

De igual manera, los autores establecen que no existe un sistema comunicacional masivo y realmente eficiente (solo carteleros y delegados que transmiten la información), por lo que es necesario establecer un sistema que llegue a todos los sectores y gremios que hacen vida en la organización; tal como se plantea estudiar en la presente investigación.

Siguiendo el orden de ideas, Rivas, Hidalgo y Ramírez (2010). *Tesis de Maestría en Comunicación. Universidad "José Simeón Cañas". El Salvador*. Establecieron una investigación de tipo descriptiva y de campo, titulada: Diagnóstico de la Comunicación Estratégica en las Empresas Salvadoreñas Distribuidoras de Productos de Consumo. En esta investigación se realizaron cinco entrevistas a profundidad a ejecutivos de niveles gerenciales de las siguientes empresas: Distribuidora D'CASA S. A., Kimberly – Clark, Bayer, La Fabril S. A. y Distribuidora C. Imberton S. A., tomando en cuenta que con esta muestra estaban representadas todas las empresas del sector a través de dos multinacionales, una empresa con labor en Centroamérica y dos que laboran únicamente en El Salvador. Posteriormente realizaron encuestas a 21 empresas del ramo adscritas al ente que rige sus actividades para complementar la información obtenida a través de la entrevista a profundidad.

La primera conclusión a la que llegaron es que en todas las empresas encuestadas, aceptan la importancia que tiene la comunicación para el buen desempeño de todas las funciones de la organización; y no solamente en la parte operativa, sino para promover la identidad de la empresa y mejorar el clima organizacional.

Desde otro punto de vista, concluyen que la gestión de la comunicación se justifica como un instrumento para el incremento de la productividad, es decir, como un elemento para desempeñarse

adecuadamente. Y la tercera conclusión de gran relevancia observada en esta investigación, explica que aunque las empresas usan la tecnología para mejorar los procesos de producción, no es así para mejorar los procesos de comunicación; manteniendo un flujo de comunicación netamente vertical, lo que contribuye a la generación de problemas por esta falta de comunicación.

Aunque esta investigación se realizó en el sector privado, es de gran importancia para el presente trabajo porque explica que aunque sean grandes corporaciones con altos niveles de tecnología, todavía no han desarrollado el área comunicacional, lo que conlleva a grandes problemas, retrasos y a una baja productividad. Como se observa, la investigación se realizó en El Salvador, pero probablemente si se realizara en las mismas empresas que laboran en Venezuela, se tendrían los mismos problemas y defectos, porque es parte de la cultura del ser humano.

Mesa (2009). *Tesis de Especialización en Desarrollo Organizacional. Post-Grado en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica "Andrés Bello". Caracas.* La investigación se realizó en Celeritech Solutions, empresa privada proveedora de servicios y productos SAP, basándose en un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de la efectividad y satisfacción de las comunicaciones en la organización a través de instrumentos sociométricos, entrevistas y revisión documental.

De acuerdo a la información recabada, la empresa no contaba con un sistema de comunicaciones establecido, lo cual ocasionaba que la mayoría de los procesos de información sean informales y poco estructurados. De ahí la importancia de este antecedente; ya que a pesar de ser enfocado en una empresa privada con un ámbito de negocios distinto al de esta investigación, se presume que muchos procesos de información en la Escuela de Ingeniería Química no se encuentran

formalizados o establecidos, por lo que se desea establecer los parámetros y estructuras necesarias, tal como ocurre en Celeritech Solutions.

En el análisis se encontraron distintas barreras de comunicación, de las cuales destacan la suposición de información (ya que no existe una buena transferencia de información), estilos en conflictos que se refiere a la actitud del personal al presentarse diversos conflictos cotidianos, y la influencia del clima organizacional en los tipos de comunicaciones estructurales. Para superar estas barreras, el autor plantea una estrategia de comunicación (que será considerada en la presente investigación) donde establece acciones objetivas y tácticas para eliminarlas, así como actividades para jerarquizar las comunicaciones y definir redes formales de comunicación entre el personal de la organización.

En relación a este tema, Dommar (2009). *Tesis de Doctorado. Universidad de Carabobo. Valencia, Edo. Carabobo*. La unidad de análisis en este trabajo de grado doctoral es la Universidad de Carabobo, enfocada como una estructura organizacional de la cual es necesario analizar y estudiar el proceso comunicacional. Asume un método de investigación inductivo, que permite generalizar analizando hechos particulares; aunque esto difiere de la presente investigación, resulta un excelente antecedente a ser tomado en cuenta para analizar las variables y factores que afectan la comunicación organizacional.

La población estuvo constituida por todos los miembros del personal de la Universidad de Carabobo. La información se recolectó mediante un cuestionario de doble versión. En base a los resultados obtenidos se concluye que la interacción comunicacional que existe entre los miembros de la Universidad de Carabobo, presenta muchas deficiencias por lo que se recomienda poner en práctica el modelo de interacción comunicacional que aquí se presenta.

De igual manera, estableció que las principales debilidades se manifiestan por manejo superficial de la información y apatía al trabajo en equipo debido al bajo grado de comunicación efectiva multidireccional. A través de este antecedente se pudo encontrar como aporte a la presente investigación, los factores que influyen en la productividad laboral del personal de un sector de la organización en estudio, ya que indica que la eficiencia, eficacia y clima de trabajo son determinantes en la comunicación.

De igual manera, Duran y Rodríguez (2009). *Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Edo. Carabobo*. Realizaron el trabajo de grado titulado Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Comunicación Interna en una Empresa del Ramo Cauchero. El mismo fue basado en un sondeo de opinión y observación directa; a través de la cual centraron su estudio en la propuesta de un sistema de comunicación efectivo para la organización. En el análisis que realizaron resaltan que “este tipo de comunicación reviste mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto organizacional conformado por un gran número de trabajadores distribuidos en diferentes departamentos” (p. 10), lo cual crea en las organizaciones un especial interés por el manejo del proceso de comunicación y las diferentes características del mismo.

Partiendo de este planteamiento en una empresa del ramo cauchero surgió la necesidad de evaluar cómo se maneja la comunicación interna a fin de contar con mejoramiento continuo de la gestión empresarial y entre sus conclusiones más resaltantes se tiene que lo más importante es mantener los canales "desbloqueados". Un diálogo permanente con todo el personal de la empresa que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, de hacer circular la información, de aceptar iniciativas, dar respuestas oportunas a sus necesidades de los trabajadores, de atender quejas, reclamos.

Estos autores se identifican con la idea que la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema.

Este antecedente soporta la presente investigación como base para detectar las deficiencias en la comunicación en una organización, que aunque es privada y no pública, se observa que presenta grandes deficiencias. La principal diferencia entre ambas radica en la metodología aplicada, ya que los autores indicados no realizaron encuestas al personal, sino que manejaron la información de acuerdo a opiniones mediante conversaciones con el personal.

## **2.2- Bases Teóricas**

Las bases teóricas tienen como objeto darle al estudio un significado coordinado y coherente a las propuestas. Considerando lo anterior, se establecen teorías y ciertos aportes conceptuales, que dan soporte a la investigación, comenzando por la definición básica que atañe la investigación:

### ***Comunicación***

La palabra deriva del latín *cummunis*, que significa común o comunicación. El concepto de comunicación se ha ido desarrollando a través del tiempo y por lo general ha estado vinculado a la idea de transmisión de información; pero la definición más completa es la del autor Alcaraz (2000) quien establece que la comunicación es “la interacción lingüística que, regida por máximas reglas ejercen recíprocamente los interlocutores que negocian en torno al contenido de un tema o de una materia, con el fin de intercambiar información, expresar opiniones y sentimientos, solicitar ayuda, etc.” (p. 53).

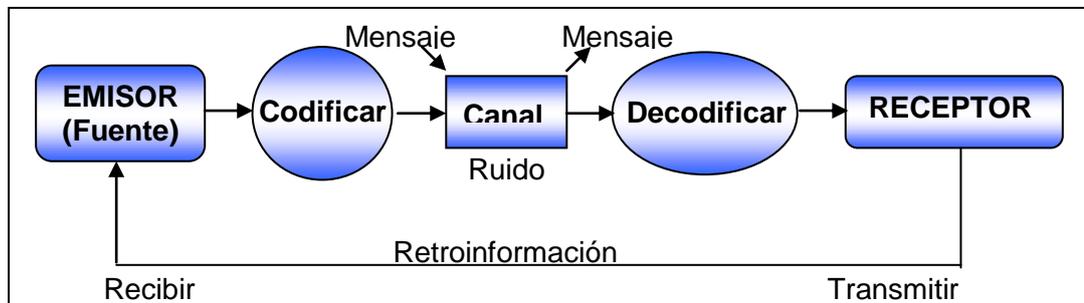
Otra definición es la planteada por Stoner et als (2006), quienes la definen como “el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (p. 574). Esta definición centra la atención en tres puntos esenciales: primero, que la comunicación entraña la participación de personas, y por consiguiente, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras; segundo, que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que, para que las personas puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que se están empleando; y tercero, que la comunicación entraña símbolos, es decir, que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.

Ahora bien, muchos autores tienden a confundir los términos comunicación e información, por lo que vale la pena aclarar ambos para futuras definiciones. Bartoli (1992) indica que lo que permite “distinguir esas dos nociones, es el objetivo perseguido y no la estructura de datos transmitidos; es decir, la información remite simplemente la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que la comunicación consiste en intercambios de información” (p. 36). Una vez internalizada esta diferencia, es necesario entender cómo se lleva a cabo un proceso de comunicación, tal como se explica a continuación.

### ***¿Cómo se Realiza el Proceso de Comunicación?***

Según Stoner et als (2006), “para que exista comunicación debe existir un emisor, un receptor, un canal y un mensaje” (p. 577); de hecho, la comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. Adicional a estos elementos básicos, se deben tomar en cuenta tres factores que influyen en la efectividad de la comunicación, como lo

son la codificación, decodificación y el ruido. Todos estos se presentan en la Figura 2, que refleja el proceso de comunicación.



**Figura 2. Esquema del Proceso de Comunicación**

Fuente: Stoner, J., Freeman E. y Gilbert D. (2006)

A continuación se indican las definiciones exactas de cada elemento:

- a) *Emisor*: Es la fuente del mensaje o el que inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como el propósito de comunicárselo a otra persona o a varias.
- b) *Receptor*: Es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber uno o varios receptores. Siempre se debe tomar en cuenta que, si el receptor no capta la información, no hay comunicación alguna.
- c) *Canal*: Es el medio formal de comunicación entre el emisor y el receptor de la información.
- d) *Mensaje*: Es la información codificada que el emisor envía al receptor a través de cierto canal establecido previamente.
- e) *Codificación*: Se presenta cuando el emisor traduce la información que se transmitirá a una serie de símbolos. La codificación es

necesaria porque la información sólo se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de representaciones o símbolos.

- f) *Decodificación*: Es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos: el receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo.
  
- g) *Ruido*: Es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que sea. El ruido se puede presentar en el canal de la comunicación o en el método de transmisión. Éste puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente), y se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

La retroalimentación o retroinformación puede darse o no en el proceso de comunicación, ya que ésta depende netamente del receptor y del uso que le dé a la información transmitida.

Estos elementos son claves en cualquier proceso de comunicación, pero dependiendo de los componentes que se estén presentes y de la finalidad, se puede tipificar el proceso comunicacional, tal como se indica:

### ***Clasificación de la Comunicación***

La comunicación y los procesos de comunicación se clasifican de distintas maneras, dependiendo del ángulo en que se mire y de la aplicación que se le atribuya. Se puede clasificar de acuerdo a:

- a) *Utilización del Canal*: Se refiere a si se utiliza un canal directo o indirecto:

- Comunicación Directa: Es cuando se efectúa utilizando un canal que permita una comunicación de emisor a receptor, sin intermediario.
- Comunicación Indirecta: El canal utilizado para llevar a cabo la comunicación permite la influencia de intermediarios, tales como un papel (documento escrito), una cinta de video, entre otros.

b) *Número de Personas Involucradas*: Depende de la cantidad de personas que estén involucradas en el proceso comunicacional:

- Comunicación Intrapersonal: Es una conversación que se da entre el ser humano y su “yo interior”.
- Comunicación Interpersonal: Es la comunicación que se da entre dos o más personas.
- Comunicación Intergrupar: Es una comunicación establecida entre dos o más grupos de personas.

c) *Tipo de Canal*: Se refiere a la existencia de canales regulares para el manejo de la comunicación y la información:

- Formal: Se origina en la estructura formal de las organizaciones. Lleva el contenido que es ordenado por alguna persona.
- Informal: Surge de los grupos informales de personas dentro de un sistema o de una organización, y no sigue los canales formales.

En este orden de ideas, existe una amplia clasificación de la comunicación; todo depende del uso que se le quiera dar y de las personas involucradas en la misma. Estos procesos comunicacionales

son vitales dentro de las organizaciones, de ahí que se haya establecido el término “Comunicación Organizacional”, que analiza las características de este proceso dentro de las entidades. La misma se define a continuación.

### ***Comunicación Organizacional***

Tal como se indicó anteriormente, cuando la comunicación se lleva a cabo dentro de los límites y definiciones de una organización, sin importar su índole, se denomina comunicación organizacional. Para Ramos (1991) la comunicación organizacional “consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización” (p. 103).

Según Fernández y Galguera (2008), “la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación (producción), intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes” (p. 97). Partiendo de estas premisas se puede definir la comunicación organizacional como un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados, tomando en cuenta que cada organización tiene sus propias características y el ambiente organizacional es diferente, por lo que es importante analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje y estas características.

La comunicación organizacional es considerada como un proceso por Rodríguez (2006), “porque es una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura que se ajusta en la medida que se va desarrollando la organización” (p. 184). También es considerada por varios autores como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran objetivos definidos.

De acuerdo a Rivas et als (2010), “las organizaciones se componen de personas cuyo punto en común es la comunicación, pues le da sentido al trabajo, permite coordinar actividades, fijar objetivos y lograr metas específicas, tanto individuales como colectivas” (p. 146). Sin comunicación no podría haber funciones gerenciales de planificar, organizar y dirigir; y sin estas la organización no podría alcanzar sus objetivos. Según Liabert (2008), a pesar de esta gran cantidad de funciones, de su importancia y de los avances que se han producido, “la comunicación todavía encuentra dificultades para lograr que la empresa la reconozca como una verdadera profesión” (p. 271).

En función a estas definiciones, es necesario tipificar la comunicación organizacional para establecer las premisas que pueden influir en el proceso. Esta clasificación se presenta a continuación:

### ***Clasificación de la Comunicación Organizacional***

De acuerdo a Fernández (1999), esta puede dividirse en:

- a) *Comunicación Interna*: Se presenta cuando los programas están dirigidos al personal de la organización. Se define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 109).
  
- b) *Comunicación Externa*: Se presenta cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización, tales como proveedores, clientes, distribuidores, etc. Se define como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia

sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios” (p. 111).

En toda organización están presentes ambos tipos de comunicaciones, puesto que todo trabajo en equipo conlleva a comunicarse con el personal de la institución y personas ajenas a ella, involucrando la atención al público en general. En ambas, influyen ciertos factores que deben considerarse para tener éxito en el proceso comunicacional; estos son:

### ***Factores que Influyen en la Comunicación Organizacional***

De acuerdo a lo establecido por distintos autores, hay cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones. A continuación se explica cada uno de estos factores:

- a) *Canales Formales de la Comunicación*: Según Stoner et als (2006), “un canal formal de comunicación es el medio de comunicación respaldado por los gerentes, y probablemente, controlado por ellos; tal como lo son boletines, memorandos e informes” (p. 584). Según estos autores, dichos canales influyen en la efectividad de la comunicación de dos maneras: primero, “los canales formales abarcan una distancia cada vez mayor, conforme las organizaciones van desarrollándose y creciendo” y segundo, “puede inhibir el libre flujo de la información entre los niveles de la organización” (p. 584).
  
- b) *Estructura de Autoridad*: Este factor ejerce un efecto similar al anterior en la efectividad de la comunicación; ya que las diferencias de posición y poder dentro de la organización sirven para determinar quién se comunicará cómodamente con quién,

estableciendo influencia directa en el contenido y la exactitud de la información.

- c) *Especialización de Trabajos*: Este factor suele facilitar la comunicación dentro de los grupos con diferencias por la estructura de autoridad; pero la comunicación entre grupos de diferentes jerarquías se verá altamente cohibida.
- d) *Propiedad de la Información*: Este término se refiere a que las personas poseen información y conocimientos singulares, específicos y detallados acerca de los trabajos que realizan dentro de la organización. De acuerdo a los autores esta información representa una forma de poder para las personas que la poseen, puesto que pueden funcionar con más eficacia que sus compañeros. De acuerdo a Stoner et als (2006), “muchas de las personas que cuentan con estas habilidades y conocimientos no están dispuestas a compartir la información con los demás, y en consecuencia, dentro de la organización no existe una comunicación del todo abierta” (p. 585).

Muchas veces estos factores se convierten en barreras o limitaciones, dependiendo del sentido de la comunicación dentro de la organización; el cual se define como “flujo”, de acuerdo a lo explicado a continuación:

### ***Flujo de la Comunicación Organizacional***

En cualquier organización, sin importar la actividad que realice, existen dos direcciones en la que fluye la comunicación: vertical, ya sea ascendente (de la base del organigrama al tope) o descendente (del tope del organigrama a la base) y la horizontal (entre los mismos niveles del organigrama); tal como se explica a continuación:

a) *Comunicación Vertical*: Es una comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando que establece la jerarquía, a través del organigrama de la organización. Se clasifica en:

- **Descendente**: Empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo, pasando por los niveles administrativos, hasta llegar a los trabajadores o al personal que no tiene actividades de supervisión. Según Stoner et als (2006), “el propósito básico de este tipo de comunicación es difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y las políticas de la organización a sus miembros” (p. 586). Según Rodríguez (2006), “esta comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces el nivel social y de integración del personal” (p. 123); además de que muchas veces ocasionan problemas de ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o contradicción de las órdenes emitidas.
- **Ascendente**: Son los mensajes que surgen de la base de la cadena de mando hasta la directiva, y se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la organización. Según Stoner et als (2006), muchas de las deficiencias de este tipo de comunicación pudieran evitarse recurriendo a un feedback, porque “esta comunicación se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de la solución sobre los problemas de la organización” (p. 124).

b) *Comunicación Horizontal*: También es llamada comunicación lateral por muchos autores. Ocurre entre un grupo de trabajadores y otro,

que se encuentren al mismo nivel de mando. Según Stoner et als (2006), su propósito central es:

Ofrecer un canal directo para coordinar a la organización y para resolver los problemas”. Este tipo de comunicación tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores ayudan a incrementar la eficacia y productividad (p. 588).

Las últimas investigaciones realizadas por autores como Rivas et als (2010), hablan de una tercera clasificación de la comunicación, llamada *Comunicación Diagonal*:

Este tipo de comunicación no es muy usado, pero es muy importante cuando los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Por ejemplo el gerente financiero necesita hacer algún análisis de venta y pide directamente a ventas los reportes, en vez de hacerlo a través del departamento de mercadeo. Las organizaciones modernas son estructuras malladas y la comunicación en diagonal se estila mucho con la ventaja de ser eficiente en términos de tiempo y esfuerzo en la organización (p. 133).

Ahora bien, la comunicación organizacional es solo uno de los pilares fundamentales de cualquier ente para llevar a cabo sus actividades. Existen dos tipos o ejes de esta comunicación que la complementan y que deben ser analizados para entender la importancia de la comunicación organizacional; estos ejes son:

### ***Ejes de la Comunicación Organizacional***

De acuerdo a lo planteado por Costa (2006), “las gestiones básicas de la comunicación en las empresas están comprendidas principalmente en las áreas institucional, de mercadeo y organizacional. El área de

mercadeo se ha interesado por los clientes y en hacer negocios para la empresa y la comunicación en un alto porcentaje no considera el impacto ocasionado en otras áreas de la organización” (p. 48); lo mismo suele suceder con las áreas institucional y organizacional. Siguiendo ideas del autor “la comunicación de este tipo, en vez de generar sinergias para la consecución del resultado ha representado muchas veces costos ocultos que se refleja al final del ejercicio en bajos rendimientos y en clientes insatisfechos” (p. 50).

La figura 3 ofrece una mejor comprensión de la comunicación en las organizaciones y donde las decisiones de una parte afectan al resto, en su efecto de interrelación. El círculo mayor simboliza a la empresa como un todo y los círculos internos representan los ejes básicos de comunicación en las empresas y donde todas se interceptan y se afectan mutuamente de tal forma que se convierten en una red mallada donde no existen lógicas aisladas. De acuerdo a Costa (2006), esto “debe ser el rol correcto de las comunicaciones que garanticen a las organizaciones a enfrentar los retos del futuro con mejores perspectivas de lograr el éxito en sus gestiones” (p. 50).



**Figura 3. Ejes de la Comunicación en los Entes**

Fuente: Costa, J. (2006)

Siguiendo la estrategia de Costa (2006), las diferencias en las nuevas formas de comunicación, o las responsabilidades que asumirán los nuevos gestores de la comunicación son:

- a) *Comunicación Institucional:* La gestión de comunicación institucional estará dirigida estratégicamente al diseño de las políticas y estrategias de comunicación y la relación con los inversores y los líderes de opinión. Se encarga de la identidad e imagen corporativa, del manejo de la comunicación de crisis, pública y política, y finalmente de la responsabilidad social empresarial.
  
- b) *Comunicación Organizacional:* La gestión de comunicación organizacional estará dirigida estratégicamente a la intercomunicación, encargada de enlazar toda la estructura orgánica de la empresa; también considera la comunicación ambiental, encargada de la cultura organizacional en cuanto al comportamiento y el clima de organización; maneja la creación, manejo y control de los sistemas de información y el flujo comunicacional en los cambios organizacionales.
  
- c) *Comunicación De Mercadeo:* La gestión de comunicación de mercadeo o mercadológica estará dirigida estratégicamente a la publicidad, merchandising y fuerza de ventas, el mercadeo directo y social, los patrocinios, así como de la promoción y relaciones públicas.

De acuerdo a los expertos, esta nueva estructura de comunicación determina el mapa comunicacional de la organización y este debe estar seguido de dos mapas complementarios, el de los destinos de la comunicación (públicos) y el de los medios; con ellos se conforma el panorama global de la organización, desde el cual se diseñan acciones

estratégicas. Estas acciones estratégicas deben estar definidas en un plan de comunicación, también llamado proceso de gestión de la comunicación, tal como se explica a continuación:

### ***Proceso de Gestión de la Comunicación***

El proceso de gestionar la comunicación es simplemente definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar las labores de las organizaciones. A través de la gestión de comunicación se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, reducir los focos de conflictos internos a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión. Para poder llevar a cabo los procesos de gestión de la comunicación se utilizan dos tipos de herramientas: los soportes de información y los soportes de comunicación; los cuales se explican a continuación:

a) *Soportes de Información*: Son aquellas herramientas que se utilizan para respaldar continuamente la información. Pueden ser:

- **Carta al Personal**: Se usan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente.
- **Carteleras**: Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe ser ordenado y notorio el cambio periódico de información.

- **Manuales de Estilo:** Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades.
- **Publicación Institucional:** Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral.

b) *Soportes de Comunicación:* Son aquellas herramientas que se utilizan para respaldar continuamente los procesos de comunicación. Pueden ser:

- **Reuniones:** Son un espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc.
- **Línea Abierta o Directa:** Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, en un contestador.
- **Buzón de Comunicaciones:** Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores su planteamiento, recibiendo la retroalimentación adecuada y oportunamente.
- **Correo Electrónico / Intranet:** Sus ventajas son la rapidez, interactividad, multidifusión y facilidad para fijar los destinatarios. La intranet es simplemente una red interna para todos los empleados.

Dichas acciones estratégicas se llevan a través de un “plan de comunicación”, que debe mantenerse en revisión continua, pues la comunicación es un proceso cambiante; para ello, existen las auditorías que revisan las deficiencias y proponen mejoras a realizarse:

### ***Auditorías de Comunicación***

Un plan de comunicación se elabora en varias etapas y la primera de éstas debe ser una auditoría de comunicación; esto debido a que si no se tiene el conocimiento del estado actual de la comunicación en una organización difícilmente se podrá conseguir resultados satisfactorios y pertinentes a través del plan de comunicación. Muchas organizaciones no le dan importancia a este proceso porque consideran que la gente sabe comunicarse y, en ese sentido la prioridad se centra en aspectos que parecen ser más importante y fundamentales para que todo el sistema funcione.

Según Liabert (2008), a través de las auditorías de comunicación “se pueden medir aspectos importantes en una organización tales como: imagen de la organización y todo lo relacionado con ella, es decir imagen esperada, parámetros de la imagen, componentes de la imagen, factores que determinan la imagen, etc.”(p. 99). Además se puede evaluar la cultura interna, ya que ésta constituye uno de los componentes decisivo de la identidad de la empresa y por supuesto la comunicación misma que se produce al interior de la organización.

Las auditorías permiten entonces profundizar en muchos otros aspectos, tales como la capacidad de la organización de enfrentar los cambios del mercado y hacer frente a las necesidades del mismo y por supuesto, resulta ser un insumo valioso para la elaboración del plan estratégico de comunicación. El objetivo de las auditorías es hacer un

diagnóstico que posibilite crear programas para mejorar los sistemas y prácticas de comunicación organizacional en todos sus niveles.

Algunos autores (Garrido 2004; Goldhaber1994), coinciden en que “la intervención de la comunicación en el ámbito empresarial se han desarrollado desde dos perspectivas: una puramente académica cuyo fin es la búsqueda y producción de conocimiento sobre la comunicación y otra relacionada con consultores cuyo objetivo es mejorarla”. Tal como lo explica Garrido (2004):

Las primeras intervenciones se iniciaron en la década de 1950, donde la International Communication Association (ICA) propuso los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional. La ICA es una organización que se inició en Estados Unidos, pero actualmente pertenecen a ella más de 65 países alrededor del mundo, según la información institucional de esta asociación. Desde entonces la producción académica sobre este tema se ha desarrollado considerablemente, a tal grado que en la década de 1970 se propusieron los primeros procedimientos e instrumentos para la intervención de la comunicación que consistía en 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencia y un diario de comunicaciones (p. 68).

Ahora bien, muchos estudios cuestionan la finalidad de estas auditorías, pues si son mal dirigidas pueden causar roces entre los elementos de la organización; por tal motivo, es necesario tener en cuenta en todo momento, que la finalidad de un plan de comunicación y de una auditoría de comunicación es asegurarse que esta sea efectiva y que facilite los procesos dentro de la institución. De ahí, que sea vital definir el término:

### ***Comunicación Efectiva***

La comunicación se puede dar en cualquier espacio, pero eso no implica que sea el mejor estilo de comunicación. Por tal motivo, para que

una comunicación sea efectiva debe cumplir con los siguientes parámetros:

- a) *Abierta*: Tiene como objetivo comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- b) *Evolutiva*: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- c) *Flexible*: Permite una comunicación oportuna entre la parte formal y la informal del ente.
- d) *Multidireccional*: Ésta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, interna, externa, etc.; es decir, la comunicación en cualquier sentido que se dé.
- e) *Instrumentada*: Utiliza herramientas, soportes y dispositivos para asegurarse que la comunicación se lleva a cabo de la forma necesaria.

Nosnik (1995) plantea un modelo de gestión comunicativa en la organización, que tiene como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones puedan desarrollar ambientes ricos en información. Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere ha planeado una “serie de estrategias para poder direccional la información a sus públicos de manera eficaz y eficiente; ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos; y está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos” (p. 205). En este orden de ideas, los principales requisitos de la comunicación efectiva son los siguientes:

- a) *Claridad*: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- b) *Integridad*: La comunicación debe servir como lazo integrados entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- c) *Aprovechamiento de la Organización Informal*: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- d) *Equilibrio*: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- e) *Moderación*: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- f) *Difusión*: Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- g) *Evaluación*: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Muchas veces estas características no están presentes en los procesos comunicacionales, lo que hace más difícil que se lleven a cabo. Todo aquel elemento o enlace que dificulte la comunicación se denomina limitación o barrera comunicacional; por lo que es necesario clarificar este término:

### ***Limitaciones en el Proceso de Comunicación***

El hecho que un proceso de comunicación se inicie a través de un emisor, no implica que el proceso se completará efectivamente, que existirá retroalimentación, o que el receptor entenderá información brindada. Según Stoner et als (2006) esto porque “en algunas ocasiones hay interrupciones en la transmisión provocadas por las llamadas barreras o limitaciones de la comunicación” (p. 133), de las cuales, las más comunes se explican a continuación:

- a) La filtración denota la manipulación de la información por el emisor a fin de que sea vista más favorablemente por el receptor. El principal determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura.
- b) La percepción selectiva se da en el proceso de la comunicación cuando los receptores ven y oyen de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, educación y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas personales en la comunicación al ir la descifrando.
- c) Las emociones, producto del estado de ánimo del receptor en el momento que le llega el mensaje, incidirán en la interpretación que se le dé.

Robbins (2000) afirma que “en las limitaciones de la comunicación existen deformaciones generales que afectan el proceso de la comunicación. Esas causas de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez corresponde exactamente a lo que deseaba transmitir el emisor (p. 147). De igual manera, establece que “si el cifrado se ejecuta con poco cuidado, el mensaje quedará distorsionado.

También la naturaleza del mensaje puede causar alteración. Una elección inadecuada de símbolos y la confusión en el contenido de él, constituyen aspectos frecuentes de problemas” (p. 149). Desde luego, el canal tiene la capacidad de deformar la comunicación si no se escoge el idóneo o si el nivel de ruido es alto.

Siguiendo este orden de ideas, Robbins (2000) también clasifica las barreras de comunicación de acuerdo con la dirección que tome el flujo de la comunicación en el interior de una organización:

Si la dirección está determinada hacia diferentes niveles de jerarquía, las barreras se denominan generales. Cuando la dirección va dirigida de niveles inferiores hacia niveles superiores, se presentan las barreras ascendentes; cuando la dirección del flujo de la comunicación se dirige de un nivel superior hacia un nivel inferior, se llamarán barreras descendentes (p. 148).

### ***Eficacia, Eficiencia y Efectividad en el Proceso de Comunicación***

La eficacia, eficiencia y efectividad son tres terminos vitales para el proceso comunicacional, por lo que es necesario definirlo. Según Lugo (1996):

La eficacia de las comunicaciones en una organización se mide por el éxito o fracaso para lograr una meta y está en relación directa con la eficiencia y la efectividad comunicacional. La eficiencia está condicionada a la competencia personal, medida en razón directa con su capacidad de comunicarse; mientras que la efectividad se demuestra cuando se obtiene la colaboración y la cooperación de una persona al explicarle que ella se beneficia, también al trabajar con la organización respectiva (p.38).

De acuerdo a lo establecido, se puede intuir que estos parámetros no son solamente producto del entorno o de las barreras que se puedan

presentar, sino que la eficiencia está directamente relacionada con la capacitación que tenga la persona para comunicarse; mientras que la efectividad es producto del trabajo en equipo dentro de la institución.

Por tal motivo, estos parámetros deben ser registrados una vez que se implemente un plan de comunicación efectivo que erradique y ataque las deficiencias a nivel personal y organizacional dentro de cualquier institución. De esta manera, se podrá optimizar la labor de los empleados, mejorar el clima organizacional y por ende mejorar la productividad laboral; pero ¿Qué es Productividad?

### ***Productividad***

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora del personal y de los ingresos mediante el estudio y discusión de los factores determinantes en la organización. Los elementos claves para la alta productividad del personal se pueden citar a continuación:

- Estudio de aplicaciones de nuevas tecnologías, organizaciones de trabajo, distribución de éste, entre otros., procurando conjugar el coste económico y social con las necesidades productivas.
- Aprovechamiento del personal a todos los niveles.
- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad-calidad.
- Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia.

- Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos.
- Estudio de los materiales y obra en curso.
- Estudio de sistemas de medición de tiempos e incentivos.
- Asesoramiento y participación

Una mejoría en la eficiencia no garantiza una mejoría en la productividad. La eficiencia es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar mayor productividad. De hecho, tanto la efectividad como la eficiencia son necesarias para ser productivo. La eficiencia es la proporción de los resultados generados en relación con los estándares de resultados prescritos. La efectividad, en cambio, es el grado en que se logran metas u objetivos de interés para la empresa; significa definir las metas u objetivos pertinentes y después alcanzarlos.

Ahora bien, para alcanzar altos niveles de productividad es necesario realizar un análisis exhaustivo de los procesos y mejoras continuas para acelerar los resultados. Para realizar estos análisis una de las herramientas más significativas e importantes es la Matriz DOFA:

### ***Matriz DOFA***

Serna (2006), establece que como “método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis de la matriz DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio” (p. 37). Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito; esta simple noción de competencia conlleva consecuencias importantes para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, está diseñado para ayudar al

estratega el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar al efecto de las amenazas. Este conjunto de acciones conllevan al proceso de la planificación, en el cual se especifican las actuaciones, responsabilidades y recursos, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución.

Es el análisis de Oportunidades y Amenazas externas que enfrenta la institución, así como de Fortalezas y Debilidades internas de la organización. Para comprender mejor los términos según Serna (2006), se refieren:

- a) *Oportunidades*: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- b) *Amenazas*: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- c) *Fortalezas*: son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- d) *Debilidades*: son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (p. 37)

En el proceso del Diagnóstico Interno se revisan las capacidades directivas, competitivas, técnicas o tecnológicas y de talento humano. En este sentido, el Perfil de Capacidad Interna (PCI), es una herramienta para la realización de la auditoria organizacional, la cual representa una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que “el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencias”(Serna, 2006, p. 39).

Según Serna (2006), es el proceso para identificar las Oportunidades y Amenazas para la organización, se refiere a factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. El perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. “Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma” (p. 38).

### **2.3. Definición De Conceptos Básicos**

A continuación se presentan algunos términos básicos que ayudaran a comprender mejor la presente investigación:

***Estrategia Organizacional:*** Es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. (Porter, 1982, p. 85).

***Ruido:***Factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que sea. (Stoner et als, 2006, p. 578).

***Comunicación Interpersonal:*** Comunicación de persona a persona, que puede tener carácter formal o no. (Stoner et als, 2006, p. 579).

**Comunicación Formal:** Información transmitida a través del orden jerárquico oficial dentro de una organización, que consta en documentos. (Stoner et als, 2006, p. 240).

**Comunicación Informal:** Comunicación formada en función de las relaciones sociales de los miembros de una organización. Generalmente no es de forma escrita. (Stoner et als, 2006, p. 240).

**Barreras Semánticas de la Comunicación:** Uso errado del lenguaje en el proceso de comunicación que influye en la deformación o deficiencia del mensaje. (Alcaraz, 2000, p. 73).

**Barreras Psicológicas de la Comunicación:** Influencia de los estados emocionales o prejuicios por parte del emisor / receptor en el proceso de comunicación. (Alcaraz, 2000, p. 74).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1- Tipo De Investigación**

La investigación planteada se ubica dentro de la modalidad de investigación denominado proyecto factible. En este sentido, Delgado, Colombo y Orfila (2001) lo definen como la “creación de modelos, programas, planes, estrategias, lineamientos, políticas y cualquier otro tipo de producto intelectual que esté destinado a servir de base operativa para solucionar problemas detectados en una organización productora de bienes y servicios o de cualquier grupo social” (p. 47). Además, se considera una investigación de campo, porque se plantea la recolección de datos directamente del área en estudio, a través de entrevistas y encuestas a los estudiantes, personal docente, administrativo y obrero que labora en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo.

De igual manera, la investigación se apoya en un nivel de estudio descriptivo, ya que, se hará necesario señalar las características principales de las diferentes dimensiones y conceptos que se manejarán en esta investigación. Por lo cual, Delgado et als (2001) lo definen como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

#### **3.2- Diseño De La Investigación**

Para desarrollar la presente investigación, es necesario establecer la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño este se ubica en un diseño de campo, por lo cual es definida por Balestrini (2001) como “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” (p. 23).

En este sentido, es necesario utilizar una metodología que comprenden básicamente cuatro fases a desarrollar; en la primera fase, se procederá a la realización de una evaluación de los actuales niveles de comunicación interpersonal y organizacional en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo.

La segunda fase estará referida a determinar los variables que afectan directamente el proceso de comunicación y cuáles son las que ejercen mayor efecto negativo sobre ésta.

La tercera fase se refiere a la definición de las estrategias claves para el desarrollo de la propuesta para mejorar la comunicación interpersonal y organizacional en la Escuela mencionada. Y por último la cuarta fase, corresponde al desarrollo propuesto de la presente investigación, así como la determinación de su factibilidad.

### 3.3- CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**Cuadro1. Propuesta de Estrategias que Mejoren la Comunicación Interpersonal y Organizacional en la Escuela De Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo**

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTO	ITEMS
1. Diagnosticar el estado actual de la comunicación interpersonal y organizacional, así como su influencia en la productividad de los integrantes de la Escuela de Ingeniería Química.	Comunicación interpersonal y organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Lenguaje</li> <li>- Personalidad</li> <li>- Madurez</li> <li>- Capacidad</li> <li>- Gestualidad</li> <li>- Claridad en la Información</li> <li>- Calidad de Información</li> <li>-Calidad de Transferencia de Información</li> <li>-Direccionalidad</li> <li>- Rol</li> <li>- Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes</li> <li>- Administrativo</li> <li>- Obrero</li> <li>- Estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación no participante</li> <li>- Encuesta</li> </ul>	- Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.¿Es Usted capaz de comunicar sus ideas con un lenguaje acorde a las circunstancias?</li> <li>2. ¿Es Usted capaz de aceptar opiniones que difieren de las suyas?</li> <li>3. ¿Usted se considera tolerante al recibir una crítica hacia su persona o las ideas que expresa?</li> <li>4. ¿Considera Usted que la comunicación influye en la productividad del personal de este gremio?</li> <li>5. ¿Utiliza un lenguaje corporal adecuado para comunicarse?</li> <li>6. ¿Es Usted capaz de expresar con claridad sus ideas?</li> <li>7.¿Considera que la comunicación con este gremio es importante e influye en el clima organizacional?</li> </ul>

Fuente: Finol(2011).

**Cuadro 1. Propuesta de Estrategias que Mejoren la Comunicación Interpersonal y Organizacional en la Escuela De Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo (Continuación)**

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTO	ITEMS
2. Identificar los factores de mayor influencia en la comunicación interpersonal y organizacional actual, en la Escuela de Ingeniería Química.	Factores que afectan la comunicación interpersonal y organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velocidad de Respuesta</li> <li>- Canales de Información Personal</li> <li>- Canales de Información Grupal</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Limitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes</li> <li>- Administrativo</li> <li>- Obrero</li> <li>- Estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación no participante</li> <li>- Encuesta</li> </ul>	- Cuestionario	<p>8. Al dirigirse al gremio, ¿Sus preguntas se canalizan rápidamente, obteniendo una respuesta efectiva?</p> <p>9. ¿Existen los mecanismos adecuados de comunicación al momento de exponer sus propuestas e ideas al personal de este gremio?</p> <p>10. ¿Los canales de información tales como correo electrónico, teléfono, oficios, etc., NO se utilizan correctamente para comunicarse con este gremio?</p> <p>11. ¿Considera usted que cuenta con la destreza necesaria para comunicar sus ideas de forma clara y simple?</p> <p>12. ¿Considera que existen factores que afectan negativamente la comunicación diaria con este gremio?</p>

Fuente: Finol(2011).

**Cuadro1. Propuesta de Estrategias que Mejoren la Comunicación Interpersonal y Organizacional en la Escuela De Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo (Continuación)**

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTO	ITEMS
3. Identificar las fallas existentes en la comunicación organizacional vigente, en la Escuela de Ingeniería Química.	Flujo de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación Ascendente</li> <li>- Feedback</li> <li>- Estatus de la Comunicación</li> <li>- Formalidaden la Comunicación</li> <li>- Comunicación Descendente</li> <li>- Limitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes</li> <li>- Administrativo</li> <li>- Obrero</li> <li>- Estudiantes</li> </ul>	- Encuesta	- Cuestionario	<p>13. ¿Existen lineamientos establecidos (tales como horarios, espacio físico, etc.) para comunicarse efectivamente con los miembros de este gremio?</p> <p>14. ¿Considera Usted que La retroalimentación facilita el proceso de comunicación?</p> <p>15. Actualmente, ¿Mantiene un buen nivel de comunicación con los integrantes de este gremio?</p> <p>16. ¿Considera que existen problemas, barreras o limitaciones al momento de comunicarse con los miembros de los gremios?</p> <p>17. ¿Considera que los medios usados para transmitir la información (tales como pizarra, correo electrónico, material impreso, etc.) permiten una buena comunicación con este gremio?</p>

Fuente: Finol(2011).

**Cuadro 1. Propuesta de Estrategias que Mejoren la Comunicación Interpersonal y Organizacional en la Escuela De Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo (Continuación)**

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTO	ITEMS
4. Verificar la factibilidad de la propuesta de comunicación seleccionada para la Escuela de Ingeniería Química	Productividad, Tiempo, Interés y Disponibilidad	Comportamiento del Personal Sentido de Pertenencia Compromiso Recursos Tiempo Receptividad	- Docentes - Administrativo - Obrero - Estudiantes	- Encuesta	- Cuestionario	18. ¿Considera que una buena comunicación con los miembros de este gremio puede promover cambios en sus conductas, haciéndola más amable y eficiente?  19. ¿La calidad de la comunicación con este gremio permite promover su compromiso y el sentido de pertenencia con la Escuela?  20. ¿Estaría Usted dispuesto a asistir a entrenamientos sobre comunicación organizacional para mejorar las relaciones con este gremio?  21. ¿Considera que este gremio necesita entrenamiento para facilitar la comunicación?

Fuente: Finol(2011).

**Cuadro 1. Propuesta de Estrategias que Mejoren la Comunicación Interpersonal y Organizacional en la Escuela De Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo (Continuación)**

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTO	ITEMS
5. Diseñar una propuesta que establezca estrategias para mejorar la comunicación interpersonal y organizacional en la Escuela de Ingeniería Química	Clima Organizacional	Interés Respeto Valores Responsabilidad Entrenamiento del Personal Cooperación Funciones del Personal Manejo del Tiempo	- Docentes - Administrativo - Obrero - Estudiantes	- Observación no participante - Entrevista - Encuesta - Revisión documental	- Cuestionario - Fichas y formatos documentales	22. ¿Cree Usted que la manera de comunicar sus ideas logra mantener el interés en otras personas?  23. ¿Usted respeta las opiniones de las demás personas, independientemente de sus ideas?  24. ¿Cree Usted, que las personas deben hacerse responsables de las ideas e información transmitida para tener una buena comunicación?  25. ¿Cree Usted, que una buena comunicación requiere de cierto nivel de conocimientos para que ésta se haga fluida?  26. ¿Estaría Usted dispuesto a acudir a talleres o conferencias sobre comunicación?

Fuente: Finol(2011).

### **3.4- Población Y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Balestrini (2001) define población como “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 28). En tal sentido, la población de esta investigación estará formada por todos los integrantes de la Escuela; específicamente 52 docentes, 10 administrativos, 5 obreros y 2216 estudiantes. El número del personal que labora en la Escuela fue un dato proporcionado por la dirección de la misma; mientras que el número de estudiantes corresponde a lo reportado por la dirección de Control de Estudios en la inscripción del último semestre 1º/2012.

#### **3.4.2 Muestra**

Según Balestrini (2001), “la muestra es la definición de la unidad de análisis (personas, organizaciones, entre otros). El quiénes van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación” (p. 29). La muestra a utilizar para el estudio es una muestra estratificada, debido a que está conformada por los distintos gremios que forman parte de la Escuela (docente, administrativo, obrero y estudiantil), por lo que se calculó el porcentaje que representa cada gremio con respecto a la totalidad (que son 2283 personas), a través de la siguiente ecuación:

$$PG = \frac{G_i}{P_T} \times 100$$

Donde:

PG: Porcentaje del Gremio (%)

G<sub>i</sub>: Tamaño del Gremio (número de personas)

P<sub>T</sub>: Tamaño de la Población Total (número de personas)

Tal como se esperaba, se obtuvo que el mayor porcentaje corresponde al gremio de estudiantes, tal como se indica en la Tabla 2, que se muestra a continuación:

**Cuadro 2. Cantidad de Personas en los Gremios que Conforman la Población y Porcentaje que Representan**

<b>Gremio</b>	<b>Tamaño (Número de Personas)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Estudiantes</i>	2.216	97,07
<i>Docentes</i>	52	2,28
<i>Administrativo</i>	10	0,44
<i>Obrero</i>	5	0,22
<b>TOTAL</b>	2.283	100

Fuente: Finol(2011).

Luego, se utilizó la ecuación estadística citada por Balestrini (2001) para estimar el tamaño de la muestra necesaria para realizar la investigación, que se muestra a continuación:

$$n_j = \frac{[4 \times N_j \times p \times (1 - p)]}{[(N_j - 1) \times K^2] + [4 \times p \times (1 - p)]}$$

Donde:

n<sub>j</sub>: Tamaño de la muestra del gremio (número de personas)

$N_j$ : Tamaño total del gremio (número de personas)

$p$ : Probabilidad de ocurrencia del evento (adim)

$K$ : Error máximo permitido (adim)

Para determinar el valor de la variable “ $p$ ”, se asume el supuesto más desfavorable, que es aquel para el cual el tamaño muestral es mayor, lo cual se logra cuando “ $p$ ” es igual a 0,5. De acuerdo a la bibliografía consultada, para la población a trabajar se asume que el máximo porcentaje de error permitido es 10% por cada gremio, por lo que la variable “ $K$ ” tendrá un valor de 0,1. De esta manera, el tamaño de la población para cada gremio de la población se muestra en la tabla a continuación:

**Cuadro 3. Tamaño de Muestra de Cada Gremio que Conforman la Población en Estudio**

<b>Gremio</b>	<b>Tamaño Total (Número de personas)</b>	<b>Tamaño de la Muestra (Número de personas)</b>
<i>Estudiantes</i>	2.216	96
<i>Docentes</i>	52	35
<i>Administrativo</i>	10	10
<i>Obrero</i>	5	5
<b>TOTAL</b>	2.283	146

Fuente: Finol(2011).

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección De Información**

Para el logro de los objetivos planteados se hizo necesario el recurrir a la selección, diseño y ejecución de algunas técnicas e instrumentos de recolección de datos, ya que estas representan una directriz metodológica que orienta científicamente la recopilación de informaciones u opiniones;

todo esto en correspondencia con el problema, y el diseño de investigación. Al respecto, se utilizarán las siguientes técnicas: la observación documental de textos y fuentes electrónicas, la encuesta.

### **3.5.1 Técnicas**

Según Balestrini (2001), se entenderá por técnica “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general” (p. 38). La técnica a utilizar en la presente investigación es definida por Balestrini (2001); la *observación documental*, es la técnica que “se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos, formales e informales, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores” (p. 27).

### **3.5.2 Instrumentos**

Los instrumentos de recolección de datos son recursos metodológicos que materializan la obtención de la información, de los datos y/o aspectos relevantes de la investigación.

Por la naturaleza con basamento en estudio de campo se recopiló la información en el propio lugar donde ocurren los hechos, lo que permite incrementar la veracidad del objeto de estudio. Entre los instrumentos de recolección de datos, se establecieron el cuestionario o encuesta y la entrevista. La *entrevista*, es un proceso de conversación y dialogo que se aplica, con el objeto de identificar las necesidades que tienen las organizaciones en diferentes áreas. Balestrini (2001), define como un

“método que sirve para obtener información sobre un tema específico o puntos a tratar por el cual se puede profundizar más en las especificaciones de la información a conseguir” (p. 53).

La *encuesta*, es la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos de sí mismos, o en relación con un tema en particular. Para Balestrini (2001) es un “formulario impreso, con una serie de preguntas ordenadas y lógicas, destinado a obtener información objetiva de una determinada muestra” (p. 55). En el presente trabajo de investigación, el instrumento diseñado consta de tres partes; la primera se refiere a los datos de la persona encuestada (gremio al que pertenece, departamento al que pertenece, tiempo que lleva perteneciendo a la Escuela, entre otros.); la segunda parte consta de 10 ítems referentes a la Comunicación Interpersonal; y la tercera parte, contiene 15 ítems referentes a la Comunicación Organizacional. Cada ítem se puede responder de 5 formas diversas según la Escala de Likert (Ver AnexoB).

El objetivo del material fue segmentar a la población según su inclinación hacia qué tipo de comunicación interpersonal y organizacional existe actualmente en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo, para luego poder aplicar estrategias para la propuesta y determinar las variables críticas. Para lograr que el instrumento suministre toda la información requerida, se tomaron en cuenta cinco variables a estudiar como lo son: la disimilitud, la empatía, la tecnología, el flujo de información y el ambiente organizacional; y para cada una de estas variables se tomaron los principales indicadores que demuestren la situación actual de dicha variable. Los mismos se muestran a continuación:

**Cuadro4. Variables e Indicadores Utilizados para la Elaboración de la Encuesta**

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
<i>Disimilitud</i>	Objetivos Personales, Lenguaje, Personalidad y Madurez
<i>Empatía</i>	Claridad, Emotividad, Gestualidad Honestidad, Actitud
<i>Tecnología</i>	Rapidez para dar Respuesta, Canales y Medios de Información, Creatividad, Capacidad, Finalidad
<i>Flujo de Información</i>	Comunicación Ascendente, Descendente, Horizontal; Retroalimentación y Formalidad
<i>Ambiente Organizacional</i>	Compromiso, Sentido de Pertenencia, Respeto, Motivación, Valores, Responsabilidad

Fuente: Finol(2011).

### **3.6- Validez Y Confiabilidad**

La validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados para recabar la información necesaria, son los que certifican que la investigación tenga la certeza necesaria.

#### **3.6.1 Validez**

Delgado et als (2001), establecen que “la validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 83). Existen varios métodos para demostrar que dicho instrumento cumple con las condiciones mínimas de calidad para garantizar que sus resultados

estén acordes con la realidad; para esta investigación se ha seleccionado la validez de contenido, donde se determina hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos de las variables que se desea medir. Igualmente también se considera la validez de constructo el cual verifica que el instrumento contenga todas las dimensiones, indicadores y variables que se reflejan en la operacionalización de variables (Ver Anexo D).

### **3.6.2 Confiabilidad**

Por otro lado, se recurre a la confiabilidad del instrumento, que según Delgado et als (2001), lo definen como “el grado en que su aplicación repetida al número de sujetos u objetos produce resultados iguales” (p. 88). Igualmente para dicho proceso, existen diversas formas en los cuales mediante la utilización de fórmulas se puede obtener un valor entre 0 y 1. Donde 0 señala nula confiabilidad y 1 representa el máximo de confiabilidad.

Al respecto, el cuestionario está compuesto por 29 ítems, determinados por los objetivos de la investigación, en función de las variables de estudio, a través de las dimensiones e indicadores. Los parámetros evaluativos corresponden a la escala de Likert. Los primeros 3 ítems corresponden a la identificación del encuestado, y de los 26 restantes, 15 ítems clasifican la respuesta de acuerdo al gremio, por lo que en total se obtendrán 54 respuestas de la encuesta (Ver Anexo B).

Dentro de este contexto de ideas, los autores plantean que en el tratamiento estadístico para calcular la confiabilidad del instrumento, se debe seleccionar en base al criterio de compatibilidad matemático entre el tipo de confiabilidad y el instrumento de recolección de datos; por lo cual para esta investigación se utilizará el Coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual

es aplicable en escala de Likert (Ver Anexo A). Se explica, que este estadígrafo se usa para determinar la consistencia interna, mediante la correlación a través de la varianza de cada ítem asociado por variables y la varianza de las puntuaciones totales; mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{I}{I-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^m S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

$\alpha$ : Coeficiente de Cronbach (adim)

I: Número de ítems utilizados para el cálculo (adim)

$\sum_{i=1}^m S_i^2$ : Suma de la varianza de cada ítem (adim)

$S_t^2$ : Varianza total de los ítems (adim)

Los valores que arroje esta ecuación, indicarán la confiabilidad del instrumento, de la siguiente manera: valores entre 0,00 y 0,64 son poco confiables; valores entre 0,65 y 0,74 son confiables; y valores entre 0,75 y 1,00 son altamente confiables. Para determinar la confiabilidad del instrumento planteado, se aplicó a un grupo de 45 personas pertenecientes a la Escuela de Ingeniería Química (en los distintos gremios). A la escala de Likert planteada, se le aplicó la siguiente ponderación:

Totalmente en Desacuerdo (TD): 1

En Desacuerdo (D): 2

Es Indiferente (I): 3

De Acuerdo (DA): 4

Totalmente De Acuerdo (TA): 5

**Partiendo de estos valores numéricos y de acuerdo a las respuestas de los encuestados, se calculó el coeficiente de Cronbach, obteniendo un valor de 0,87; lo que indica que es altamente confiable.**

### **3.7- Técnicas De Análisis De Resultados**

Una vez aplicado los instrumentos y obtenido los resultados, para su interpretación se recurrirá a las técnicas estadísticas descriptivas, para lo cual se utilizarán tablas de doble entrada y gráficos sectoriales, que permitirán un manejo adecuado de los datos conseguidos. En función de ello, es preciso definir el análisis y, al respecto menciona Balestrini (2001):

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin, reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados (p. 67).

De este modo, para la presentación de los datos de manera organizada, se usarán la representación escrita y la gráfica, en las mismas a través de las tablas se descomponen la información, aportando valores parciales y totales; a través de las gráficas se muestran los porcentajes de respuestas.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

A fin de avanzar en la consecución del objetivo planteado para la presente investigación se procede a presentar los resultados de la aplicación del instrumento propuesto para este estudio (encuesta) y el análisis respectivo.

El instrumento diseñado (Ver Anexo B) consta de tres partes; la primera se refiere a los datos de la persona encuestada (gremio y departamento al que pertenece, tiempo como miembro de la Escuela, entre otros); la segunda parte consta de 11 ítems referentes a la Comunicación Interpersonal; y la tercera parte, contiene 14 ítems referentes a la Comunicación Organizacional. Cada ítem de las dos secciones se puede responder de 5 formas diversas según la Escala de Likert. El objetivo del material fue segmentar a la población según su inclinación hacia qué tipo de comunicación interpersonal y organizacional existe actualmente en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo, para luego establecer estrategias para la propuesta y determinar las variables críticas.

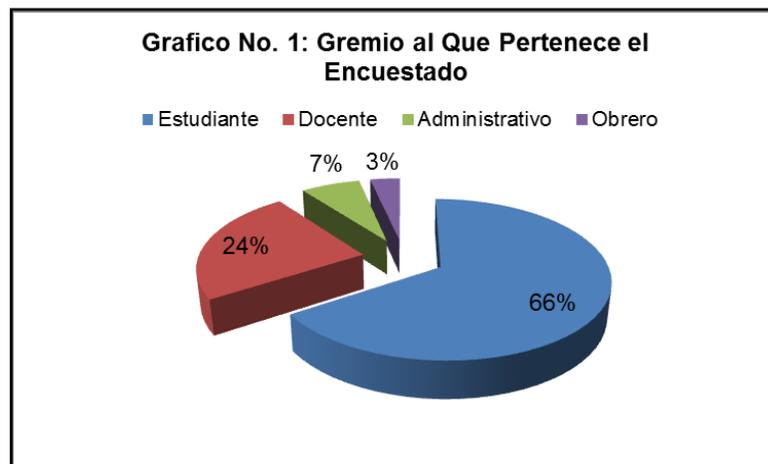
Los datos obtenidos, fueron analizados aplicando estadísticas descriptivas a través de la distribución de las frecuencias relativas y porcentuales. Para la presentación de los datos se utilizaron cuadros de doble entrada con frecuencia (f) y porcentajes (%). Luego, se presentan gráficos para visualizar los porcentajes y establecer las comparaciones que permitieron hacer las interpretaciones que conllevan a comprobar la factibilidad de desarrollar los objetivos propuestos dentro de la investigación.

Ítem N° 1: Gremio al cual pertenece

**Cuadro 5: Gremio al Que Pertenece el Encuestado**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
<i>Estudiante</i>	96	66
<i>Docente</i>	35	24
<i>Administrativo</i>	10	7
<i>Obrero</i>	5	3
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

Los resultados reflejan que se encuestó la muestra completa que se planteó al principio de la investigación: 96 estudiantes, 35 docentes, 10 administrativos y 5 del personal obrero. El tamaño de esta muestra se determinó a partir del universo total de 2283 personas (formado por 2216 estudiantes, 52 docentes activos, 10 personal administrativo y 5 personal obrero). Los 96 estudiantes representan el 66% de la muestra total siendo el grupo más numeroso. Les sigue el gremio docente, cuyos 35 individuos encuestados representan el 24% de la muestra total y a pesar de ser menos personas la información que aportan se considera más representativa y

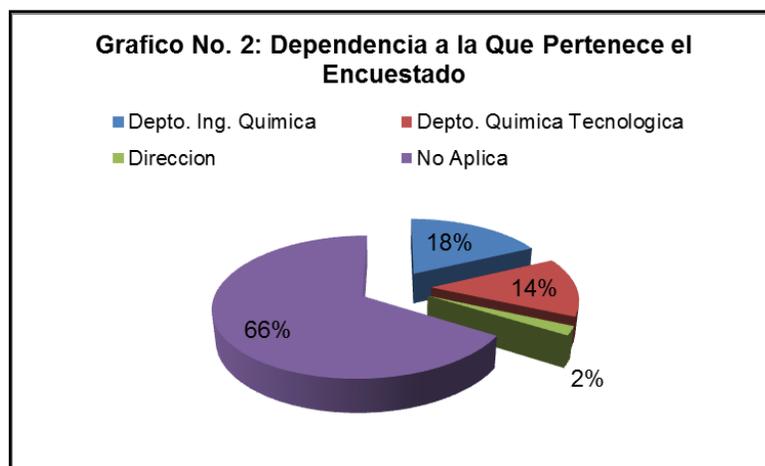
fidedigna debido a la experiencia y formación profesional que poseen, además de tener relación directa con los demás gremios que forman parte de la Escuela. El personal administrativo representa un 7% de la muestra total y el personal obrero el 3%, y como son pocos individuos se encuestó el total del personal.

*Ítem N° 2: Dependencia a la Que Pertenece*

**Cuadro 6: Dependencia a la Que Pertenece el Encuestado**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA (f)</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<i>Depto. Ingeniería Química</i>	26	18
<i>Depto. Química Tecnológica</i>	20	14
<i>Dirección</i>	3	2
<i>No Aplica (Estudiante)</i>	96	66
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

Todos los estudiantes encuestados pertenecen a la Escuela de Ingeniería Química, mas no tienen una dependencia específica, por lo que los 96 estudiantes encuestados (66% de la muestra total) asignaron la opción de No Aplica.

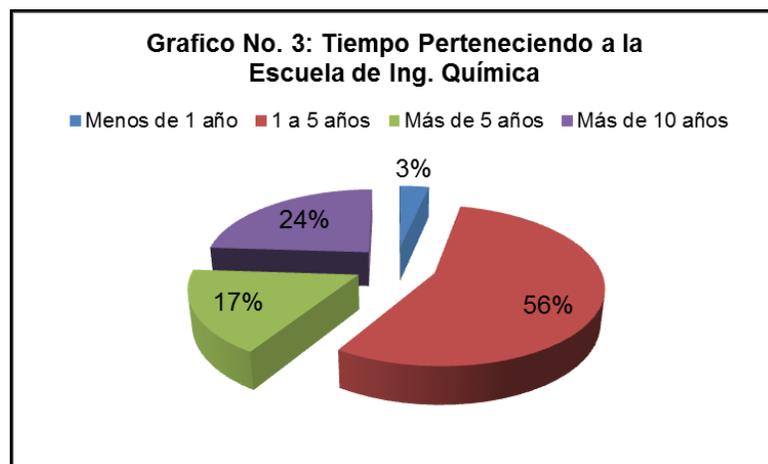
El personal docente, administrativo y obrero está dividido entre: la Dirección de la Escuela que apenas cuenta con un 2% de la muestra total ya que solo tiene 3 integrantes (Director de la Escuela, Secretaria de la Dirección y Secretaria del Consejo de Escuela); el Departamento de Ingeniería Química representa un 18% de la muestra total, ya que es donde se encuentran asociadas la mayor cantidad de las cátedras impartidas en la carrera, y el Departamento de Química Tecnológica representa un 14% de la muestra total porque a pesar de que cuenta con un menor número de cátedras, tiene asociados mayor cantidad de laboratorios donde labora el personal administrativo y obrero.

*Ítem N° 3: Tiempo Perteneciendo a la Escuela*

**Cuadro7: Tiempo Perteneciendo a la Escuela de Ingeniería Química**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
<i>Menos de 1 año</i>	5	3
<i>1 a 5 años</i>	81	56
<i>Más de 5 años</i>	25	17
<i>Más de 10 años</i>	35	24
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

Se observa que el 56% de la muestra total (81 encuestados) ha pertenecido a la escuela entre 1 y 5 años, el 24% de la muestra total, está formado por 35 encuestados que llevan más de 10 años en la Escuela, principalmente formado por docentes y personal administrativo, salvo algunos estudiantes. Algunos docentes y estudiantes llevan más de 5 años en la Escuela, representando un 17%. Por último, el 3% de la muestra total es el personal obrero que ha estado menos de 1 año, por la alta rotación de este personal que es ordenada por la directiva de la facultad.

Este ítem se incluyó en el instrumento de recolección de datos para resaltar que el personal de la Escuela tiene varios años laborando en ella y por lo tanto conoce a profundidad las deficiencias y necesidades que existen en su ambiente de trabajo; de ahí, lo importante de sus repuestas para analizar el proceso comunicacional que es objeto de estudio en la presente investigación, pues son los que se enfrentan día a día a las situaciones adversas y pueden brindar alternativas de solución en función a su experiencia.

*SECCIÓN I: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (AUTOEVALUACIÓN)*  
*Ítem N° 4: ¿Es Usted capaz de comunicar sus ideas con un lenguaje acorde a las circunstancias?*

**Cuadro 8: Comunicación con Lenguaje Acorde a las Circunstancias**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA (f)</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	20	14
<i>En Desacuerdo</i>	23	16
<i>Es Indiferente</i>	24	16
<i>De Acuerdo</i>	46	32
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	33	23
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

Analizando estos valores porcentuales arrojados se puede percibir que más del 50% se considera a sí mismo capaz de comunicar sus ideas de forma clara, ordenada y coherente ubicándose en el contexto de la situación, lo que implica que una buena parte del personal de la Escuela de Ingeniería Química puede transmitir un mensaje sin inconvenientes y de forma oportuna. Sin embargo, es importante resaltar que casi la otra mitad de la población encuestada considera que no tiene esta capacidad, lo que vislumbra que existen oportunidades de mejora en el sistema de comunicación interpersonal y organizacional de la unidad de estudio.

De acuerdo a Alcaraz (2000), “la no utilización de un lenguaje apropiado corresponde a una barrera semántica de la comunicación, lo cual puede ocasionar que el mensaje no llegue al receptor o que llegue distorsionado” (p. 37). La presencia de esta barrera influye directamente en el trabajo que se realiza, ya que todos los encuestados indicaron que el problema de comunicación ocasiona retrasos de actividades, retrabajos cotidianos, tiempos de espera muy altos para la entrega de comunicaciones formales (oficios, reportes, etc.), informaciones erradas, entre otros.

De acuerdo a lo evidenciado en este ítem, se debe plantear alternativas para erradicar esta barrera comunicacional; como por ejemplo: cursos de formación sobre la importancia del lenguaje al comunicarnos con otros compañeros, cursos de comunicación asertiva, entre otros.

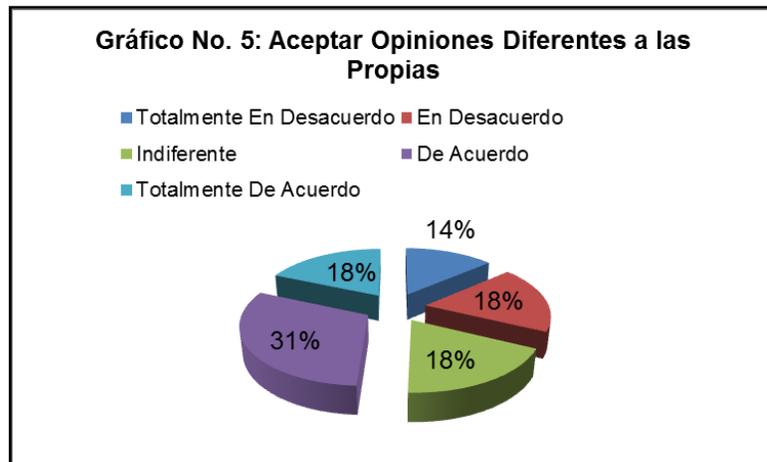
Parte de los encuestados que aseguran utilizar un lenguaje acorde a las circunstancias, resaltaron el hecho que el lenguaje depende de la persona con la que se estén comunicando: si se comunican con docentes usan un lenguaje adecuado a su nivel, mientras que al dirigirse a estudiantes o personal obrero “acomodan” el lenguaje para que estos puedan recibir el mensaje; principalmente porque saben que los niveles de atención prestados no son los mismos. Este hecho recuerda lo establecido por Ramos (1991), quien sugiere que “no se trata de hablar con gran elocuencia, **se trata de comunicarnos de la mejor forma**. Tratar de deslumbrar con palabras muy técnicas solo para hacer gala del conocimiento es olvidarse de quienes te escuchan” (p. 84).

*Ítem N° 5: ¿Es Usted capaz de aceptar opiniones que difieren de las suyas?*

**Cuadro 9: Aceptar Opiniones Diferentes a las Propias**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA (f)</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	20	14
<i>En Desacuerdo</i>	27	18
<i>Es Indiferente</i>	27	18
<i>De Acuerdo</i>	45	31
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	27	18
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

De los porcentajes obtenidos, resalta que aproximadamente la mitad de los encuestados es capaz de aceptar opiniones que difieren de su forma de pensar; mientras que la otra mitad reconoce no hacerlo. Este resultado no sorprende, pues es difícil que en un grupo tan heterogéneo se acepten las opiniones que difieren de las propias, ya que siempre éstas van a estar sesgadas por intereses propios, tendencias políticas e incluso guerras internas entre miembros de un mismo gremio o de distintos gremios, de acuerdo a la información suministrada por los encuestados y a las vivencias cotidianas en la organización.

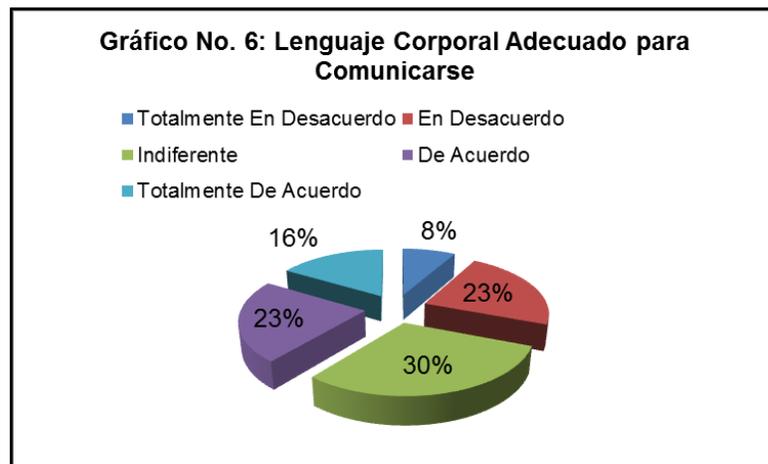
La dificultad en aceptar otras opiniones, muchas veces se ve acentuada cuando las personas laboran en climas hostiles, donde la comunicación se dificulta aún más; por tal motivo, se plantea que al establecer un plan de comunicación y mejorar el ambiente organizacional, probablemente se facilite la intervención de todos los miembros y mejorar este aspecto.

Ítem N° 6: ¿Utiliza un Lenguaje Corporal Adecuado para Comunicarse?

**Cuadro 10: Lenguaje Corporal Adecuado para Comunicarse**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	12	8
<i>En Desacuerdo</i>	33	23
<i>Es Indiferente</i>	44	30
<i>De Acuerdo</i>	33	23
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	24	16
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

Los resultados tienden a ser favorables, esto debido a que la mayoría de las personas que ingresan a la universidad tienen cierta formación que les permite aclarar sus expresiones al comunicarse, conjugando el lenguaje verbal con el lenguaje corporal. El plan de comunicación que se plantea se debe resaltar el ejercicio eficaz de las capacidades personales corresponde al desarrollo de habilidades de: autodeterminación, darse cuenta de cómo influye el comportamiento en los otros, entender las necesidades de los

otros, desarrollar la versatilidad necesaria para manejar el nivel de tensión creado en las relaciones interpersonales.

*Ítem N° 7: ¿Es Usted capaz de expresar con claridad sus ideas?*

**Cuadro 11: Expresar con Claridad sus Ideas**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	15	10
<i>En Desacuerdo</i>	45	31
<i>Es Indiferente</i>	23	16
<i>De Acuerdo</i>	52	36
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	11	8
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

En este aspecto es importante resaltar que las personas encuestadas en su mayoría poseen cierta formación académica y experiencia en lo que a expresión de ideas se refiere, por lo que se observan resultados favorables, es decir aproximadamente un 47% de los encuestados es capaz de expresarse con claridad. Sin embargo, más de la mitad reconocen que tienen deficiencias en este aspecto, por lo que es necesario reforzar las técnicas y

herramientas que le permitan al personal expresarse libremente y de forma precisa y concisa para evitar malos entendidos.

Ramos (1991) establece que la base fundamental en la comunicación organizacional es “mantener la claridad en las ideas expresadas de forma verbal o escrita, pues será esta la que determine el éxito o fracaso de las actividades... Los mensajes que queramos transmitir al oyente deben ser perfectamente claros, comprensibles e inequívocos” (p. 76). Esta idea resulta muy importante, cuando se reconoce la gran cantidad de actividades que se llevan a cabo en la Escuela y que pueden resultar un fracaso, de no aclararse las instrucciones o pautas necesarias para efectuarse.

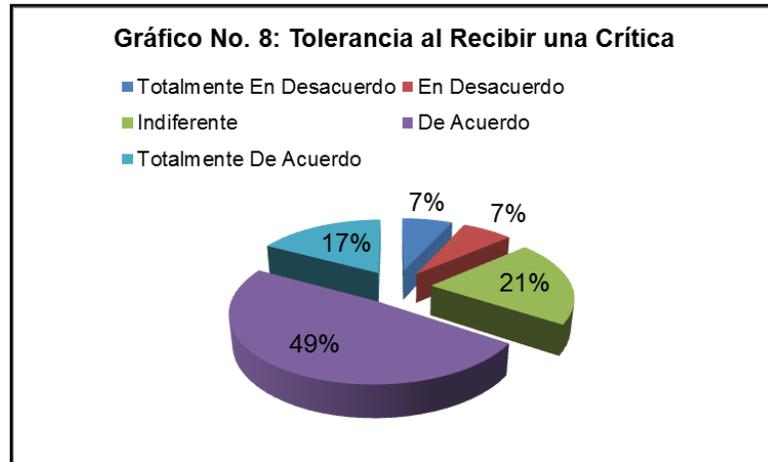
Algunos de los encuestados indicaron que a veces no resulta sencillo dar a entender lo que se quiere decir, dado que mensajes que para ellos parecen simples y concretos, han causado actitudes indeseadas, malos entendidos con respecto a frases vagas e inespecíficas e incluso retraso en las actividades cotidianas, lo cual ha mantenido tensiones y afectado el ambiente de trabajo.

*Ítem 8: ¿Usted se considera tolerante al recibir una crítica hacia su persona o las ideas que expresa?*

**Cuadro 12: Tolerancia al Recibir una Crítica**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA (f)</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	10	7
<i>En Desacuerdo</i>	10	7
<i>Es Indiferente</i>	30	21
<i>De Acuerdo</i>	71	49
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	25	17
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

Cualquier persona que se encargue de formar a otra, está en constante aprendizaje, por lo que debe ser tolerante a las críticas y ahí radica la importancia de esta pregunta. Partiendo de esta premisa, estos resultados eran de esperarse al recordar que la unidad bajo estudio es una institución académica dedicada a la formación de profesionales; en este sentido, es importante destacar que en los procesos de formación es clave la retroalimentación entre ambas partes a fin de reconocer debilidades y fortalezas que enriquezcan dicho proceso y conlleven al éxito de la organización.

Referido a este aspecto, Fernández et al. (2008) establece que “ser asertivo es una manera de enfrentarse a las críticas que permite dejar clara nuestra posición sin necesidad de defendernos, contraatacar o inhibirnos. Una actitud asertiva favorece situaciones en las que ambas partes ganan, al dar espacio a la voz del crítico a la vez que mantenemos nuestra propia voz” (p. 103). Siguiendo este orden de ideas, se respalda la idea planteada inicialmente en esta investigación, sobre la formación del personal en lo referente a comunicación asertiva para mejorar su desempeño.

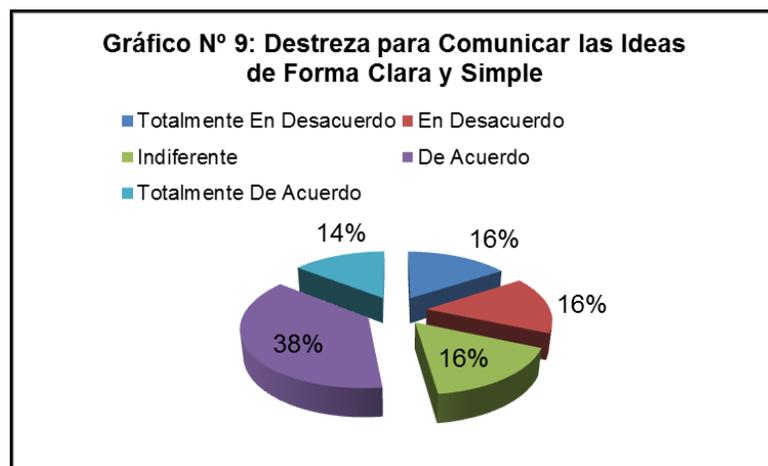
Algunos de los encuestados, admitieron que son capaces de aceptar parcialmente las críticas, siempre que estas sean constructivas y no destructivas, pues estas últimas lo único que hacen es deteriorar el ambiente de trabajo, afectar el desempeño del personal y disminuir la productividad del personal que se encuentra laborando en la escuela. Por tal motivo, se considera un aspecto de gran importancia en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

*Ítem N° 9: ¿Considera Usted que cuenta con la destreza necesaria para comunicar sus ideas de forma clara y simple?*

**Cuadro 13: Destreza para Comunicar las Ideas de Forma Clara y Simple**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	23	16
<i>En Desacuerdo</i>	23	16
<i>Es Indiferente</i>	24	16
<i>De Acuerdo</i>	55	38
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	21	14
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

De acuerdo a estos resultados se aprecia que buena parte de la muestra seleccionada es capaz de comunicar ideas de forma clara y simple. Este ítem está estrechamente relacionado con el ítem 7, y busca que los encuestados realicen una autoevaluación sobre sus destrezas y habilidades para comunicarse, de manera que al ser entrenados en estos aspectos puedan aprovechar mejor los recursos y fortalecer estas deficiencias.

Ahora bien, la claridad para expresar las ideas debe ser al comunicarse de forma oral y escrita; razón por la cual los expertos en gerencia como Kelly (2014) establece que “los mejores gerentes transmiten sus mensajes orales de forma clara, concisa y comprensible. Sus palabras y sus ideas son organizadas, breves y expresadas de un modo que ayuda a la comprensión de sus oyentes”; tomando en cuenta que la comunicación verbal siempre es más cómoda, dado que se pueden aclarar las dudas presentadas con una retroalimentación instantánea.

Con respecto a la claridad en la comunicación escrita Kelly (2014) establece que “los mejores gerentes utilizan la técnica de hacer las cosas de manera simple -KIS (Keep It Simple)- para comunicar con claridad, de modo que el receptor no necesita, "leer entre líneas" para descifrar un mensaje escrito”.

Haciendo énfasis en estas ideas, es necesario recalcar en los miembros de la escuela que la claridad no se basa en utilizar palabras bonitas u oficiales en los comunicados, sino en transmitir el mensaje de forma adecuada al receptor.

Ítem N° 10: ¿Considera Usted que la retroalimentación facilita el proceso de comunicación?

**Cuadro 14: Retroalimentación Facilita el Proceso de Comunicación**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	5	3
<i>En Desacuerdo</i>	5	3
<i>Es Indiferente</i>	8	5
<i>De Acuerdo</i>	35	24
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	93	64
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

Como se observa en el gráfico 10, el 88% de los encuestados coincide en que la retroalimentación ayuda y facilita la comunicación, coincidiendo con las bases teóricas analizadas previamente, donde se establece que la retroalimentación o feedback es un elemento vital en el proceso de comunicación entre un emisor y un receptor.

La retroalimentación es una actividad que puede convertirse en una herramienta de mejora sumamente importante, incluso en una ventaja competitiva, sin embargo su uso ha sido olvidado por muchas organizaciones y en otras se ha tergiversado su verdadero propósito debido a que le han dado mal uso.

El sentido original de la retroalimentación es compartir con una persona o un grupo de ellas, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento, es por ello que se considera una excelente herramienta para eliminar errores, fallas y vicios en los equipos de trabajo, las personas y organizaciones enteras.

Explicado esto, es necesario resaltar el hecho que un porcentaje tan alto de la muestra encuestada considere que la retroalimentación es importante en la comunicación, representa una gran ventaja para el plan de mejora comunicacional que se desea plantear, el cual debe enfocarse en estrategias donde el feedback sea aplicado adecuadamente y en el momento indicado.

Para esto, Ayala (2011) acota que existen 9 características para una retroalimentación efectiva: “Debe ser un proceso frecuente...debe ser establecido como norma... No es un debate... Debe ser basada en hechos... Debe ser cara a cara... Debe ser sobre cosas que se pueden cambiar... Debe darse sobre quienes están presentes... Debe ser oportuna... Debe ser con la intención de ayudar, no de castigar”. Estas características serán tomadas en cuenta al momento de plantear las estrategias del plan a sugerir para la Escuela de Ingeniería Química.

Ítem N° 11: ¿Cree Usted que la forma de comunicar sus ideas logra mantener el interés en otras personas?

**Cuadro 15: Comunicar Ideas Logrando el Interés en Otras Personas**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	13	9
<i>En Desacuerdo</i>	0	0
<i>Es Indiferente</i>	18	12
<i>De Acuerdo</i>	90	62
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	25	17
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

De estos resultados se aprecia que la mayoría del personal encuestado se considera capaz de comunicar ideas logrando interés en otras personas. Considerando el entorno en el que se desarrolla la investigación es lógico obtener estos resultados, ya que en una casa de estudios los temas tratados en un proceso comunicacional pueden resultar interesantes, bien sea por interés laboral o personal.

El interés en un proceso de comunicación ciertamente va a depender de la información transmitida, pero también involucra las capacidades comunicacionales del emisor y del receptor; características como el tono de voz, fluidez, ruido, barreras comunicacionales, entre otras, son la principal causa por la que alguno de los involucrados puede perder el interés.

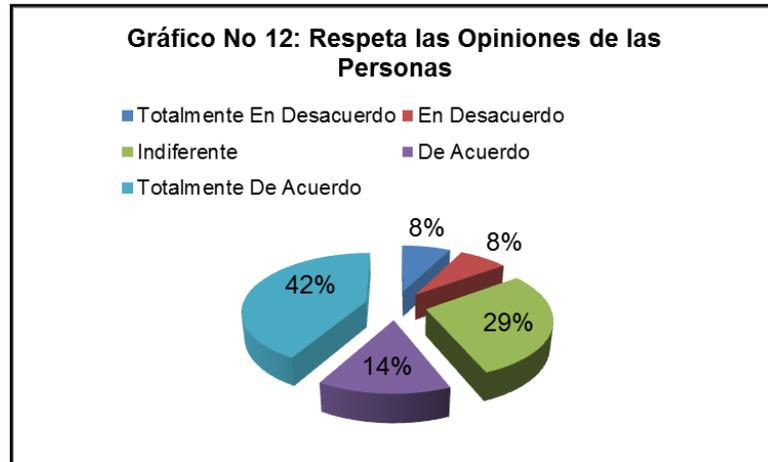
Ahora bien, sin lugar a duda, mantener la atención de una persona o grupo de personas cuando nos comunicamos es un arte que se desarrolla día a día. Para las personas que no tienen esta habilidad, es necesario reforzarla a través de estrategias como cursos de formación en comunicación, lecturas sobre la calidad comunicacional, entre otros; siendo estas ideas incluidas en el plan estratégico de comunicación a plantear.

*Ítem N° 12: ¿Usted respeta las opiniones de las demás personas, independientemente de sus ideas?*

**Cuadro 16: Respeta las Opiniones de las Personas**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA (f)</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	11	8
<i>En Desacuerdo</i>	11	8
<i>Es Indiferente</i>	42	29
<i>De Acuerdo</i>	21	14
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	61	42
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

Observando el gráfico 12, que refleja la distribución de opiniones para el ítem referente al respeto de las opiniones de otras personas, se puede traducir en un ambiente de tolerancia entre los integrantes de la organización, pudiendo incluso permitir el debate para la generación de propuestas de mejoras y una actitud receptiva a los cambios internos que pudiesen generarse al plantear un plan estratégico de comunicación.

En el proceso de mejora comunicacional de la Escuela, es necesario incrementar aún más este porcentaje, enfocándonos en el 29% que lo considera indiferente; principalmente, porque el respeto hacia los demás es una de las características primordiales de la comunicación asertiva, que es fundamental para la comunicación organizacional. La asertividad es un estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles importancia, incluso tanto como a las propias. Parte de una actitud de respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los interlocutores no tiene por qué coincidir con la propia, evitando conflictos, no sin dejar de expresar lo que se desea de forma directa, abierta y honesta.

Ítem N° 13: ¿Estaría Usted dispuesto a acudir a talleres o conferencias sobre comunicación?

**Cuadro 17: Asistencia a Talleres o Conferencias Sobre Comunicación**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	5	3
<i>En Desacuerdo</i>	8	5
<i>Es Indiferente</i>	10	7
<i>De Acuerdo</i>	23	16
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	100	68
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

En el gráfico 13 se observa que el 84% del personal que integra la muestra seleccionada está dispuesto a participar en talleres o conferencias sobre comunicación, lo que refleja una actitud positiva ante posibles mejoras que pudiesen generarse en el sistema de comunicación empleado en la Escuela de Ingeniería Química. Estas charlas o conferencias sirven para reforzar todos los aspectos involucrados en sistemas de comunicación y

mejorar las habilidades de los participantes, a fin de que puedan identificarse posibles desviaciones que afecten la eficiencia de la comunicación.

En el plan estratégico se plantean tres tipos de talleres: de formación, motivacionales y de mejora personal. Los de formación se refieren al refuerzo de las habilidades de comunicación, enseñanza de conocimientos necesarios para las mejoras de los procesos, etc. Los motivacionales buscan reforzar el sentido de pertenencia con la Escuela y la Universidad, motivar por el trabajo que cada uno realiza y enfocarse en ser el mejor empleado posible, con lo cual se asegura un incremento en el rendimiento laboral. Por último, los de mejora personal se basan en la inteligencia emocional que influye en el desarrollo laboral, plantear herramientas de autoayuda, mejorar la autoestima, etc., lo cual mejora las relaciones interpersonales y por ende del clima organizacional.

*Ítem N° 14: ¿Cree Usted que las personas deben hacerse responsables de las ideas e información transmitida, para tener una buena comunicación?*

**Cuadro 18: Responsabilidad de Ideas para Buena Comunicación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA (f)</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	3	2
<i>En Desacuerdo</i>	0	0
<i>Es Indiferente</i>	5	3
<i>De Acuerdo</i>	9	6
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	129	88
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

Este resultado es el esperado, ya que la veracidad de la información transmitida es una de las claves de mayor peso e influencia en el éxito de cualquier sistema de comunicación. En el caso de la Escuela de Ingeniería Química que es un centro de formación académico, es de suma importancia que toda la información transmitida sea cierta y que cada emisor sea completamente responsable de lo que dice, ya que está en juego la integridad profesional de quienes allí están en formación, así como el desarrollo de la vida académica.

Algunos encuestados reflejaron en este ítem, que se han presentado varios problemas entre los integrantes de la escuela, porque la información es transmitida verbalmente (sin mayor soporte) ocasionando desviaciones o deficiencias en la misma, que acarrearán problemas mayores, y finalmente los emisores no se hacen responsable de la información suministrada, generando roces en el personal y un clima hostil. Esta situación es un problema común en las organizaciones. Estudios recientes han confirmado que el 80% de la pérdida de energía en las organizaciones reside en los

problemas de comunicación, propiciando conflictos, pérdidas de tiempo, de trabajo y generando errores continuos.

Por tal motivo, es necesario plantear estrategias que subsanen esta situación; la primera es establecer mecanismos que permitan transmitir información veraz y verificada, a través de los medios adecuados como correo electrónico, cartelera informativas, etc. La segunda, es formar al personal en los procesos para que sean capaces de brindar la información adecuada y en el momento indicado, fomentando la responsabilidad de sus acciones todo el tiempo.

En este punto se evidencia lo citado por varios autores cuando dicen que muchas personas creen que comunicarse es tan fácil y natural como escuchar y hablar; pero en realidad el proceso comunicacional es mucho más complejo y a nivel laboral es responsable del éxito o del fracaso de las actividades que lleva a cabo el personal y por ende de la organización completa.

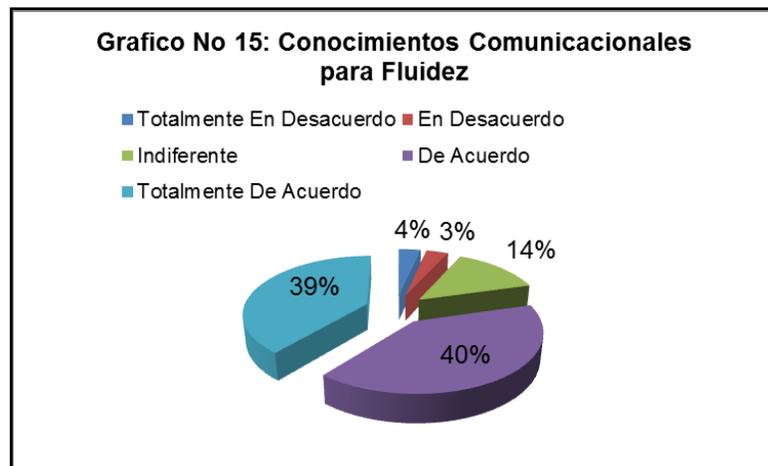
Stoner et als (2006) trae a colación una idea muy importante, citando que “la responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor, pues lo “verdadero” no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor” (p.143). Partiendo de esta premisa, se evidencia la importancia de expresar de forma clara y precisa el mensaje que se está comunicando, la importancia del medio utilizado para expresarlo y sobre todo la madurez que deben tener las personas que intervienen en el proceso comunicacional para asumir su responsabilidad.

Ítem N° 15: ¿Cree Usted que una buena comunicación requiere de cierto nivel de conocimientos comunicacionales para que sea fluida?

**Cuadro 19: Conocimientos Comunicacionales para Fluidez**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	5	3
<i>En Desacuerdo</i>	5	3
<i>Es Indiferente</i>	20	14
<i>De Acuerdo</i>	59	40
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	57	39
<b>TOTAL</b>	146	100

Fuente: Finol(2012).



Fuente: Finol(2012).

La fluidez en la comunicación se refiere a la facilidad con la que se transmite la información, bien sea de forma oral o escrita. La fluidez escrita radica principalmente en el medio que se utilice: correo electrónico, oficios, cartas, etc.; pero para que estos canales funcionen el personal debe tener cierto nivel de conocimientos en lo que refiere a redacción y ortografía que le permitan expresarse de forma simple, para que el mensaje transmitido sea captado correctamente por el receptor.

La fluidez oral se refiere a la capacidad de la persona para ordenar sus ideas y expresarlas coherentemente, concatenando la información y expresándola mediante un lenguaje simple que el receptor pueda entender. En conversaciones cara a cara, se facilita mucho más el proceso, pues la retroalimentación ayuda a la fluidez; sin embargo, si las personas cuentan con los conocimientos básicos de los elementos comunicacionales cualquier proceso de interacción mejorara significativamente.

Tomando en cuenta esto, resulta relevante que el 79% de los encuestados considere necesario estos conocimientos para mejorar la fluidez en las comunicaciones que mantienen a diario. Al analizar este ítem en conjunto con los ítems 4 y 13, referidos a las destrezas demostradas por el personal para comunicarse y su disposición para atender a los talleres de formación comunicacional, se puede percibir la consciencia que ha tomado el personal a través de esta autoevaluación comunicacional; ya que reconocen que tienen deficiencias, pero están dispuestos a mejorarlas a través de los talleres para ser eficientes no solo en el proceso comunicacional, sino en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Este es el punto de partida para establecer un plan estratégico exitoso, ya que se cuenta con el apoyo de un personal consciente y motivado a mejorar.

Los 15 ítems de esta primera sección del instrumento buscaban que cada encuestado realice una autoevaluación sobre su capacidad de comunicación interpersonal, de manera que pudieran identificar sus deficiencias y encontrar los puntos de mejora a partir de los cuales se puedan plantear las estrategias necesarias que permitan mejorar este tipo de comunicación. La razón primordial de esta evaluación, radica en que la comunicación interpersonal sirve paramarcar objetivos y tácticas, para reportar problemas y dificultades, en definitiva para darcohesión, fluidez,

flexibilidad, coherencia,energía, motivación y empuje al equipo de trabajo; es elcombustible para elmotor que moviliza toda la organización.

La comunicación interpersonal es el aspecto más importante de la formación humana y justamente en nuestro sistema educativo no se le da la importancia que tiene o quizás debiera decir que no se le dala más mínima importancia. Es por ello, que este trabajo de investigación busca aportar la ayuda necesaria para la formación del personal en el ámbito comunicacional; ya que detrás de una buena capacidad comunicativa vendrá el liderazgo, el respeto, la colaboración, el progreso personal, la capacidad de control de situaciones complejas, en resumen un panorama profesional y personal lleno de insatisfacciones que se traducirá en un mejor ambiente de trabajo, un mayor rendimiento del personal y por ende se logrará que la Escuela de Ingeniería Química se convierta en una organización eficiente.

## SECCIÓN II: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

*Ítem N° 16: Al dirigirse al gremio, ¿Sus preguntas se canalizan rápidamente, obteniendo una respuesta efectiva?*

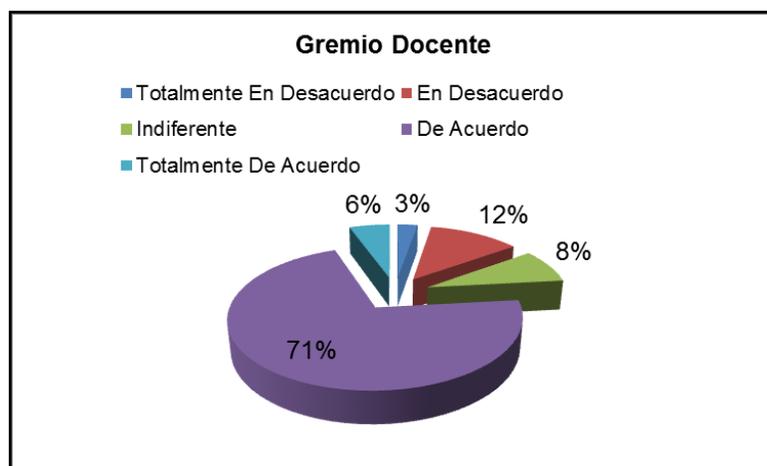
**Cuadro 20: Preguntas Canalizadas para Respuesta Efectiva**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<i>TD</i>	4	3	8	6	5	3
<i>D</i>	18	12	62	42	21	14
<i>I</i>	12	8	65	45	97	67
<i>DA</i>	104	71	9	6	23	16
<i>TA</i>	8	6	2	1	0	0
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**GráficoNo. 16a: Preguntas Canalizadas para Respuesta Efectiva  
(Docente)**



Fuente: Finol(2012).

De los resultados obtenidos se aprecia que cuando algún miembro de la organización necesita comunicarse con los docentes, generalmente sus inquietudes o preguntas son canalizadas rápidamente y reciben respuestas efectivas, lo que da indicios de que el sistema de comunicación empleado está funcionando y tratándose en este caso de los docentes que son el soporte principal de cualquier institución educativa, aporta soluciones efectivas que incrementan la eficiencia tanto del sistema de comunicación como de la institución.

La función de un docente no es solo impartir conocimientos a los estudiantes, su rol se enfoca en guiarlos y ayudarlos en el desarrollo personal y profesional; de ahí, que su interacción con todos los gremios (estudiantil, administrativo y obrero) sea inminente. Su función como capacitador y formador hace que pueda proporcionar respuestas oportunas, y en caso de no tenerlas facilita el camino a seguir por otros medios para responder las inquietudes.

**Gráfico No. 16b: Preguntas Canalizadas para Respuesta Efectiva  
(Administrativo)**

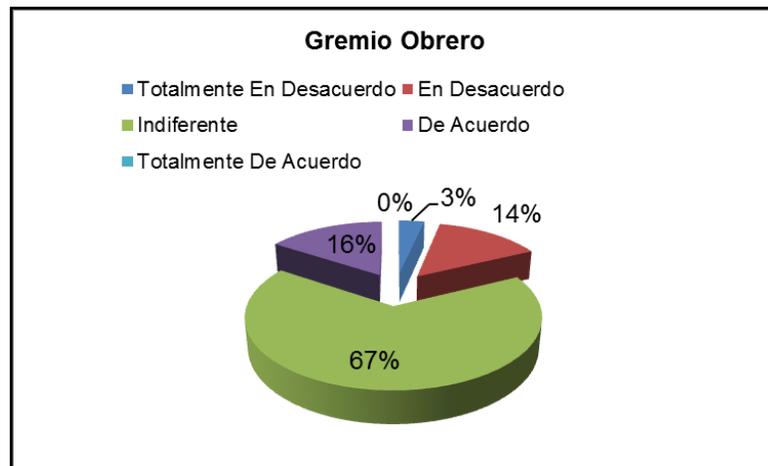


Fuente: Finol(2012).

Con el gremio administrativo la situación es completamente diferente. Aproximadamente el 43% de los encuestados percibe que cuando se dirige a un miembro del personal administrativo no son solventadas sus inquietudes, ni obtienen la ayuda que necesitan. Sumado a esto, un 45% se muestra indiferente, lo que se puede traducir en que algunas veces reciben la respuesta adecuada y otras no. Las principales causas que fueron identificadas para estos altos porcentajes son:

- 1.- Respuestas erradas por falta de información de los procesos administrativos y académicos que se realizan en la Escuela.
- 2.- Personal poco amable.
- 3.- Falta de recursos para brindar información pertinente (no hay teléfono para verificar datos, el servicio de internet falla continuamente, entre otros).
- 4.- Horario de trabajo crítico no facilita la comunicación con el personal.

**Gráfico No. 16c: Preguntas Canalizadas para Respuesta Efectiva  
(Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

Para analizar este gremio es necesario resaltar que el personal obrero no sigue las instrucciones de la directiva de la escuela, pues aunque son asignados como personal de ella, sus funciones son reguladas por el Departamento de Mantenimiento de la Facultad. Por tal motivo, este personal solo labora durante ciertas horas (en la mañana) en distintos sitios de la institución, lo que dificulta mucho conseguirlos y comunicarse con ellos.

El 67% que lo considera indiferente, se refirió a que este personal solo es solicitado cuando ocurre alguna emergencia en los predios de la Escuela, por lo que muy pocas veces mantienen contacto con ellos. El 14% que no está de acuerdo, correspondió a los docentes (jefes de cátedra de los laboratorios) que acotaron que cuando tienen casos de emergencia no se pueden comunicar con ellos, por no tener un sitio en específico u oficina donde buscarlos y que el horario crítico de trabajo lo dificulta aún más.

En resumen, la comunicación no es eficiente con el gremio administrativo ni con el gremio obrero, aunque con este último el proceso comunicativo no es cotidiano. De acuerdo a las causas indicadas por los encuestados, si bien es cierto que muchas de las deficiencias se atribuyen a la estructura organizacional y a los medios de transmisión de la información, también es causa probable la atención brindada por el personal, por lo que es necesario reforzar el sentido de pertenencia con la organización y la motivación para que desarrollen mejor sus labores.

Concluyendo con este ítem, dependiendo del gremio con el que se necesite comunicar se pueden obtener respuestas, lo que indica que aun cuando es la estructura organizacional la que dicta la pauta, cuando de respuestas del sistema de comunicación se trata, éste sigue teniendo muchas deficiencias que es necesario corregir.

*Ítem N° 17: ¿Considera que los medios usados para transmitir la información permiten una buena comunicación con este gremio?*

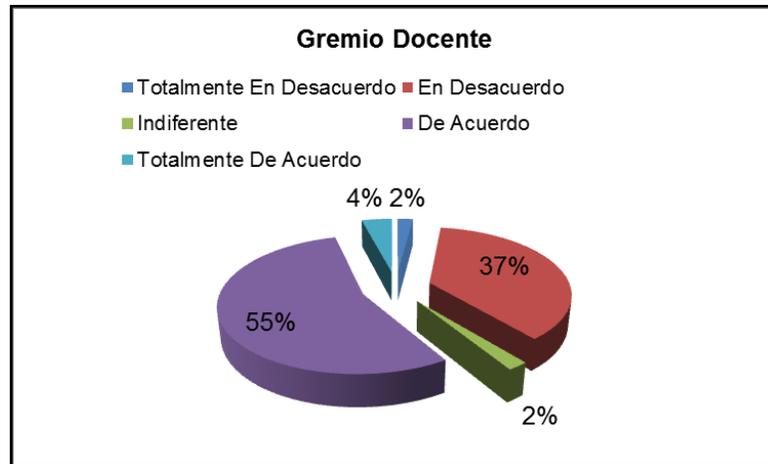
**Cuadro 21: Medios de Información Permiten Buena Comunicación**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<i>TD</i>	3	2	10	7	19	13
<i>D</i>	54	37	19	13	41	28
<i>I</i>	3	2	77	53	83	57
<i>DA</i>	80	55	31	21	3	2
<i>TA</i>	6	4	9	6	0	0
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 17a: Medios Permiten Buena Comunicación (Docente)**



Fuente: Finol(2012).

De acuerdo a este análisis, los medios de información utilizados hasta la fecha han cumplido su función, permitiendo una comunicación aceptable, sin embargo, como el porcentaje de aceptación no es tan alto se puede concluir que existen deficiencias en el proceso de comunicación que deben ser subsanadas para mejorar la situación existente. Entre las deficiencias citadas en la encuesta aplicada se encuentran:

1.- No todos los docentes tienen oficinas para fijar horarios de consulta o permanencia, lo cual dificulta el proceso de comunicación directo. Si cuentan con oficina, sus condiciones y mobiliario son deplorables, lo que ocasiona un ambiente de trabajo negativo. No tienen teléfonos en las oficinas.

2.- No tienen los equipos tecnológicos necesarios, tales como: computadoras de calidad, impresoras, fax, etc. Aunque la red de la Universidad de Carabobo es gratuita, no se le da gran utilidad por la falta de equipos necesarios; por lo que las comunicaciones a través de redes, correo

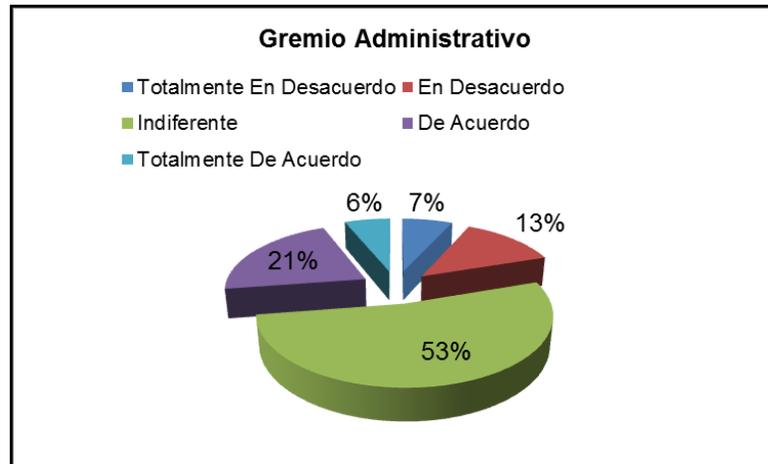
electrónico, etc., son limitadas, a menos que el docente cuente con un teléfono inteligente en el que tenga asociado el correo electrónico. Asimismo, en la Escuela solo existe un Video Beam (que además es utilizado en la defensa de trabajos de grado por lo que se limita aún más su uso de acuerdo a la disponibilidad de horarios) y como el mismo es gestionado por el personal administrativo, quien labora en horario crítico hasta la 1pm, los docentes que lo necesiten después de esta hora no lo pueden utilizar.

3.- Escasez de recursos para reproducción de material; Al asistir al Departamento de Publicaciones, la reproducción es limitada (o nula en casos extremos) porque no se cuenta con hojas, tóner, etc.

4.- El material de oficina es deficiente; elementos básicos como marcadores y borradores no llegan continuamente a la Oficina de Distribución de la Escuela de Ingeniería Química, por lo que los Docentes deben dar clases con material deficiente o adquirirlo por sus propios medios.

Todas estas barreras en la comunicación con el gremio docente fueron citadas en la escuela, de tal manera que las estrategias a aplicar deben buscar erradicar estas situaciones y deficiencias. Es necesario acotar, que la mayoría de ellas son subsanadas actualmente, solo si el docente cuenta con los medios económicos suficientes para adquirir los recursos propios que necesita, tales como teléfonos, computadoras, video beam, marcadores, papel para reproducción, entre otros.

**Gráfico No17b: Medios de Información Permiten Buena Comunicación (Administrativo)**

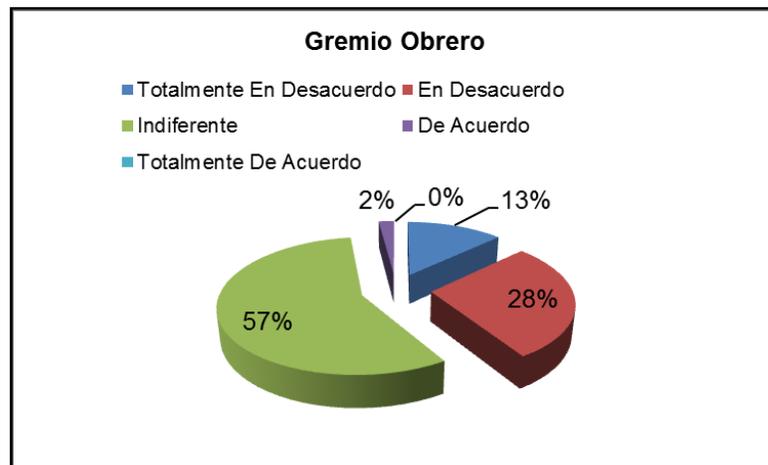


Fuente: Finol(2012).

Es necesario analizar con detalle los resultados expresados en este gráfico. El 27% de los encuestados considera que el gremio administrativo cuenta con los medios para mantener una buena comunicación con ellos. El personal que labora en los predios de la Escuela cuenta en su puesto de trabajo con computadora, red, e impresora, por lo que se facilita el proceso de comunicación escrito. Pero, la comunicación por teléfono se ve afectada pues la línea telefónica de la escuela no funciona. El 20% (7% totalmente en desacuerdo y 13% en desacuerdo) considera que no tienen los medios adecuados para comunicarse con el gremio administrativo. Estos encuestados se refirieron principalmente al personal que labora fuera de los predios de la Escuela, tales como los técnicos de los laboratorios, ya que estos no cuentan con teléfonos ni computadoras (solo 2 laboratorios tienen computadoras que fueron adquiridos por autogestión), lo que implica que el único modo de comunicarse es por el teléfono personal o acercándose al laboratorio para la entrega de comunicaciones formales tales como oficios o correspondencia.

El 53% que lo considera indiferente indica que pudieran mejorar los medios utilizados, pero hasta los momentos han resultado efectivos para transmitir la información necesaria. Los estudiantes encuestados acotaron que muchas veces la información pertinente a toda la población estudiantil tales como calendarios de clases, fechas de exámenes recuperativos, anuncios de concursos de preparadores, etc., no es transmitida y medios de difusión como las carteleras informativas se encuentran vacías, por lo que se debe dar el uso adecuado a estos medios masivos. La principal deficiencia resaltada por el 90% de los encuestados, es que el personal del gremio administrativo labora en horario “crítico” por lo que se encuentran en las oficinas solo hasta la 1pm, es decir, solo se puede comunicar con ellos en la mañana. Se espera, que regresen a su horario de trabajo normal y se solviente esta situación.

**Gráfico No. 17c: Medios de Información Permiten Buena Comunicación (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

La principal deficiencia que se pudo detectar a través de la encuesta, en la comunicación con este gremio es que no cuentan con un sitio

específico para ubicarlos y tampoco está identificado el personal asignado a la limpieza y mantenimiento de los predios de la Escuela de Ingeniería Química, por lo que al momento de una emergencia o de una situación inesperada es prácticamente imposible ubicarlos. El 57% de los encuestados que lo considera indiferente, indica que no mantienen ningún tipo de comunicación con este gremio, pues es un personal cuyo trabajo es regulado por el Departamento de Mantenimiento de la Facultad, como se indicó anteriormente.

La comunicación para desarrollar los procesos de vinculación con este gremio; esto se debe a la falta de una visión corporativa que sea entendida por todos y proyectada tanto interna como externamente, por lo que amerita una gestión comunicacional idónea para consolidar las bases motivacionales que conlleven al fortalecimiento del sentido de pertenencia en su público interno hacia los objetivos que se desean alcanzar.

*Ítem N° 18: ¿Existen los mecanismos adecuados de comunicación al momento de exponer sus propuestas e ideas al personal de este gremio?*

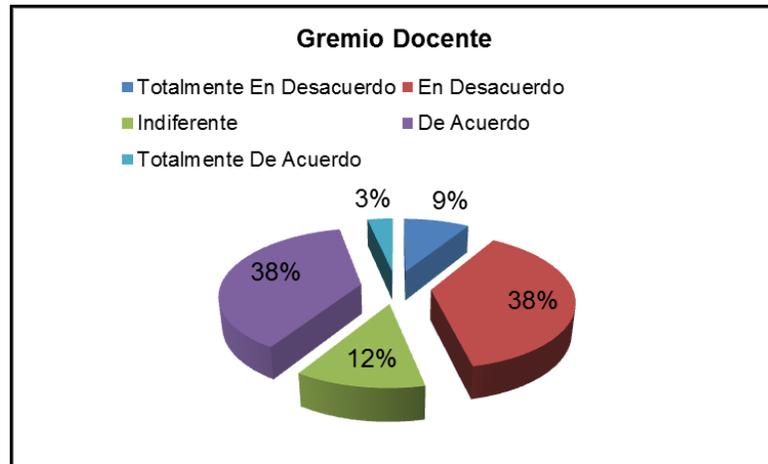
**Cuadro 22: Mecanismos Adecuados de Comunicación con el Gremio**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<i>TD</i>	13	9	9	6	8	5
<i>D</i>	55	38	12	8	8	6
<i>I</i>	18	12	61	42	64	44
<i>DA</i>	55	38	61	42	62	42
<i>TA</i>	5	3	3	2	4	3
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 18a: Mecanismos Adecuados de Comunicación con el Gremio (Docente)**



Fuente: Finol(2012).

Stoner et als (2006) indica que “existen muchos mecanismos de comunicación por los que una organización puede mantener comunicación con sus empleados, dando como resultado una mejor relación entre ambos, este se ve reflejado no solo dentro de la empresa sino también al exterior.” (p. 137). Partiendo de esta premisa, entendemos que los mecanismos de comunicación son el punto de partida fundamental en cualquier proceso que se lleva a cabo dentro de una organización, son la base fundamental de cualquier estructura organizacional y aquí yace la importancia de la evaluación de su presencia y uso dentro de la Escuela de Ingeniería Química.

En este ítem (que está estrechamente relacionado con el anterior) se obtuvo resultados que no permiten marcar una tendencia, lo que implica que existen muchas debilidades, puesto que hasta los momentos el personal se ha mantenido comunicado pero no existe eficiencia ni efectividad en este proceso.

En el caso particular de una institución dedicada a la formación profesional este aspecto puede incidir de manera directa en el ambiente organizacional y de no controlarse puede afectar hasta el perfil profesional de las personas en formación, ya que no existe unidad de criterio y la competencia personal mantiene un ambiente de tensión constante. Es por ello que se considera indispensable desarrollar estrategias que mejoren el sistema de comunicación interpersonal y organizacional de la Escuela de Ingeniería Química, con el fin de consolidar la estructura organizativa, el clima organizacional y obtener así profesionales integrales y capaces de adaptarse a las exigencias de la industria.

**Gráfico No. 18b: Mecanismos Adecuados de Comunicación con el Gremio (Administrativo)**



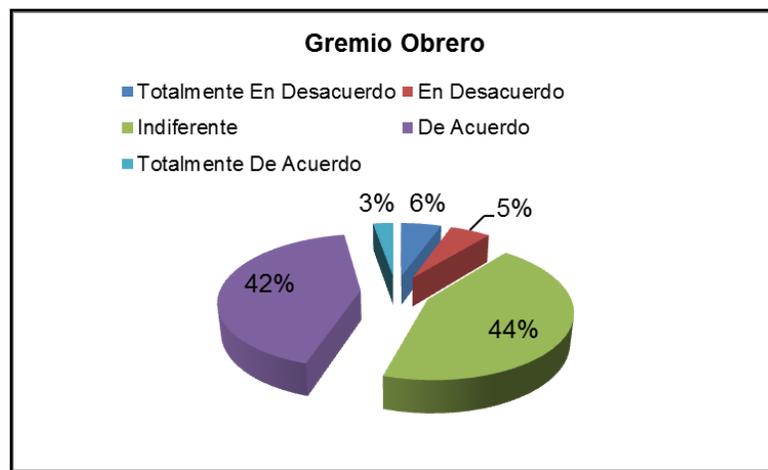
Fuente: Finol(2012).

En estos resultados se observa que existen mecanismos adecuados de comunicación con el gremio, sin embargo, existe una buena parte de la muestra encuestada que se muestra indiferente; pudiendo asociarse esto a debilidades detectadas en los mecanismos de comunicación utilizados, bien

sea por desconocimiento de los mismos o por desmotivación, tal como se indicó en el ítem anterior.

En este sentido y en miras de mejorar dichos resultados es vital desarrollar estrategias que mejoren las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de la organización, evitando así la indiferencia ante cualquier situación.

**Gráfico No. 18c: Mecanismos Adecuados de Comunicación con el Gremio (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

Estos resultados al igual que los anteriores muestran que si existen mecanismos adecuados de comunicación, sin embargo una buena parte de los encuestados se muestra indiferente, bien sea por fallas en los mecanismos empleados, desconocimiento de los mismos o desmotivación; percibiéndose así debilidades dentro de la estructura organizativa, así como desconocimiento de los mecanismos de comunicación utilizados y la importancia e incidencia de éstos en el clima organizacional.

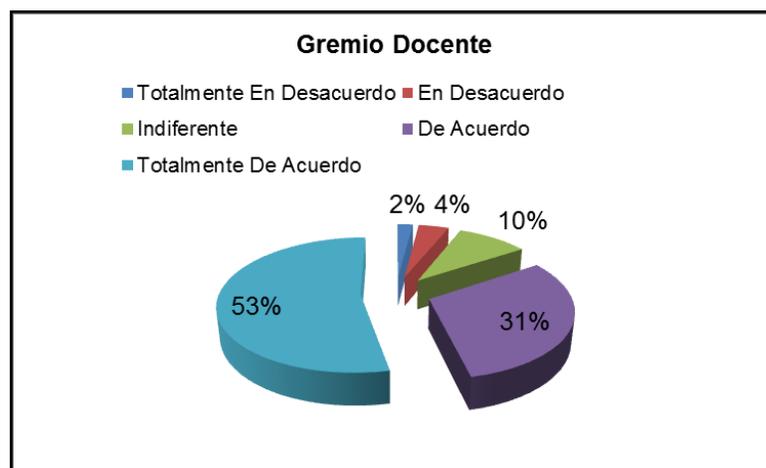
Ítem N° 19: ¿Considera que este gremio necesita entrenamiento para facilitar la comunicación?

**Cuadro 23: Entrenamiento para Facilitar la Comunicación**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
TD	3	2	9	6	1	1
D	6	4	6	4	3	2
I	14	10	16	11	8	6
DA	45	31	32	22	18	12
TA	78	53	83	57	116	79
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
 TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje  
 Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 19a: Entrenamiento para Facilitar la Comunicación (Docente)**



Fuente: Finol(2012).

La primera sección del instrumento tenía como finalidad hacer una autoevaluación sobre la comunicación interpersonal; mientras que esta segunda sección busca evaluar lo referente a la comunicación

organizacional. A partir de esto, se analiza la imagen comunicacional que tiene cada gremio de la organización para establecer las deficiencias y ventajas competitivas de cada; de ahí la importancia de esta pregunta.

En función de la estructura jerárquica y organizacional, se observa que el 84% de los encuestados considera que se debe entrenar al gremio docente para facilitar la comunicación organizacional. De los resultados obtenidos se aprecia que existen debilidades dentro del sistema que deben ser subsanadas para mejorar las labores cotidianas y los procesos internos de la organización.

En función a esto, varios de los encuestados resaltaron que el gremio docente no conoce los procedimientos ni pautas establecidas, así como los niveles jerárquicos de la organización para realizar ciertas actividades, por lo que un entrenamiento general sería lo ideal.

En este sentido, el sistema de comunicación que se debe plantear basándose en entrenamientos y formación del personal debe incluir todas actividades que realizan los docentes; al respecto Carta et als (2008) resalta:

En las instituciones de educación superior el enfoque gerencial de mejoramiento continuo, por la necesidad de gestionar los medios que cada universidad posee, mas no como parte de una política comunicacional establecida que permita divulgar la actividad de docencia, investigación, extensión y gestión de cada institución como tal, por lo tanto los procesos comunicacionales no son considerados con la responsabilidad que ameritan en todo proceso administrativo como es el caso, y que sin lugar a dudas pudieran existir impedimentos de diálogo e intercambio de ideas que puedan resultar productivas para la cooperación (p.105)

**Gráfico No. 19b: Entrenamiento para Facilitar la Comunicación  
(Administrativo)**

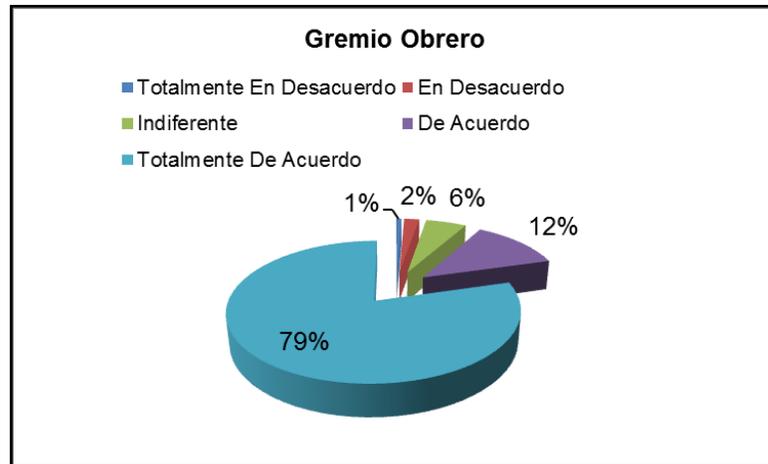


Fuente: Finol(2012).

Los resultados muestran que existe una necesidad de capacitación del personal del gremio para facilitar la comunicación, ya que a través de un entrenamiento pueden obtener las herramientas necesarias que les permitan identificar si existen desviaciones dentro del proceso de comunicación, así como detectar posibles mejoras que pudiesen implementarse para mejorar la comunicación.

Parte de los encuestados resaltaron, que el gremio administrativo presenta muchas deficiencias cuando se deben comunicar o transmitir información a lo largo de la estructura organizacional, pues muchas veces no saben a quién dirigirse ni quiénes son los responsables de cada actividad, por lo que consideran necesario no solamente un entrenamiento, sino una definición de las actividades de cada uno de los miembros para así evitar posibles confusiones y un mejor flujo de información, que evitara pérdidas de tiempo en el personal, mejorando así su productividad, generando menores roces entre ellos y por ende un mejor clima organizacional.

**Gráfico No. 19c: Entrenamiento para Facilitar la Comunicación (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

Estos resultados muestran que el gremio requiere capacitación para facilitar la comunicación y esto es de esperarse, ya que visualizando la estructura organizativa, mientras menos responsabilidades tiene el personal es porque carecen de un mayor número de herramientas que les permiten desenvolverse dentro de la organización.

En el caso del personal obrero es imperiosa la necesidad de capacitación por varios motivos: el primero es integrarlos a la organización y hacerles ver su importancia dentro de la misma, el segundo es otorgarles herramientas que les permitan comunicarse de forma eficiente y efectiva y el tercero es motivarlos a seguir capacitándose para mejorar su perfil profesional y optar a mejores posiciones dentro de la organización.

Al encuestar a los miembros de este gremio, fue de especial atención esta pregunta pues les pareció motivante que los tomen en cuenta como parte de la organización y que se les pregunten si necesitan entrenamiento.

Hasta el momento no han recibido ningún tipo de curso referente a ningún tópico, por lo que no tienen mayores conocimientos sobre comunicación organizacional o sus derivados.

Sobre este tipo de situaciones son muchos los autores que escriben, resaltando que la principal función de un líder dentro de una organización debe ser crear un ambiente en el que todos se sientan incluidos, para así mejorar no solo las relaciones entre ellos, sino crear un ambiente de éxito en el que todos se sientan motivados a trabajar.

*Ítem N° 20: ¿Existen lineamientos establecidos (tales como horarios, espacio físico, etc.) para comunicarse efectivamente con los miembros de este gremio?*

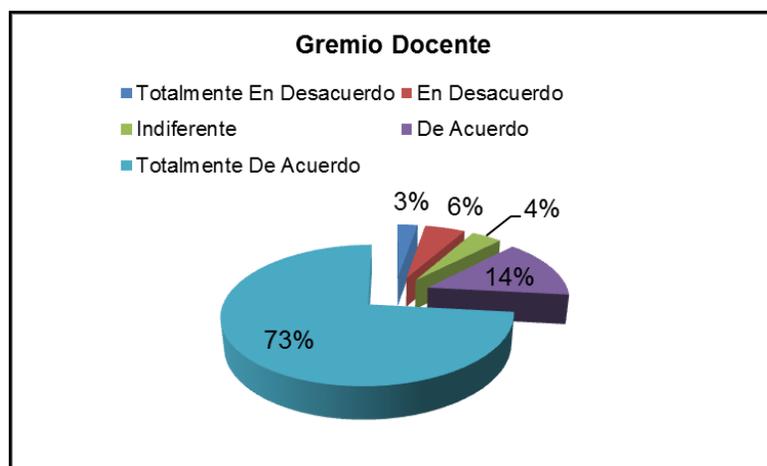
**Cuadro 24: Lineamientos para Comunicarse Efectivamente**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<i>TD</i>	4	3	5	3	21	14
<i>D</i>	8	6	51	35	10	7
<i>I</i>	6	4	9	6	105	72
<i>DA</i>	21	14	54	37	5	3
<i>TA</i>	107	73	27	19	6	4
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 20a: Lineamientos para Comunicarse Efectivamente  
(Docente)**



Fuente: Finol(2012).

Nosnik (1995) establece que “La comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilo, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la organización. Tales pautas normas y estilo tienen su reflejo en modelos que las determinan” (p. 97). En cualquier organización, sin importar su tamaño, deben existir lineamientos o procedimientos que permitan realizar las actividades correctamente; siendo la comunicación una de estas principales actividades, en cualquier ente sus parámetros mínimos deben estar regulados y es justamente esto lo que se busca verificar con este ítem.

En el gráfico 20a, se puede observar que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con que existen lineamientos para comunicarse con los docentes. Indagando un poco más con los integrantes de este gremio, resaltaron que al ingresar a la organización no se les informa de tales procedimientos, simplemente se aprende observando a los integrantes más antiguos. Al conversar con la directiva de la escuela

indicaron que no existen procedimientos escritos para la realización de ninguna actividad en la Escuela porque son procesos que se encuentran cambiando constantemente y en realidad ninguna directiva se ha planteado formalizar estos procedimientos para facilitar la transferencia de la información.

El alto porcentaje obtenido en este ítem para el gremio docente se adjudica al hecho de que la mayoría tiene horarios de clase y consulta establecidos formalmente que son informados abiertamente, por lo que es fácil que los miembros de todos los gremios los ubiquen en estos horarios y lugares, permitiendo así una comunicación abierta.

**Gráfico No. 20b: Lineamientos para Comunicarse Efectivamente (Administrativo)**



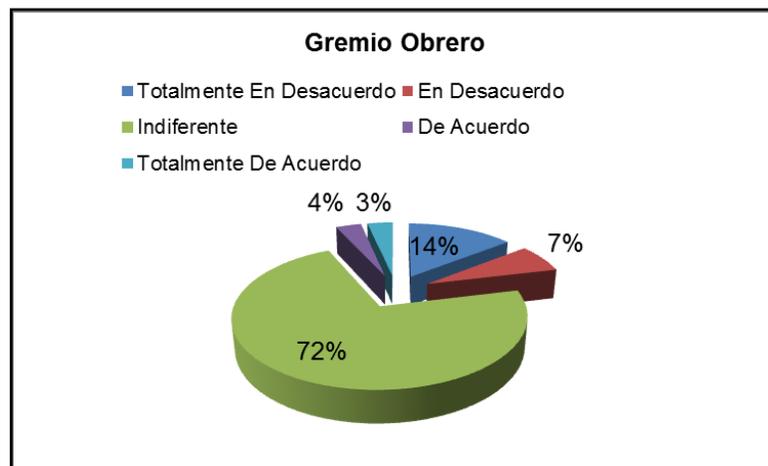
Fuente: Finol(2012).

De acuerdo a lo investigado, el personal administrativo tampoco tiene lineamientos o procedimientos específicos que hayan sido redactados ni aprobados por la directiva de la Escuela; sin embargo, cada vez que ha

ingresado nuevo personal, los compañeros se encargan de entrenarlo y explicarle estos procedimientos.

El 56% de los encuestados manifestó que está de acuerdo (representado en su mayoría por estudiantes y personal obrero), esto debido a que cuando necesitan comunicarse con el gremio administrativo solo deben acercarse al puesto de trabajo para obtener la información. En el 44% restante se ubicó la mayoría del gremio docente, esto atribuido a que cada vez que necesitan realizar alguna actividad administrativa que involucre a este personal se les dificulta conseguir una información oficial y adecuada por parte del personal, atribuido nuevamente a los procesos cambiantes y muchas veces a la falta de motivación del personal.

**Gráfico No. 20c: Lineamientos para Comunicarse Efectivamente (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

De estos resultados se percibe una gran indiferencia, lo que significa que este gremio está completamente desligado del proceso de comunicación como tal. En este sentido es urgente capacitar al personal con el fin de

involucrarlo en el proceso de comunicación y en cómo pueden participar para mejorarla, así como expresar o solicitar información.

Estos resultados afirman lo explicado anteriormente, donde se evidencia que urge involucrar al personal obrero en las actividades de formación y capacitación para mejorar no solo sus conocimientos, sino su sentido de pertenencia con la organización, lo que mejorara enormemente su rendimiento laboral.

Para esto es necesario recordar que la organización no puede existir sin comunicación, de manera que se puede establecer también, que la comunicación no puede suceder sin la existencia de mensajes, sean estos verbales o no. Se abre, entonces, una nueva forma de análisis de la comunicación interna que está tomando cuerpo cada vez más donde el mensaje se constituye en el eje central de la comunicación organizacional.

*Ítem N° 21: ¿Considera que existen problemas, barreras o limitaciones al momento de comunicarse con los miembros de este gremio?*

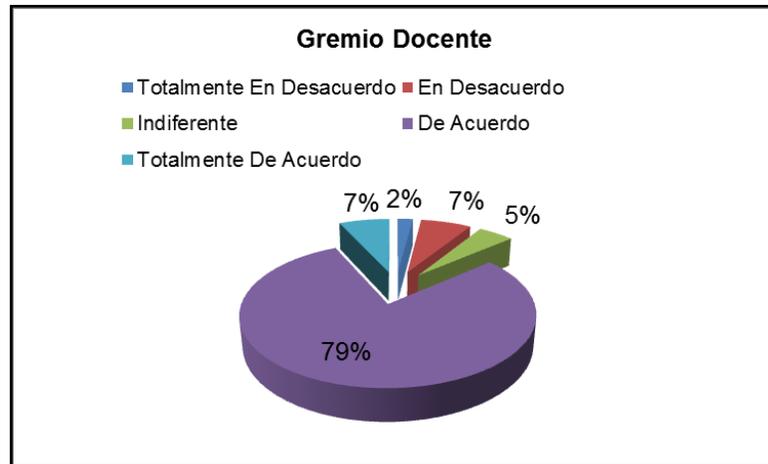
**Cuadro 25: Problemas al Comunicarse con Gremio**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<i>TD</i>	3	2	9	6	7	5
<i>D</i>	10	7	14	9	13	9
<i>I</i>	7	5	17	12	42	29
<i>DA</i>	116	79	32	22	41	28
<i>TA</i>	10	7	74	51	43	29
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 21a: Problemas al Comunicarse con Gremio (Docente)**



Fuente: Finol(2012).

Las Universidades, al igual que cualquier empresa u organismo que ofrezca sus productos y servicios al entorno, deben estructurar un sistema de comunicaciones basado en la práctica continua y adecuada de la misma, con el propósito de alcanzar los objetivos que se plantean, es por ello que debe inicialmente considerar las comunicaciones internas para enlazar sus públicos, lo que les permitirá luego proyectarse a su entorno.

En tal sentido, como todo proceso, la comunicación además de contar con estrategias y medios, también debe enfrentar una serie de obstáculos o elementos que las limitan como son las barreras de la comunicación, las cuales constituyen un problema que impide la fluidez del proceso y obstaculiza la transmisión del mensaje, facilitando una inadecuada o nula retroalimentación. Sin embargo, las barreras comunicacionales son impedimentos que pueden solventarse si se consideran estrategias específicas destinadas a atacar cada una de ellas, pero inicialmente conocerlas es la primera medida para dirimirlas.

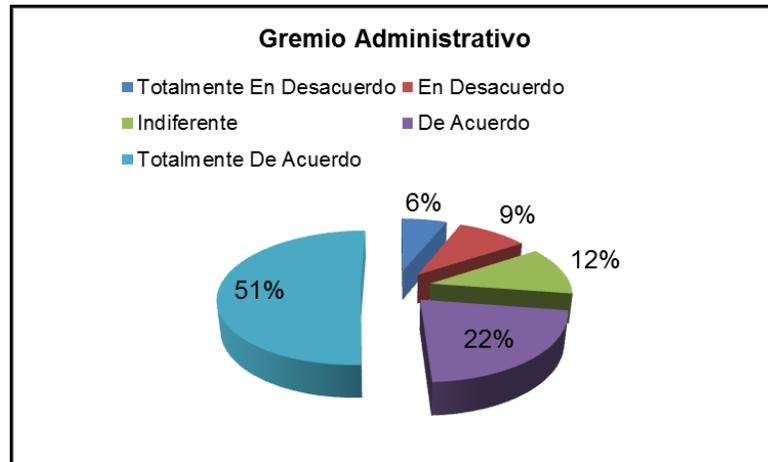
En el gráfico 21a se aprecia que el 86% de los encuestados considera que existen problemas al comunicarse con el gremio docente. Basándose en la clasificación de las barreras comunicacionales definidas en el marco teórico de la presente investigación y de acuerdo a la información detallada que se suministró en el instrumento, con este gremio se presentan barreras físicas, psicológicas y administrativas.

Las barreras físicas se refieren a los medios utilizados para transmitir la información, y como ya fue explicado en ítems anteriores muchos docentes carecen de computadoras, teléfonos en sus oficinas, redes de internet, etc. lo que muchas veces dificulta una comunicación con ellos.

Las barreras psicológicas fueron identificadas principalmente en los estudiantes encuestados, pues en muchos casos dicen no sentirse bien al comunicarse con los profesores por situaciones como: temor a represalias, algunos docentes no toman en cuenta los puntos de vista de los demás, tono de voz o vocabulario inadecuado, se sienten agredidos o maltratados.

Finalmente, la barrera administrativa se generó por factores como: no hay una estructura definida de comunicación, hay ambigüedad de roles en las cátedras, y los procesos administrativos influyen en las actividades a realizar.

**Gráfico No. 21b: Problemas al Comunicarse con Gremio (Administrativo)**



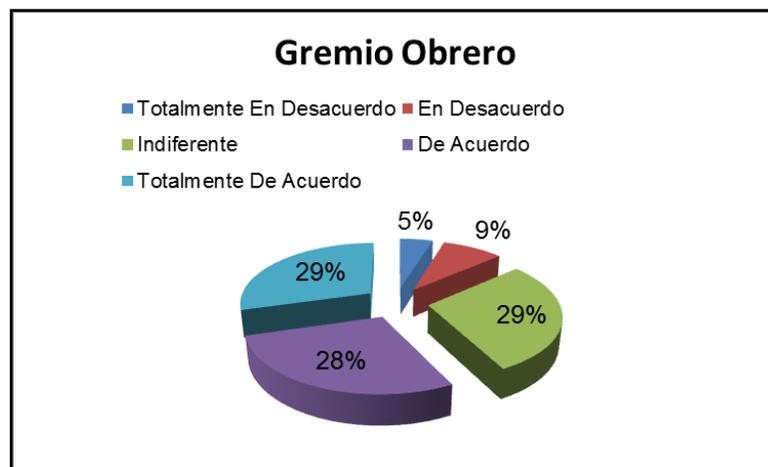
Fuente: Finol(2012).

En el análisis realizado a este gremio también se identificaron distintas barreras que limitan la comunicación con estos empleados. Las barreras físicas indicadas coinciden con la carencia o mala utilización de los medios de comunicación tales como correo electrónico (por falta de computadoras o redes), carteleras informativas inutilizadas y falta de teléfono en las oficinas.

Las barrera psicológica que fue citada por todos los encuestados es la falta de motivación que demuestra el personal al realizar su trabajo, lo cual se refleja abiertamente en una alta ineficacia al trabajar y un ambiente hostil de trabajo. Uno de los docentes encuestados resalto en esta clasificación el llamado “efecto Halo”, definida por Carta et als (2008) como “una tendencia natural a juzgar a las personas por la primera impresión que nos causan” (p. 68), lo cual ha traído no solo una mala atención por parte del personal, sino chismes y rumores innecesarios que han afectado el clima organizacional negativamente.

Otra barrera que fue resaltada por varios encuestados es la obvia molestia que a veces demuestra este personal cuando se plantea un feedback en una comunicación para verificar la información transmitida. Siendo esta, uno de los principales y más importantes elementos del proceso de comunicación es necesario que todo el personal de la organización internalice y acepte su utilización.

**Gráfico No. 21c: Problemas al Comunicarse con Gremio (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

Nuevamente, las barreras físicas resaltaron en todas las encuestas realizadas, indicando que el personal obrero no cuenta con sitio específico donde ser ubicado, por lo que al momento de ser necesitados no se encuentra con facilidad. Tampoco cuentan con un horario específico para las labores de limpieza o mantenimiento, por lo que existen muchas quejas en cuanto a la labor que desempeñan.

La principal barrera psicológica que se pudo identificar es la falta de empatía que tiene este personal cuando se les plantea las necesidades de la escuela.

La importancia de haber identificado las principales barreras o limitaciones comunicacionales de los distintos gremios es tratar de eliminarlas al implementar las actividades que se plantearan en el plan estratégico de comunicación para la Escuela.

*Ítem N° 22: ¿Considera que una buena comunicación con los miembros de este gremio puede promover cambios, haciéndola más amable y eficiente?*

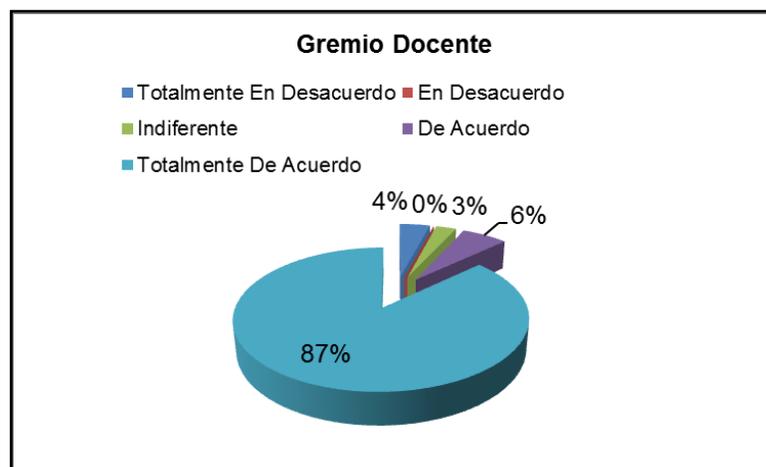
**Cuadro 25: Buena Comunicación Promueve Cambios**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
TD	6	4	11	7	6	4
D	0	0	1	1	0	0
I	4	3	13	9	9	6
DA	9	6	15	10	6	4
TA	127	87	106	73	126	86
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 22a: Buena Comunicación Promueve Cambios(Docente)**



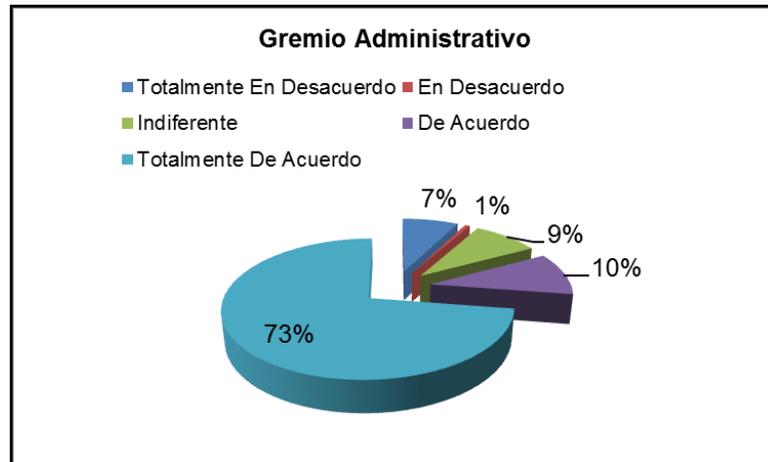
Fuente: Finol(2012).

La **comunicación** es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Una **buena comunicación** es aquella en la que se practica la **escucha activa, es asertiva y proactiva**. No hay que olvidar que lo más importante en un proceso de comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende.

De estos resultados se observa que la gran mayoría está de acuerdo en que mejorar la comunicación haría el sistema más amable y eficiente, ya que existirían mejores y cordiales relaciones interpersonales que permiten trabajar por el beneficio colectivo y dejar un poco de lado los intereses personales; es por ello que se deben revisar todos los aspectos involucrados en el proceso de comunicación a fin de establecer estrategias de mejora que incrementen la eficiencia del mismo.

**Gráfico No. 22b: Buena Comunicación Promueve Cambios  
(Administrativo)**



Fuente: Finol(2012).

Stoner et als (2006) indica que con una buena comunicación “los empleados se identifican con las ideas de la organización y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado comprende su papel y se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general”. (p. 145).

También se generará un buen clima interno al estar los empleados comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la organización y empujando todos hacia un mismo lado para conseguir los resultados que le permitan a la compañía, crecer cada día más.

La buena comunicación hará que todos luchen por llegar a una meta en común y se mejore el clima laboral en toda la organización, y si esto no se cumple, las consecuencias serán nefastas. Sin buena comunicación, los empleados se sentirán aislados y bajarán su rendimiento laboral.

Una vez que se ha entendido la importancia de una buena comunicación entre los empleados y con los empleados se puede analizar los resultados obtenidos para el gremio administrativo.

Estos resultados al igual que los anteriores favorecen el adoptar estrategias de mejora para el sistema de comunicación, ya que evita tensiones por intereses personales y diferencias de criterio traduciéndose esto además en mejoras en el clima organizacional, lo que a su vez representa el incremento de la eficiencia del sistema, ya que todas las personas involucradas realizarían su trabajo en un ambiente agradable y en donde fluye la comunicación.

**Gráfico No. 22c: Buena Comunicación Promueve Cambios (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

Tener una buena capacidad de comunicación es imprescindible para **quetodos en la organización realicen sus funciones con eficacia**, evitar malentendidos y formar unas sólidas relaciones. El sitio donde se trabaje puede tener un ambiente verdaderamente estresante, por lo que una buena comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional, como ya se explicó.

De estos resultados nuevamente se aprecia la necesidad que existe entre el personal que pertenece a un mismo gremio de reforzar las relaciones interpersonales, es decir, el personal desea implementar estrategias que mejoren las relaciones internas para que así pueda darse una mejor comunicación. En este sentido intervienen dos aspectos que son, la forma en cómo se comporta el personal individualmente y la forma en como interactúa el personal, lo que hace necesaria la capacitación en sistemas de comunicación y talleres motivacionales que impulsen el crecimiento personal.

Finalmente en este aspecto es importante por un lado capacitar al personal en sistemas de comunicación a fin de que conozcan todas las herramientas que existen y puedan comunicarse de forma clara y sencilla y por otro lado asegurar que se profundicen las relaciones interpersonales a fin de mejorar el clima organizacional y con esto la eficiencia del sistema.

*Ítem N° 23: ¿Estaría Usted dispuesto a asistir a entrenamientos sobre comunicación organizacional para mejorar las relaciones con el gremio?*

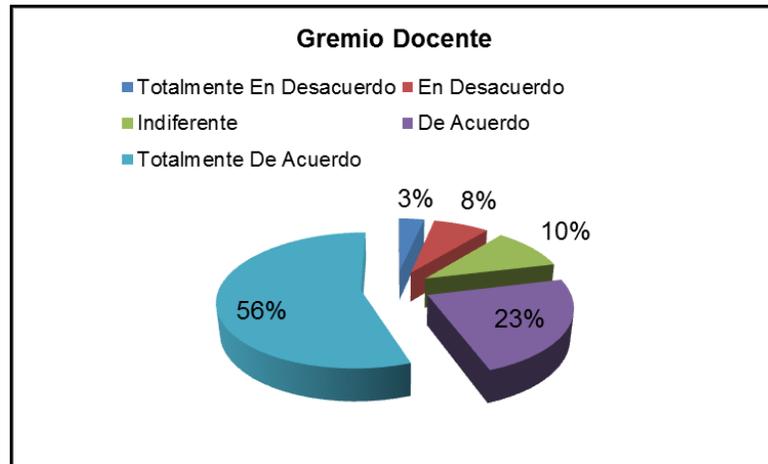
**Cuadro 27: Asistencia a Entrenamientos Sobre Comunicación Organizacional**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<i>TD</i>	5	3	2	1	5	4
<i>D</i>	11	8	14	10	9	6
<i>I</i>	15	10	18	12	32	22
<i>DA</i>	34	23	21	15	50	34
<i>TA</i>	81	56	91	62	50	34
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 23a: Asistencia a Entrenamientos Sobre Comunicación Organizacional (Docente)**

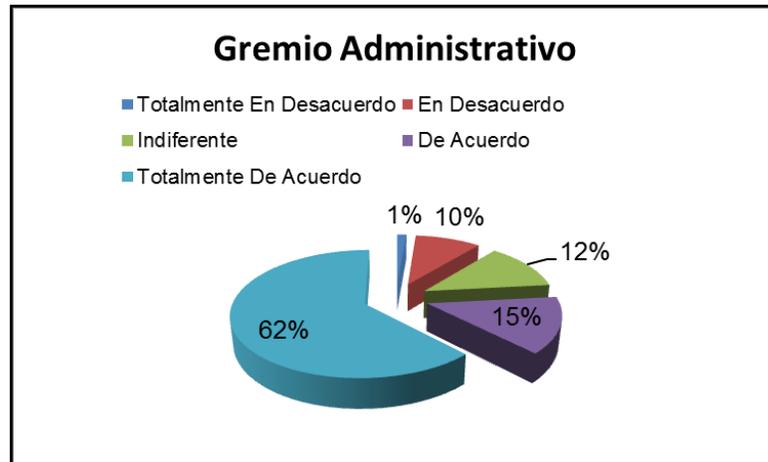


Fuente: Finol(2012).

De acuerdo a las deficiencias existentes en las relaciones interpersonales entre los integrantes de los diferentes gremios, se propuso un plan de capacitación en el área de comunicación organizacional, solicitando a cada gremio su opinión en cuanto a su disposición a asistir al taller.

Estos resultados muestran la disposición del personal para mejorar sus bases sobre comunicación organizacional, lo que representa un paso ganado en lo que a mejoras del sistema de comunicación se refiere, porque de nada sirve ningún programa de capacitación si no existe compromiso de parte del personal involucrado, ya que no implementan ninguna de las herramientas que le presentan en el curso.

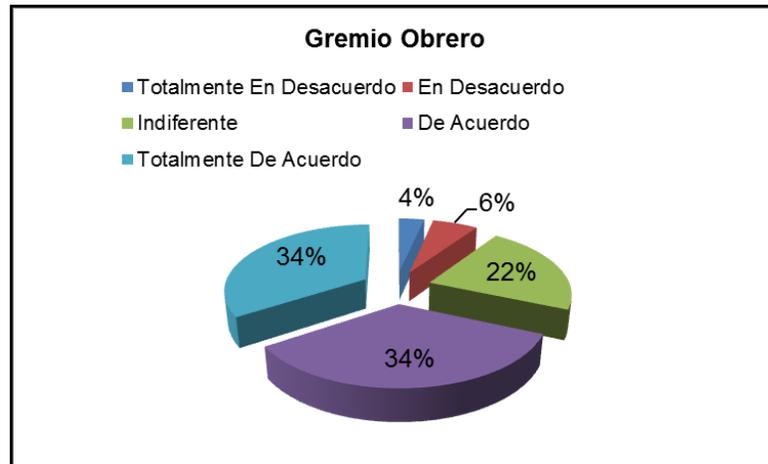
**Gráfico No. 23b: Asistencia a Entrenamientos Sobre Comunicación Organizacional (Administrativo)**



Fuente: Finol(2012).

De estos resultados se ve que existe compromiso del personal con la organización y con el proceso de comunicación en sí, ya que todos los gremios muestran interés en participar en los entrenamientos. De esta manera el proceso de desarrollo de estrategias de mejora se facilita porque al estar el personal interesado en el tema se genera mayor número de posibles soluciones, lo que a su vez incrementa la eficiencia del sistema y mejora en gran medida el clima organizacional.

**Gráfico No. 23c: Asistencia a Entrenamientos Sobre Comunicación Organizacional (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

Estos resultados siguen mostrando el compromiso e interés por parte del personal de mejorar tanto el ambiente organizacional como el sistema de comunicación empleado, por lo que deben implementarse estrategias de mejora que permitan monitorear el estado emocional del personal así como sus percepciones y expectativas en cuanto al sistema de comunicación se refiere.

Finalmente referente a la disposición del personal de los diferentes gremios a asistir a entrenamientos de comportamiento organizacional, se observa una actitud positiva que refuerza el compromiso de los empleados con la institución, así como la necesidad que ellos tienen de mejorar las relaciones interpersonales para convivir en un ambiente más agradable.

Ítem N° 24: ¿Considera Usted que la comunicación influye en la productividad del personal de este gremio?

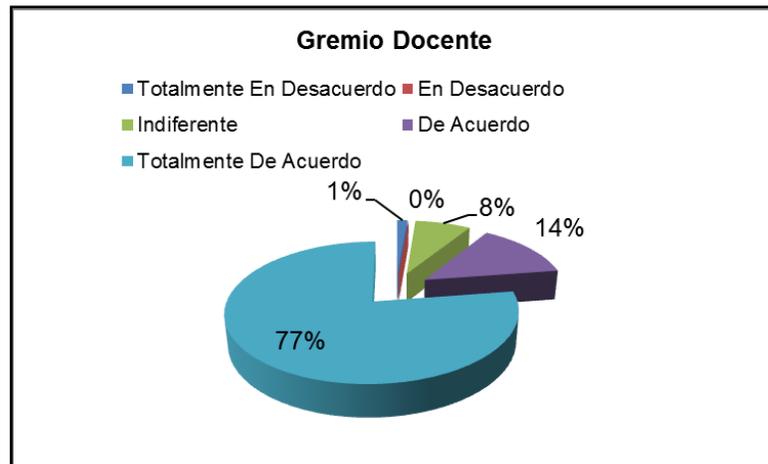
**Cuadro 28: Comunicación Influye en la Productividad del Personal**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
TD	2	1	3	2	3	2
D	0	0	0	0	1	1
I	11	8	24	16	15	10
DA	20	14	29	20	29	20
TA	113	77	90	62	98	67
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 24a: Comunicación Influye en la Productividad del Personal (Docente)**



Fuente: Finol(2012).

Dentro del tema de productividad laboral, esta se considera como el aumento o disminución de los rendimientos, que se origina en la variación de

cualquiera de los factores que intervienen en la organización. En este caso, el factor que podría variar son los estilos de comunicación que se emplean en los equipos de trabajo. Los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

De estos resultados se puede concluir que en el sistema de comunicación utilizado en la Escuela de Ingeniería Química, uno de los problemas que reduce la eficiencia del mismo es la carencia de buenas relaciones interpersonales entre los integrantes del gremio. Es por ello que se considera importante la capacitación del personal en comunicación organizacional, a fin de que comprendan que trabajando juntos por un bien común generan un clima agradable, libre de tensiones y competencias, lo que hace que las personas se sientan relajadas y a gusto haciendo sus labores, es decir, se transforman en personas productivas porque no tienen distracciones del entorno laboral.

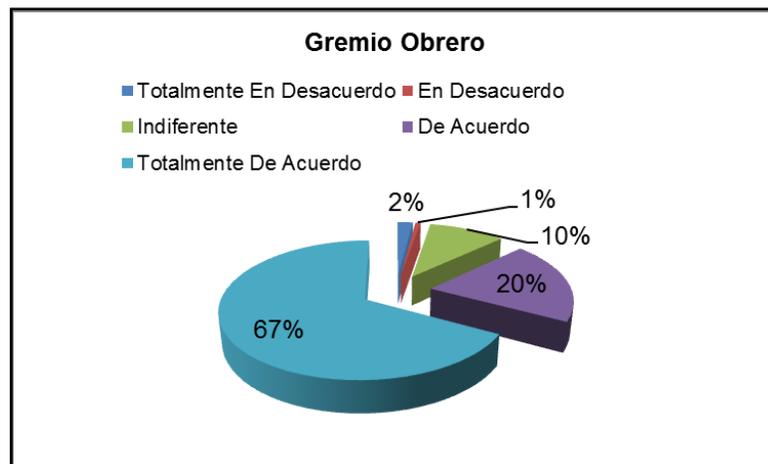
**Gráfico No. 24b: Comunicación Influye en la Productividad del Personal (Administrativo)**



Fuente: Finol(2012).

Estos resultados muestran que el personal necesita un ambiente agradable de trabajo para incrementar su productividad y esto puede lograrse mejorando las relaciones interpersonales y con el conocimiento del sistema de comunicación; es decir, con talleres de capacitación, que pueden ser vistos como una estrategia de mejora. Una adecuada estrategia de comunicación será vital para que la directiva de la Escuela defina las directrices que le permitirán a la organización ser productiva y puedan transmitir las a sus trabajadores eficazmente, es decir, es necesario trabajar para crear una cultura de productividad. Para ello, debemos asegurar primero, que todos los niveles, rangos o cargos comprendan muy bien el significado mismo de la palabra productividad. Nadie puede dar de lo que no conoce, por cuanto es necesario traducir este complicado término a palabras sencillas y comprensibles para todos y explicar claramente la necesidad y beneficios de ser productivos, esto no solo mejorara el rendimiento de todos los gremios, sino que ayudara a mejorar significativamente el clima organizacional.

**Gráfico No. 24c: Comunicación Influye en la Productividad del Personal (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

De estos resultados al igual que en los anteriores se observa que una buena comunicación hace productivo al personal, ya que no existen interferencias en los mensajes que se reciben y transmiten, lo que a su vez evita que existan problemas personales que afecten las relaciones interpersonales.

Por todo lo expuesto anteriormente es vital mantener una buena comunicación dentro de la organización, ya que de la comunicación dependen todas las actividades que integran el proceso productivo y el éxito de éstas dependen a su vez de quienes las ejecutan. Mientras el personal se sienta bien dentro de la organización el proceso será productivo, ya que se mantiene el proceso libre de errores e interferencias.

*Ítem N° 25: ¿La calidad de la comunicación con este gremio permite promover su compromiso y sentido de pertenencia con la Escuela?*

**Cuadro 29: Comunicación Promueve Compromiso y Sentido de Pertenencia**

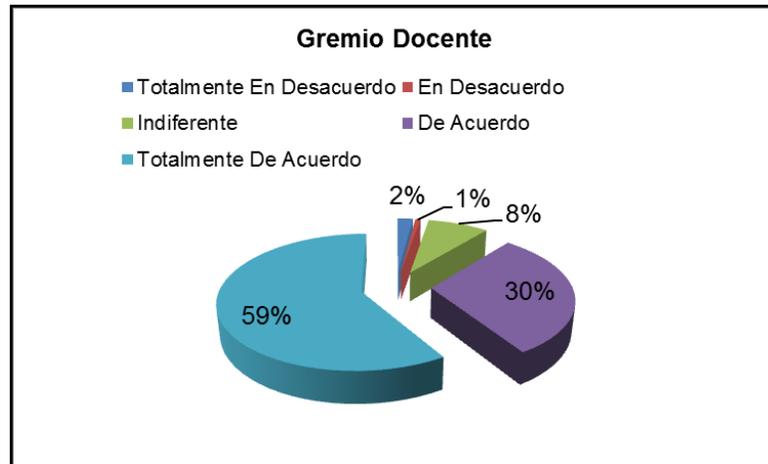
Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<i>TD</i>	3	2	1	1	0	0
<i>D</i>	1	1	4	3	3	2
<i>I</i>	12	8	9	6	56	38
<i>DA</i>	44	30	33	22	31	21
<i>TA</i>	86	59	99	68	56	38
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo

TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 25a: Comunicación Promueve Compromiso y Sentido de Pertenencia (Docente)**



Fuente: Finol(2012).

El **sentido de pertenencia** es un proceso que va directamente ligado al crecimiento personal y organizacional, implica reconocer las diferencias de los individuos y sistemas en los que se desenvuelve reconociéndose así mismo con debilidades, fortalezas, sentimientos, pensamientos, problemas y un sin número de características intrínsecas de cada ser humano que lo afectan y afectan a los otros.

Para que las organizaciones sean exitosas, los expertos recomiendan tomar en cuenta a sus empleados como si fueran miembros de la familia, preocuparse por ellos a nivel laboral y personal; de esta manera serán responsables no solo en sus actividades cotidianas sino cuando necesiten representar a la organización puertas afuera.

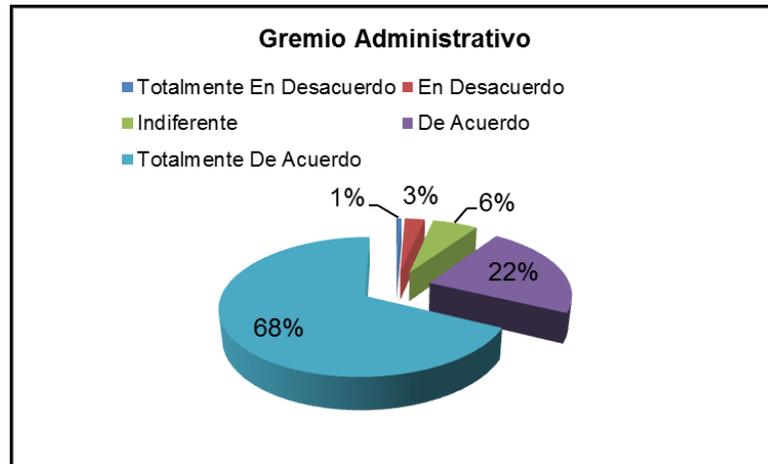
Stoner et als (2006) explica que es necesario “observar como es el sentir de cada persona, como hacen suyo todos sus actos fortaleciendo esto, buscando que la persona se sienta a gusto con ella misma y con los que

están a su alrededor” (p. 121). De esta manera todas las estrategias y planeas irán encaminados a buscar los mejores resultados para la organización y para quienes la conforman.

Nosnik (1995) establece que “la comunicación es la herramienta fundamental para incentivar el sentido de pertenencia entre los miembros de una organización” (p. 102). De acuerdo a lo planteado por el autor, un buen sistema de comunicación organizacional permitirá a los empleados involucrarse en las políticas de la organización, no solo como trabajadores sino como personal activo que defina el rumbo exitoso de la misma. Por tal motivo, un sistema de comunicación eficiente es la mejor herramienta para incentivar el sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

Tomando en cuenta lo explicado anteriormente y analizando el gráfico 25a, se aprecia que el personal que integra el gremio docente percibe que existen fallas en el clima organizacional debido en gran parte a un sistema de comunicación deficiente, ya que en cualquier unidad organizacional las relaciones interpersonales dependen de la comunicación y si el sistema empleado carece de solidez pueden generarse descontentos entre el personal, bien sea por falta de información, por pérdidas de tiempo, por información incompleta, entre otros; lo que genera conflictos internos que desmotivan al personal, tornándose indiferente ante cualquier cosa que suceda en la institución y por ende socavando el sentido de pertenencia que pueda tener este gremio con la organización.

**Gráfico No. 25b: Comunicación Promueve Compromiso y Sentido de Pertenencia (Administrativo)**



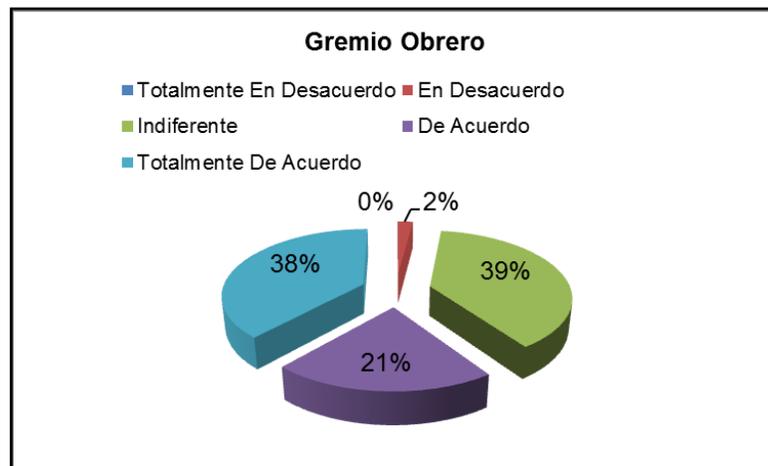
Fuente: Finol(2012).

Aunque a primera vista, el deterioro del clima organizacional, la reducción de la productividad personal o corporativa y la ausencia de una identidad común, pueden ser las consecuencias más notorias del escaso compromiso de los trabajadores con la organización, según Stoner et als (2006) los efectos de un bajo sentido de pertenencia son dos: “primero, la falta de motivación; y segundo, la disminución del profesionalismo del empleado” (p. 122). La importancia de esta cita ante el análisis de los resultados obtenidos, es que justamente la mayoría de los encuestados ha respondido en varias oportunidades que percibe que el gremio administrativo presenta una grave desmotivación, que influye directamente en su trato con las demás personas y en las labores que realizan.

Tomando en cuenta todo esto y del análisis de estos resultados al igual que en el caso anterior se puede concluir que las fallas del sistema de comunicación influyen directamente en las relaciones interpersonales

afectando de forma negativa el clima organizacional, lo que acarrea un pésimo sentido de pertenencia con la organización.

**Gráfico No. 25c: Comunicación Promueve Compromiso y Sentido de Pertenencia (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

En este caso se aprecia un porcentaje mayor de indiferencia que pudiese estar asociado a desconocimiento del sistema de comunicación, sin embargo, la mayoría de los integrantes del gremio afirman que una buena comunicación promueve compromiso y sentido de pertenencia en el personal, por lo que se deben desarrollar estrategias que mejoren la comunicación.

Tomando en cuenta que todos los miembros de este gremio que fueron entrevistados mostraron una gran motivación e incentivo al ser tomados en cuenta para posibles cursos de formación, es necesario acotar que la comunicación es primordial para incentivar el sentido de pertenencia, y que el personal obrero de la Escuela está dispuesto a formar parte de una organización integral y mejorar constantemente.

Ítem N° 26: Actualmente ¿Mantiene un buen nivel de comunicación con los integrantes de este gremio?

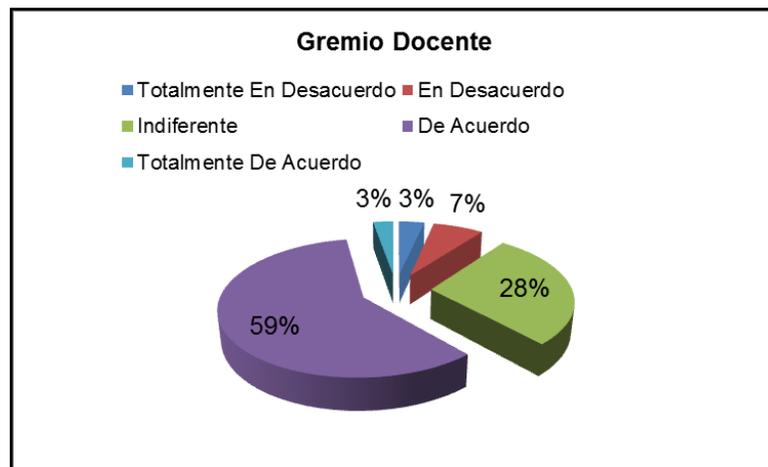
**Cuadro 30: Buen Nivel de Comunicación con el Gremio**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
TD	5	4	23	16	23	16
D	10	7	30	21	23	16
I	41	28	75	51	84	58
DA	86	59	13	9	13	9
TA	4	3	5	3	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 26a: Buen Nivel de Comunicación con el Gremio (Docente)**



Fuente: Finol(2012).

De estos resultados se aprecia que existe comunicación con el personal del gremio, sin embargo se observa que existe una parte del personal que se muestra indiferente, lo que a su vez denota que existe cierto

grado de inconformidad hacia el sistema de comunicación empleado que pudiese atribuirse al deterioro de las relaciones interpersonales.

**Gráfico No. 26b: Buen Nivel de Comunicación con el Gremio (Administrativo)**

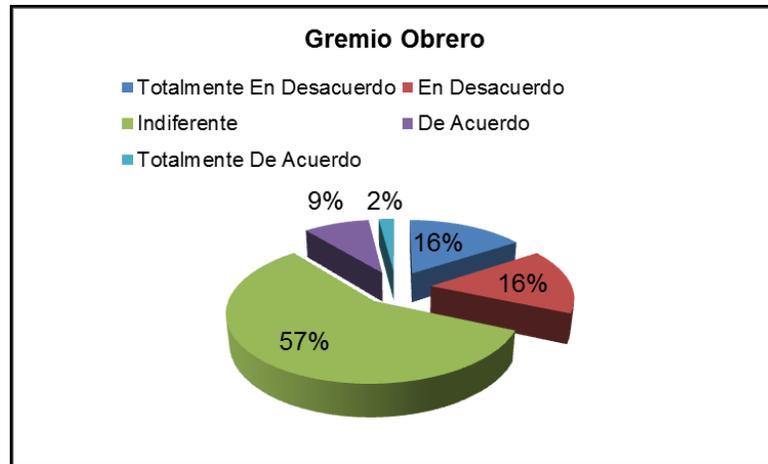


Fuente: Finol(2012).

Estos resultados muestran que con el gremio administrativo no existe un buen nivel de comunicación, pudiendo atribuirse a diversas causas entre las que están, fallas en los elementos que integran el sistema de comunicación, desconocimiento del sistema de comunicación y/o deterioro de las relaciones interpersonales.

Sin embargo, al observar que la mayoría se muestra indiferente puede asociarse directamente a la desmotivación y ésta a su vez se relaciona con ambientes tensos, relaciones conflictivas, diferencias de punto de vista, entre otros.

**Gráfico No. 26c: Buen Nivel de Comunicación con el Gremio (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

De estos resultados al igual que para el gremio anterior se observa un alto nivel de desmotivación, lo que acentúa aún más la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre todos los integrantes de la Escuela de Ingeniería Química para mejorar el clima organizacional y hacer así más productiva la institución.

Basándonos en estos resultados es necesario que la motivación del personal sea la base de cualquier estrategia que se desee plantear, porque si tenemos un personal desmotivado cualquier plan fracasara.

Ítem N° 27: ¿Los canales de información tales como correo electrónico, teléfono, oficios, etc., no se utilizan correctamente para comunicarse con este gremio?

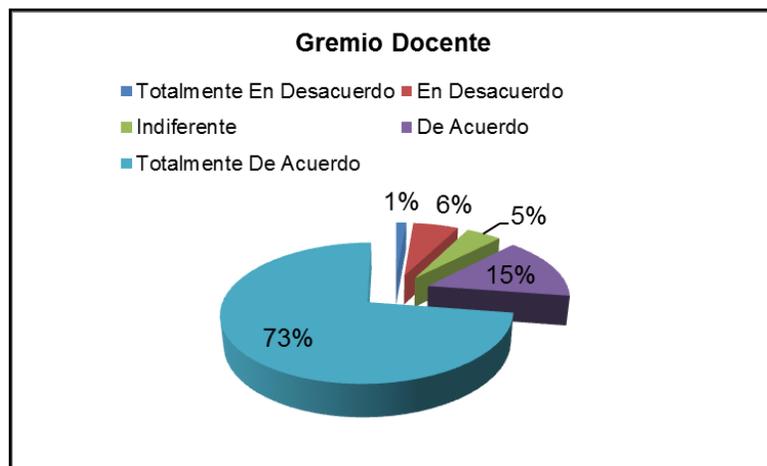
**Cuadro 31: Canales de Información son Mal Utilizados para Comunicarse**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
TD	2	1	7	5	6	4
D	9	6	12	8	6	4
I	7	5	21	14	60	41
DA	22	15	21	14	9	6
TA	106	73	86	59	66	45
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 27a: Canales de Información son Mal Utilizados para Comunicarse con el Gremio (Docente)**



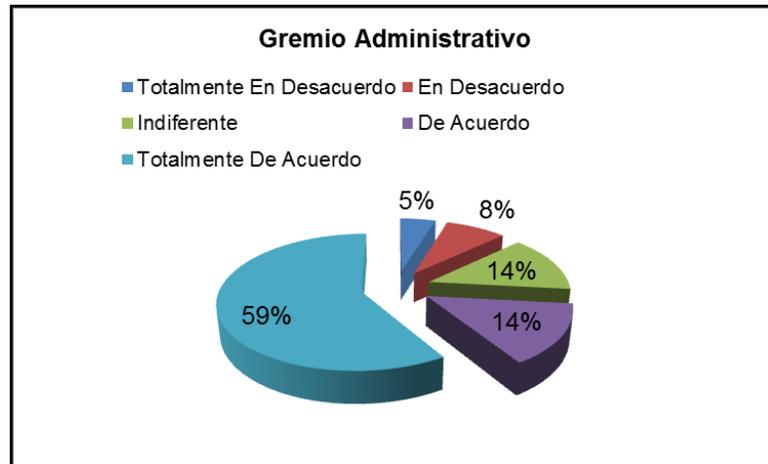
Fuente: Finol(2012).

Una buena elección y utilización de los canales de comunicación en una organización es fundamental para ahorrar tiempo y dotar de una información adecuada a la hora de tomar decisiones. El sistema de comunicación debe ser capaz de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación vertical y horizontal, de acuerdo a la estructura organizacional. Para conseguir un sistema de comunicación interna fluido y eficaz, será imprescindible elegir bien los canales que se vayan a utilizar y para Stoner et als (2008) existen tres tipos de canales: “Canales escritos(cartas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales, etc.), Canales orales y Canales tecnológicos (audiovisuales, el chat, internet, las redes sociales, la intranet, etc.)” (p. 159).

Tomando en cuenta la clasificación planteada por el autor para los canales de información, se recuerda todas las desventajas y problemáticas con los medios de comunicación de los docentes, que se explicaron en los ítems anteriores como la falta de equipos tecnológicos, material de reproducción, teléfonos, etc.

Partiendo de este análisis, resultan lógicos los resultados obtenidos en este ítem, donde los porcentajes reflejan una mala o nula utilización de los casi inexistentes canales de comunicación con el gremio docente. Por tal motivo, el punto de partida de cualquier estrategia es tomar en cuenta que se debe dotar de los equipos necesarios a todo el personal de la Escuela y posteriormente implementar de programas de formación del personal de la institución en sistemas de comunicación, lo que a su vez incrementaría la eficiencia de las comunicaciones y evitaría retrabajos, así como diferencias de opinión por errores de interpretación de la información.

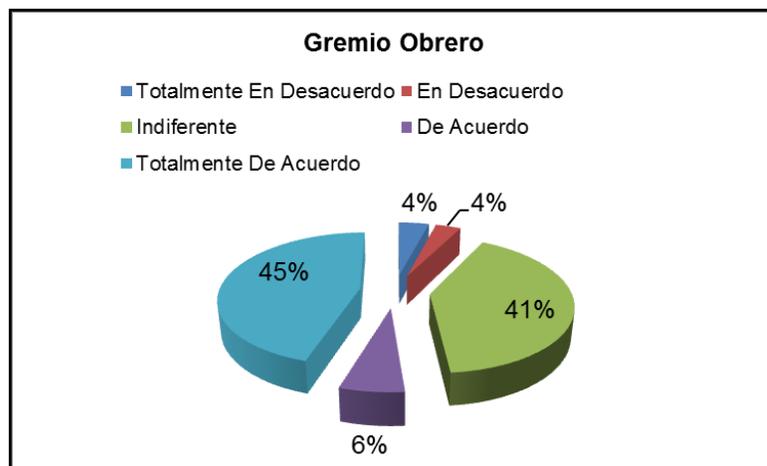
**Gráfico No. 27b: Canales de Información son Mal Utilizados para Comunicarse con el Gremio (Administrativo)**



Fuente: Finol(2012).

De estos resultados al igual que para el gremio anterior se observa que los canales de información son mal utilizados, lo que se atribuye nuevamente al desconocimiento del sistema de comunicación. El punto que fue resaltado por toda la muestra encuestada, en esta pregunta radica en que solo existe una línea telefónica en la Escuela (ubicada en la oficina de la Dirección), pero tiene más de un año dañada y aunque ha sido reportada no se ha reparado, por lo que las comunicaciones vía fax o telefónica con el personal administrativo no existe (a menos que se comunique con el celular de cada persona). La comunicación es medianamente efectiva cuando se realiza por medio de correo electrónico solamente con las secretarías de los departamentos (que cuentan con computadoras en las oficinas); sin embargo, algunas personas encuestadas explican que se deben mejorar las destrezas informáticas de las secretarías pues tienen muchas carencias en el manejo de las computadoras.

**Gráfico No. 27c: Canales de Información son Mal Utilizados para Comunicarse con el Gremio (Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

El personal obrero no tiene sitio específico donde ubicarse y por ende no cuenta con medios o canales de comunicación, por lo que la única forma de ubicarlos es cuando llegan a limpiar los predios de la escuela en general.

Para el personal que labora en los laboratorios es mucho más difícil aun comunicarse con el personal obrero, porque la limpieza se realiza antes de las 7 de la mañana (que es cuando comienzan las clases) y es muy difícil contactarlos durante el resto del día.

Estos resultados siguen mostrando que los canales son mal utilizados para comunicarse con cualquiera de los gremios, lo que demuestra que el personal que integra la institución presenta fallas en cuanto a conocimientos de sistemas de comunicación y esto afecta la calidad de la comunicación, el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

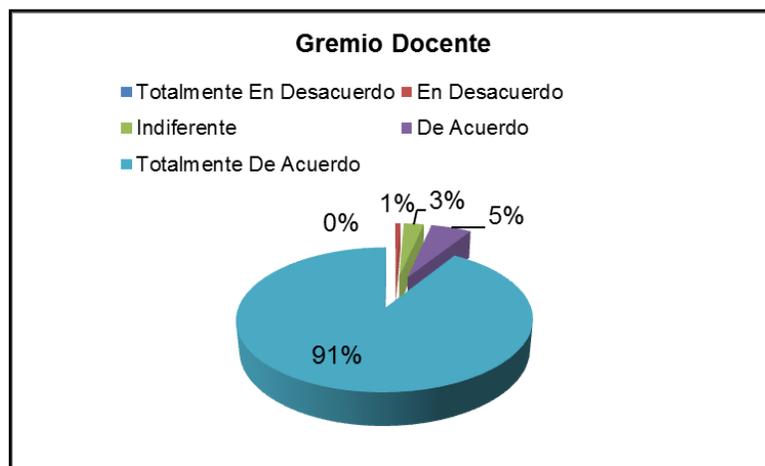
Ítem N° 28: ¿Considera que la comunicación con este gremio es importante e influye en el clima organizacional?

**Cuadro 4.28: Comunicación Influye en el Clima Organizacional**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
TD	0	0	1	1	1	1
D	1	1	1	1	12	8
I	4	3	5	3	17	12
DA	8	5	10	7	30	21
TA	133	91	129	88	86	59
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
 TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje  
 Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 28a: Comunicación Influye en el Clima Organizacional (Docente)**



Fuente: Finol(2012).

El clima organizacional es el término asociado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización y está relacionado directamente con la motivación de los empleados.

Diversos autores han afirmado que el clima organizacional afecta positiva o negativamente las interacciones entre los miembros de una organización, por lo que se impacta directamente el grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de una organización. Los especialistas en el clima organizacional afirman que su análisis debe considerar distintos aspectos, tales como: ambiente físico (instalaciones, temperatura, equipos, etc.), características estructurales (tamaño de la organización, dirección, estructura formal, etc.), ambiente social (comunicación, relaciones interpersonales, conflictos entre departamentos, etc.), características personales (aptitudes, actitudes, motivación, etc.) y comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, satisfacción laboral, etc.).

Al comparar estas características con los ítems evaluados en las preguntas anteriores se observa que todos los aspectos evaluados influyen directamente en el clima organizacional de la Escuela de Ingeniería Química, de ahí la importancia de su evaluación. En función del punto que importa, se aprecia que la comunicación influye directamente en el clima organizacional ya que éste depende directamente de las relaciones interpersonales y éstas a su vez de la comunicación.

Si existen fallas en la comunicación se deterioran las relaciones interpersonales y a su vez el clima organizacional se ve afectado. Las graves fallas en la comunicación con los docentes (atribuida a todas las causas

explicadas anteriormente) está influyendo en el clima que rodea a este gremio, siendo ratificado por un contundente 91% de los encuestados, por lo que es necesario erradicar dichas situaciones.

**Gráfico No. 28b: Comunicación Influye en el Clima Organizacional (Administrativo)**

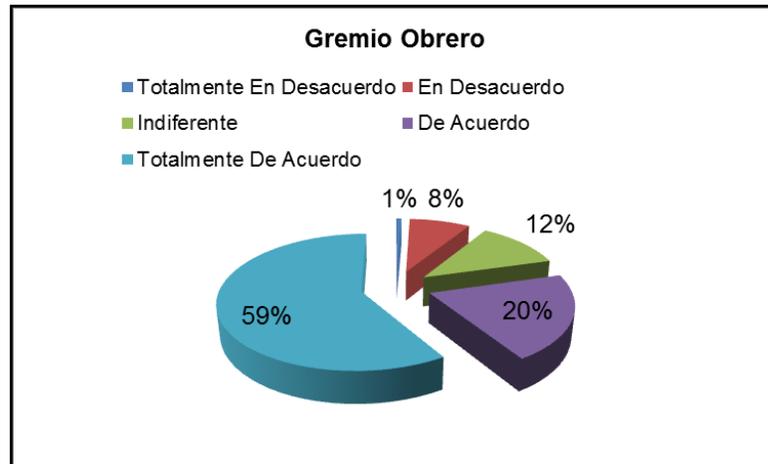


Fuente: Finol(2012).

Estos resultados también afirman que la comunicación influye en el clima organizacional, igual que en el caso anterior. El clima organizacional es bueno cuando el personal se siente a gusto y considera favorablemente a su organización, percibiéndose como parte de ella.

En esta situación los conflictos son escasos, los procesos se desarrollan de forma fluida y adecuada y existe un marco óptimo para el desarrollo del trabajo y la rentabilidad. Aunque el porcentaje para este gremio es menor que para el docente, aun se considera elevado, por lo que deben plantearse soluciones para mejorar la comunicación con el personal administrativo de la escuela.

**Gráfico No. 28c: Comunicación Influye en el Clima Organizacional  
(Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

En este caso, igual que para los gremios anteriores se aprecia que la comunicación si influye en el clima organizacional, por lo que se hace necesario una buena comunicación para mantener un buen clima organizacional.

De los tres gremios evaluados, este es el de menor porcentaje, atribuido a que la comunicación es tan precaria que la mayoría de los encuestados no consideran importante a este sector y no les importa la función del clima organizacional en función del personal obrero, según lo respondido en las encuestas aplicadas a la muestra en estudio.

En función al análisis realizado a los tres gremios y tomando en cuenta que una parte muy importante del clima laboral es una comunicación eficiente y oportuna, una adecuada estrategia de comunicación debe tomar en cuenta ciertos puntos (estos se establecieron a partir de la información suministrada en el instrumento):

1.- Motivar al personal, trasmitiéndole información importante para su identificación y participación.

2.- Informar al personal de lo que sucede en la Escuela, desarrollando su compromiso y su sentido de pertenencia.

3.- Lograr que las tareas y actividades se realicen de acuerdo a lo esperado, ahorrando tiempo y costos innecesarios y fomentando un uso rentable de los recursos (humanos y materiales).

4.- Estrechar vínculos entre los integrantes de cada gremio, desarrollando un estilo organizacional que contribuya al desarrollo de la identidad de la Escuela.

5.- Mejorar el desempeño interno, ya que la información es motor de superación, sana competencia y aprendizaje compartido.

6.- Facilitar los procesos de cambio, ya que la cultura organizacional se basa en el diálogo y mantiene canales abiertos para la recepción de nuevas ideas.

7.- Ofrecer una vía a la retroalimentación, que muestre oportunamente aspectos internos de la organización que afectan o puedan afectar a los empleados o a la productividad.

Ítem N° 29: ¿Cree que existen factores que afectan negativamente la comunicación con este gremio?

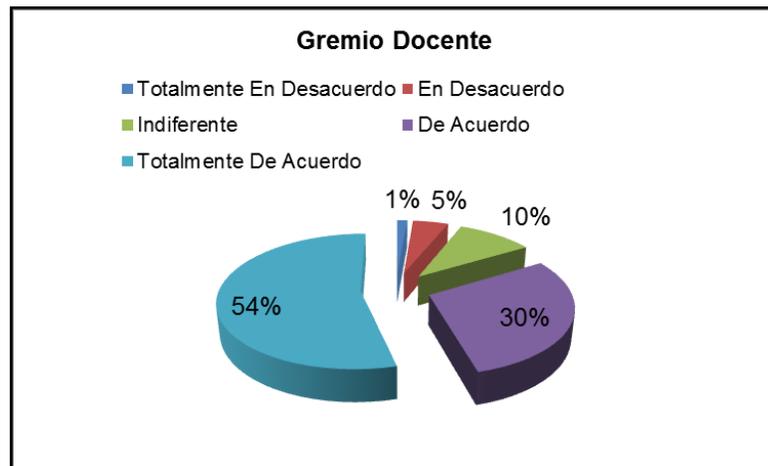
**Cuadro 33: Factores que Afectan Negativamente la Comunicación**

Alternativa	DOCENTE		ADMINISTRATIVO		OBRERO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
TD	2	1	11	8	3	2
D	7	5	13	9	1	1
I	15	10	18	12	31	21
DA	43	30	41	28	31	21
TA	79	54	63	43	80	55
<b>TOTAL</b>	146	100	146	100	146	100

TD: Totalmente en Desacuerdo D: En Desacuerdo I: Es Indiferente DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo %: Porcentaje

Fuente: Finol(2012).

**Gráfico No. 29a: Factores que Afectan Negativamente la Comunicación (Docente)**



Fuente: Finol(2012).

De estos resultados se aprecia que existen factores que afectan negativamente la comunicación con los integrantes del gremio por lo que es importante conocer los sistemas de comunicación y realizar dinámicas de

grupo que permitan erradicar dichos factores. De la encuesta aplicada los factores más resaltantes con respecto a este gremio fueron:

1.- Actitud hostil hacia los estudiantes o empleados, por parte de algunos miembros de este gremio.

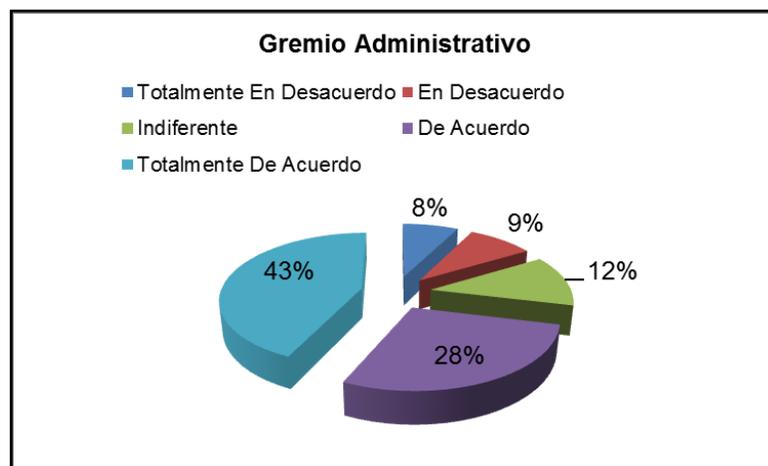
2.- No cumplir con los horarios establecidos para atender a los estudiantes.

3.- No existen los medios de comunicación inmediatos (correo electrónico, redes sociales, etc.)

4.- Deficiencias de comunicación de algunos miembros de este gremio.

5.- No aceptan inquietudes, críticas o sugerencias con facilidad.

**Gráfico No. 29b: Factores que Afectan Negativamente la Comunicación (Administrativo)**



Fuente: Finol(2012).

De estos resultados también puede observarse que existen factores que afectan negativamente la comunicación, por lo que se aconseja realizar talleres de convivencia que profundicen la comunicación entre el personal. Los principales factores que fueron resaltados por los encuestados son:

1.- El horario en el que laboran (“Horario Critico” atribuido a movimientos de protestas por las contrataciones y sueldos) es muy limitado y no permite que trabajen eficientemente.

2.- Muchas veces carecen de información precisa de los procedimientos administrativos que se debe realizar.

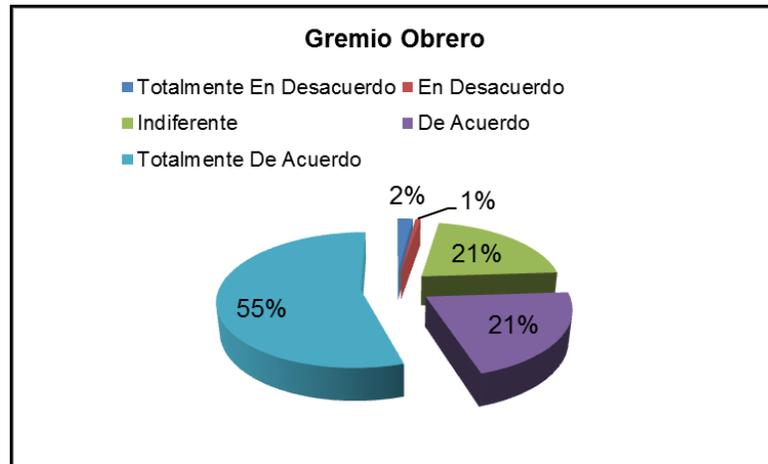
3.- Tienen muchas deficiencias en la comunicación oral y escrita.

4.- Se prestan a chismes y rumores que generan “ruido” en el ambiente organizacional, transformándose en una barrera para la comunicación y en un bajo rendimiento laboral.

5.- No establecen prioridades en las actividades ni en las comunicaciones que realizan.

6.- No cuentan con los medios para transmitir la información de forma eficiente.

**Gráfico No. 29c: Factores que Afectan Negativamente la Comunicación  
(Obrero)**



Fuente: Finol(2012).

En este caso igual que para los otros gremios se observa que existen factores que afectan negativamente la comunicación para lo que se recomienda que se efectúen talleres de convivencia que promuevan la participación del personal para atacar de manera eficiente los factores que afectan negativamente la comunicación. Los factores más importantes que fueron identificados son:

- 1.- Es imposible conseguir a este personal en caso de emergencia.
- 2.- Muestran abiertamente su falta de motivación.
- 3.- No son eficientes ni eficaces al realizar el trabajo, lo que genera roces con los demás miembros de la organización.
- 4.- Tienen muchas deficiencias en la comunicación oral con otros miembros de la escuela.

## **Análisis Global De Los Resultados**

Al realizar un análisis general de los resultados explicados anteriormente, se puede deducir que en la Escuela de Ingeniería Química el proceso de comunicación entre el personal se caracteriza por:

1. La Escuela cuenta con diversos medios de información masiva, tales como: publicación en carteleras, reuniones y comunicaciones escritas (oficios enumerados e identificados bajo distintas codificaciones), pero los mismos no están al alcance de todo el personal por distintas razones, siendo las principales:
  - Incompatibilidad de horarios: parte del personal docente trabaja a “Tiempo Convencional” y solo asiste en las horas que debe impartir clase; además, el personal administrativo y obrero labora en “Horario de Conflicto” limitando el horario de atención al público de 8 de la mañana a 1 de la tarde.
  - Las carteleras donde se publica la información solo están en el pasillo principal de la Escuela (la cual está abierta solo en el “Horario de Conflicto” del personal administrativo y obrero).
  - Las reuniones no siempre cuentan con el quórum suficiente porque son asignadas sin tomar en cuenta los horarios de los profesores, aunado esto a las barreras de comunicación existentes e identificadas a través de la encuesta analizada.
2. El ente no dispone de medios y/o espacios que permitan el intercambio de opinión e información entre todos los gremios.

3. En general, las barreras y los deficientes medios de comunicación están afectando el desempeño del personal y por ende su productividad y el clima de la organización.
4. Se dificulta la comunicación del personal con su superior inmediato debido a la deficiencia en los medios de comunicación, la apatía del personal y el incumplimiento de los horarios de trabajo; aunado a esto no existe una estructura jerárquica informada a todo el personal, lo que limita la difusión de la información.
5. Referente a las vías de comunicación, los gremios coincidieron que la comunicación interna entre los tres se facilita mediante correo electrónico y vía telefónica. Para medios de comunicación masiva (incluyendo a los estudiantes) el más eficiente debe ser a través de carteleras y reuniones formales, objetando que las carteleras deben ser movidas a la parte externa de la escuela donde puedan ser visualizadas aun cuando esta se encuentre cerrada.
6. No existen herramientas, métodos ni motivación para facilitar la empatía entre los empleados, ni el sentido de pertenencia con la Escuela o la Universidad de Carabobo.
7. Todos los gremios coinciden en que el flujo de información (ascendente, descendente y multidireccional) se ve perturbado por distintos factores en el ambiente laboral, que deben ser erradicados.
8. Referente a la claridad y precisión, la mayor parte del personal (de los tres gremios) considera que debe existir una retroalimentación que permita aclarar las informaciones.

9. La información (entre los gremios o los integrantes de un mismo gremio) debe ser clara y transmitida de forma escrita lo más exacto posible para evitar malos entendidos, falsas informaciones y rumores.
10. La mayor parte de los encuestados considera que tiene deficiencias en su proceso de comunicación interpersonal y organizacional, lo que se representa una barrera importante en el proceso comunicacional, que se ha reflejado en deficiencias laborales y un ambiente de trabajo lleno de chismes, rumores, roces personales y una escasa productividad laboral. En tal sentido, resulta de gran importancia que demuestren motivación para asistir a charlas, talleres y conferencias donde mejoren sus habilidades comunicacionales.
11. Los tres gremios están dispuestos a asistir a cursos, charlas y programas de formación para mejorar su nivel de comunicación personal y organizacional.
12. El clima organizacional de la Escuela de Ingeniería Química es tenso y genera roces entre el personal, producto de los precarios niveles de comunicación existentes en la actualidad.
13. Todos los gremios deben asistir a talleres de formación en sistemas de comunicación para que puedan adquirir las herramientas que les permitan mejorar su proceso de comunicación.
14. Todo el personal de la institución requiere mejoras en el clima organizacional por lo que deben planificarse talleres de convivencia que mejoren las relaciones interpersonales.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Luego de analizar los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a la muestra de los gremios que forman parte de la Escuela de Ingeniería Química (docente, administrativo, obrero y estudiantil) y examinarlos de forma individual e integral para establecer los principales problemas, barreras y deficiencias existentes en el proceso de comunicación personal y organizacional, se plantea el diseño de una propuesta para mejorar la productividad del personal y el clima organizacional.

La propuesta es un plan estratégico que permita establecer los pasos a seguir, en un tiempo específico y bajo las condiciones necesarias, de manera que no se dejen dudas al respecto; el carácter estratégico según Ruiz (1994), es porque “permite prever de forma conveniente lo que se hará, como se hará y en qué momento” (p. 83). De igual manera, se plantearan alternativas adicionales para solucionar problemas específicos detectados en la muestra encuestada.

El plan estratégico de comunicación está basado en definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliega una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de todos los miembros de la Escuela. Dicho plan se enfoca en involucrar al personal, en lugar de convencer o imponer una serie de normas, fomentando los objetivos organizacionales en pro de una comunicación de alta calidad.

Para que dicho plan sea exitoso, se debe enfocar en las tres áreas principales donde se detectaron las fallas: el personal, el ambiente de trabajo y la estructura donde se desenvuelven las comunicaciones. El personal,

porque el plan estará dirigido a la capacitación de todos los miembros de la Escuela para mejorar su desempeño comunicacional, promover la integración de los gremios y mejorar la productividad al desarrollar un sentido de pertenencia por la organización que los motive día a día a ser mejores empleados y seres humanos. El ambiente, porque es un factor determinante en el éxito de las comunicaciones a cualquier nivel e influye directamente en la motivación y capacitación del personal; y finalmente la estructura, definida como los espacios físicos donde se debe propiciar la participación de los empleados a través de una comunicación cordial, asertiva y eficiente para todos los involucrados en el proceso.

Serna (2006) establece que un plan estratégico debe contener los siguientes pasos para ser adecuado a las necesidades reales de una organización:

- 1.- Realizar diagnóstico estratégico PCI – POAM.
- 2.- Elaborar el DOFA.
- 3.- Realizar el análisis de competencia.
- 4.- Efectuar el análisis de vulnerabilidad.
- 5.- Formular la visión.
- 6.- Formular la misión.
- 7.- Establecer los objetivos.
- 8.- Evaluar las opciones estratégicas.
- 9.- Definir los proyectos funcionales.
- 10.- Establecer las estrategias básicas y sus responsables.
- 11.- Preparar el plan de acción de cada estrategia básica.
- 12.- Elaborar el presupuesto estratégico del área.
- 13.- Difundir el plan estratégico. (p. 283)

### **Análisis Interno y Externo de la Organización**

Para plantear las estrategias adecuadas a las necesidades de la organización, se deben establecer las condiciones internas y externas de la

misma, para ello se utiliza el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el Perfil de Amenazas y Oportunidades en el Medio (POAM) definidos por Serna (2006). Ambos son el punto de partida para establecer posteriormente una matriz DOFA que permita esclarecer el panorama del sistema comunicacional de la Escuela de Ingeniería Química. Ambos perfiles se realizaran a partir de los resultados obtenidos en el instrumento de recolección de datos que se aplicó a la muestra, los cuales fueron analizados en la sección anterior.

El PCI examina a profundidad la organización estableciendo las debilidades y fortalezas en lo referente a cinco categorías o capacidades: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. De acuerdo a Serna (2008) “una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la organización y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación” (p. 169).

El PCI aplicado a la Escuela de Ingeniería Química se muestra en el cuadro 34. En la *capacidad directivase* ve claramente que cuenta con fortalezas como la disponibilidad para apoyar la formación del personal y un sistema de toma de decisiones formal que facilita la ejecución de las actividades.

Por otra parte, entre las debilidades destaca que no posee mecanismos de evaluación de gestión, no se fomenta una imagen corporativa debido a las escasas herramientas de divulgación de la misión, la visión y los principios organizacionales, lo que conllevan a que se desarrolle un proceso de planeación estratégica con vacíos en su estructura.

**Cuadro 34. Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

CAPACIDAD	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>DIRECTIVA</b>									
1.- Uso de planes estratégicos	X						X		
2.- Apoyo para formación del personal				X			X		
3.- Comunicación y control gerencial con retroalimentación constante		X					X		
4.- Evaluación de gestión		X						X	
5.- Sistema de toma de decisiones				X					X
6.- Fomenta imagen corporativa	X						X		
7.- Habilidad para responder a la tecnología cambiante	X						X		
<b>TECNOLOGICA</b>									
1.- Habilidad técnica del personal		X					X		
2.- Nivel de tecnología utilizado	X						X		
3.- Efectividad en labores realizadas		X					X		
4.- Capacidad de innovación			X					X	
5.- Aplicación de tecnología de computadores		X					X		
6.- Medios de comunicación utilizados adecuadamente	X						X		

Fuente: Finol(2013).

**Cuadro 5.1. Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

CAPACIDAD	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>TALENTO HUMANO</b>									
1.- Nivel académico				X			X		
2.- Experiencia técnica en su trabajo				X				X	
3.- Rotación del personal					X				X
4.- Ausentismo laboral			X						X
5.- Compromiso y sentido de pertenencia	X						X		
6.- Motivación personal y laboral	X						X		
7.- Nivel de remuneración		X						X	
8.- Índices de desempeño		X						X	
<b>COMPETITIVA</b>									
1.- Lealtad y satisfacción del cliente interno		X						X	
2.- Inversión en formación del personal	X						X		
3.- Ventaja a partir del potencial de crecimiento del personal				X			X		
4.- Programa de motivación y premiación de empleados	X						X		
<b>FINANCIERA</b>									
1.- Disponibilidad del capital necesario	X						X		
2.- Inversión para formar el personal	X						X		
3.- Inversión para mejorar los equipos	X						X		
4.- Inversión en infraestructura					X		X		
5.- Control gerencial de autogestión				X				X	

Fuente: Finol(2013).

En la *capacidad tecnológica* se puede observar que todos los elementos del perfil están evaluados como debilidades; esto debido a que la organización no ha invertido en mejorar los equipos existentes y por lo tanto la tecnología utilizada es obsoleta, afectando seriamente las actividades realizadas por los integrantes de la organización y en especial el sistema de comunicación de los mismos. El *talento humano* es indispensable en cualquier organización; aunque existe debilidades que se deben corregir como por ejemplo el nivel de remuneración, los índices de desempeño que no se evalúan formalmente, el sentido de pertenencia que es inexistente y la motivación del personal que es escasa; también existen fortalezas que hace que la organización funcione, como el alto nivel de experiencia técnica en las actividades que realizan, una baja rotación ya que el personal trabaja en la Escuela por muchos años hasta su jubilación y un nivel académico de segundo nivel, pues a excepción de los obreros todo el personal tienen un título universitario que avala su formación académica.

La *capacidad competitiva* se ve afectada seriamente por las debilidades presentadas atribuidas principalmente a la falta de formación de un personal con capacidades laborales y técnicas. Un punto a favor en este aspecto, es que al tener un personal con nivel académico, tienen un alto potencial para mejorar en sus actividades una vez sean entrenados. La *capacidad financiera* se ve afectada directamente por la escasez de recursos económicos que tiene la Universidad y afecta directamente a la Escuela, por lo que no se invierte en ningún aspecto, solo se han observado mejorar es los salones que se han dispuesto para reuniones y que se pueden utilizar para dictar los cursos de formación del personal. De conseguir la partida económica necesario para implantar las mejoras, el sistema de autogestión de la Escuela representa una gran ventaja.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar los potenciales riesgos externos de una organización. Serna (2008) indica que “dependiendo de su impacto e importancia, este análisis puede propiciar el éxito o fracaso de la organización” (p. 150). El POAM de la Escuela de Ingeniería Química se muestra en el cuadro 35.

En los *factores tecnológicos* se tienen oportunidades de mejora porque el personal no tiene resistencia a los cambios tecnológicos y están dispuestos a técnicas factibles de enseñanza. Las principales amenazas son la velocidad de acceso a las tecnologías (ya que no se actualiza continuamente) y no hay facilidad para acceder a ella. Los *factores económicos* representan amenazas debido a la inestabilidad económica que vive el país (reflejado en devaluaciones de la moneda, inflación galopante mensual y escasez de recursos por el control cambiario); pero también se pueden considerar como oportunidades de mejora las políticas que se han implantado en las que se obliga a las organizaciones a formar y entrenar el personal que labora en ellas, así como la apertura de cargos docentes y administrativos en la Universidad.

En los *factores políticos* se puede enumerar la inestabilidad política del país, los problemas con el sindicato obrero y administrativo y el horario “crítico” en el que laboran estos gremios, la cual ha sido la principal queja del resto del personal de la Escuela. Lastimosamente, los *factores sociales* son netamente negativos y representan serias amenazas para la organización: inseguridad, índice de desempleo y conformismo de la sociedad ante la situación de inestabilidad que se vive día a día.

**Cuadro 35. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)**

FACTORES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>TECNOLOGICOS</b>									
1.- Telecomunicaciones		X						X	
2.- Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
3.- Velocidad en el desarrollo tecnológico	X							X	
4.- Resistencia a cambios tecnológicos				X			X		
5.- Técnicas factibles de enseñanza				X				X	
<b>ECONOMICOS</b>									
1.- Inflación	X						X		
2.- Devaluación	X						X		
3.- Escasez de recursos	X						X		
4.- Reforma de políticas que obligan a la formación de los empleados				X			X		
5.- Apertura de concursos para nuevos cargos						X			X
<b>POLITICOS</b>									
1.- Estabilidad política del país	X						X		
2.- Política laboral de la Universidad con perspectiva de cambio organizacional				X			X		
3.- Problemas con Sindicatos	X						X		
4.- Huelgas, paros y horarios "críticos" de trabajo	X						X		
<b>SOCIALES</b>									
1.- Inseguridad	X						X		
2.- Índice de desempleo	X							X	
3.- Conformismo de la sociedad		X							X

Fuente: Finol(2013).

Para establecer el punto de partida de la propuesta, así como las fortalezas y debilidades que deben ser tomadas para su diseño e implementación se construyó una matriz DOFA (cuadro 5.3), del proceso comunicacional en la escuela, producto de los comentarios y sugerencias que fueron registrados en la encuesta aplicada a la muestra, generando así las mejores estrategias en cada combinación.

**Cuadro 36. Matriz DOFA del Proceso Comunicacional en la Escuela**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b> 1. Disponibilidad de espacios para reuniones del personal. 2. Apoyo de autoridades. 3. Personal con experiencia en su trabajo.	<b>DEBILIDADES (D)</b> 1. Muy poca retroalimentación. 2. Escasa motivación y sentido de pertenencia. 3. Medios de comunicación deficientes.	
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b> 1. Capacitar al personal sobre técnicas de comunicación. 2. Perspectivas de cambio organizacional. 3. Técnicas factibles de enseñanza.	<b>ESTRATEGIAS – FO</b> • Mejorar las habilidades para incrementar desempeño y mejorar niveles de satisfacción. • Realizar talleres de capacitación comunicacional.	<b>ESTRATEGIAS – DO</b> • Mejorar los medios de comunicación. • Incentivar una cultura comunicativa eficiente, que se enfoque en la retroalimentación.
	<b>AMENAZAS (A)</b> 1. Situación política y económica del país. 2. Escasez de recursos. 3. Huelgas o paros de la Universidad.	<b>ESTRATEGIAS – FA</b> • Talleres que mejoren la comunicación y por ende las relaciones interpersonales, productividad y clima organizacional.	<b>ESTRATEGIAS – DA</b> • Tomar en cuenta continuamente los requerimientos del personal. • Incentivar y mejorar sentido de pertenencia.

Fuente: Finol (2013).

En la actualidad se viven cambios continuos e imprevistos que requieren de procesos de aprendizajes constantes que permitan adquirir las herramientas necesarias para el desarrollo de habilidades del pensamiento, que dejen al recurso humano mejorar sus tareas administrativas contribuyendo así al logro de la misión de la institución, compartiendo de manera eficaz y eficiente los métodos de trabajo, haciéndose como equipo responsables de la calidad de los servicios administrativos de la institución.

De allí la necesidad de que el personal de la institución se actualice en estrategias de comunicación, para que abandonen el rol pasivo de sólo ser ejecutores y transmisores de información que muchas veces es malinterpretada o transmitida de manera incorrecta, sino por el contrario que participen de manera activa con todos los miembros de la comunidad porque saben utilizar la comunicación como herramienta de armonía, buena interpretación y cooperación entre todos los gremios que integran la institución.

Con el diseño del plan estratégico de comunicación se desea permitir que la Escuela de Ingeniería Química sea capaz de monitorear constantemente el entorno directo y el ambiente organizacional para poder anticiparse a los cambios, sea una organización flexible y oportuna para la toma de decisiones, que la comunicación fluya rápida y efectivamente tanto por los canales formales como informales, se proporcione efectiva, clara y exactamente la información relacionada con los distintos aspectos laborales asociados a los distintos gremios y finalmente, mejorar las relaciones de todos los miembros para asegurarse que todos sigan las mismas metas y objetivos planteados tanto en la Escuela como en la Universidad de Carabobo.

La implementación del plan debe involucrar a todo el personal y en especial al director de la escuela y jefes de departamento, quienes son los responsables de la supervisión de las actividades y deben servir como guía para mejorar cada día en el desempeño de las labores.

La propuesta como cualquier proyecto factible está integrado por los objetivos (general y específicos), visión, misión y estrategias de comunicación fundamentadas en el diagnóstico realizado a través de la encuesta aplicada a la muestra, en donde se detectaron las necesidades de capacitación del personal de la Escuela de Ingeniería Química en esta área.

### **Visión**

Ser la mejor Escuela de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, para servir como ejemplo de formación, integración y excelencia a los demás entes de la institución. Lograr a corto plazo un personal altamente calificado y motivado a realizar sus actividades, para así ser una organización eficiente y productiva.

### **Misión**

La Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo forma profesionales íntegros con el mejor perfil laboral y personal, resaltando sus fortalezas y desarrollando sus capacidades, utilizando como base el personal mejor calificado, que innova y renueva sus habilidades continuamente facilitando sus labores cotidianas, lo que se traduce en un alto rendimiento y un excelente clima laboral.

### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para mejorar la comunicación en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo para incrementar la productividad del personal y mejorar el clima organizacional.

## **Objetivos Específicos**

1. Mejorar los canales de comunicación con el personal.
2. Motivar al personal para desarrollar un sentido de pertenencia con la organización.
3. Mejorar las habilidades comunicacionales del personal.
4. Crear los medios y espacios de información, participación y opinión.
5. Aumentar el nivel de rendimiento y productividad del personal.

Para cada uno de estos objetivos se plantean una serie de estrategias con las cuales se busca erradicar las deficiencias identificadas. Estas estrategias principalmente consisten en el entrenamiento del personal con cursos y talleres de formación académica y motivacional, en las que cada participante mejore sus habilidades y encuentre motivación para aplicar estas destrezas día a día en su trabajo, así como en su vida personal. De igual manera, es estrictamente necesario mejorar los sistemas de transmisión de información para así asegurar que el mensaje llegue adecuadamente.

### **1. Mejorar los canales de comunicación con el personal.**

Una de las principales deficiencias que se pudo identificar fue la falla en los medios o canales de comunicación con el personal de los distintos gremios que pertenecen a la Escuela. Para erradicar esta grave problemática se plantea:

1. Solicitar la reparación de las líneas telefónicas en las oficinas y laboratorios de la Escuela: La solicitud debe ser canalizada a través de un

oficio dirigido al Departamento de Mantenimiento de la Facultad, quienes se encargaran de realizar la revisión y su posterior reparación. Es necesario acotar que en todas las oficinas se cuenta con teléfonos que funcionan, por lo que la adquisición de equipos nuevos no será necesaria por el momento.

2. Mantenimiento y/o adquisición de nuevas computadoras: El personal administrativo de los departamentos de la Escuela cuenta con computadoras que fueron asignadas por las autoridades de la Facultad, aproximadamente hace 3 años por lo que es necesario realizar mantenimiento al equipo (hardware y software).

De los 5 laboratorios, solo 3 cuentan con computadoras nuevas adquiridas por autogestión, por lo que se necesitan 2 computadoras más; de acuerdo a lo conversado con la directiva de la Escuela, el laboratorio de computación cuenta con dos equipos que se puedan adaptar para las necesidades básicas de estos laboratorios, hasta que se solicite el presupuesto para la compra de los equipos, con las autoridades de la Facultad.

3. Solicitar la reparación o instalación del cableado para redes (intranet): Los laboratorios que no cuentan con computadoras, tampoco tienen el cableado para la red instalado, por lo que se debe canalizar esta solicitud a través de un oficio dirigido al Departamento de Mantenimiento de la Facultad. Muchos de los encuestados se quejaron de la inestabilidad en el servicio de la red de la Universidad; esta situación está fuera de los límites de este plan de comunicación, pero se sugiere la entrega de un oficio a las autoridades de la Dirección de Informática (DIUC), expresando la problemática para la búsqueda de su pronta solución.

4.- Solicitud de Material de Oficina: El personal administrativo y docente mostró preocupación por la escasez del material de oficina necesario para la transmisión de información, tales como: papel, tinta para impresión, marcadores de pizarra acrílica, tóner para fotocopidora, entre otros. A tal punto, que la impresión se ha limitado únicamente a oficios formales que necesitan ser firmados y la reproducción de cualquier otro documento se realiza únicamente en papel “reutilizado”.

Es necesario acotar, que la escasez de estos recursos se evidencia en toda la Facultad, pues el Departamento de Publicaciones de Ingeniería, también limitó la reproducción de documentos por la misma razón.

En el caso de los marcadores y otros materiales necesarios para que los profesores puedan dictar sus clases, tienen aproximadamente 3 meses que no llegan a la oficina de distribución de material de la Escuela. Por tal motivo, se debe dirigir un oficio a las autoridades de la Facultad para la solicitud del material necesario.

El resumen de estas actividades incluyendo los responsables y tiempo estimado para su ejecución se muestran en el Cuadro 37 que se encuentra a continuación.

<b>Cuadro 37. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN</b>					
<i>Objetivo 1: Mejorar los canales de comunicación con el personal.</i>					
<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción / Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Limitaciones</b>
1.- Solicitar la reparación de líneas telefónicas.	1 semanas	Director de Escuela	Redactar oficio para canalizar la solicitud	-	Tiempo de respuesta por parte del Departamento de Mantenimiento y tiempo de espera para la reparación.
2.- Mantenimiento y/o adquisición de computadora	1 mes	Director de Escuela y Jefe del Laboratorio de Computación	Redactar oficio para solicitud de dos computadoras nuevas. Coordinar mantenimiento de las actuales	-	Presupuesto de la Facultad dificulta la adquisición de las computadoras nuevas y el tiempo de respuesta es largo por la burocracia.
3.- Solicitar la reparación o instalación de cableado para redes (intranet)	1 semana	Director de Escuela	Redactar oficio para canalizar la solicitud	-	Tiempo de respuesta por parte del Departamento de Mantenimiento y tiempo de espera para la reparación.
4.- Solicitud de material de oficina	1 semana	Director de Escuela	Redactar oficio para canalizar la solicitud	-	Tiempo de respuesta por parte de los encargados y tiempo de espera para la entrega del material.

Fuente: Finol (2013).

## **2. Motivar al personal para desarrollar un sentido de pertenencia con la organización.**

Cuando los empleados se sienten comprometidos con la organización para la que trabajan y se sienten en familia, desarrollan un sentido de pertenencia tan arraigado que realizan sus actividades con cariño, mejorando cada día más; esto se traduce en un ambiente de trabajo relajado, agradable y un alto rendimiento productivo. Para motivar al personal de la Escuela de Ingeniería Química se plantean las siguientes estrategias:

1.- Proyección de videos motivadores: Crear un material audiovisual (video) que contenga la misión, visión y valores de la organización, noticias motivadoras para el personal, premiaciones y actividades a realizar, con la finalidad de incentivar al personal a mejorar cada día y sentirse parte de la organización. Se plantea la creación de un video distinto cada 4 meses para evitar el cansancio del personal. La creación de este video debe ser responsable de especialistas en el área, de manera que se asegure que el mensaje llegue al personal. En el Cuadro 38 se muestra el costo asociado a la elaboración del video por profesionales.

La proyección de este material se debe realizar varias veces para asegurar que el personal internalice la información, por tal motivo se plantea su proyección al inicio de la jornada laboral y al comienzo de las reuniones (consejo de escuela), así como en el piso donde se encuentran las aulas de clase; para ello se necesita la adquisición de dos pantallas eléctricas, cuyo costo es contabilizado en el Cuadro 38 para el presupuesto de la estrategia.

2.- Reconocimiento de empleados: Seleccionar anualmente a las personas más destacadas en cada gremio por su excelente labor, valor

agregado para la institución y participación efectiva, para ser reconocidas con la entrega de placas o reconocimientos en un acto que involucre a todos los integrantes de la Escuela. También se debe publicar estos reconocimientos en medios impresos internos y carteleras informativas para incentivar al personal. El costo asociado se encuentra en el Cuadro 38.

3.- Talleres motivacionales y actividades de integración: A través de los cuales se mejoren las relaciones interpersonales entre los miembros de los distintos gremios y se motive a los empleados a dar lo mejor de sí en su trabajo, cada día. En la Universidad existen especialistas en estas áreas; específicamente en la Escuela, hay personal docente que labora a tiempo convencional, el cual mostro su apoyo para guiar estos talleres sin costo alguno, por tal motivo, los costos asociados a esta estrategia se limitan al material de apoyo que se necesite (libretas, bolígrafos, etc.) y un refrigerio que permitan compartir e integrarse aún más a los participantes.

### **3. Mejorar las habilidades comunicacionales del personal**

Ciertamente se detectaron faltas muy graves en el sistema comunicacional dela Escuela; de ahí que para que este plan estratégico tenga éxito se debe capacitar al personal con los conocimientos fundamentales de comunicación y demás herramientas necesarias, para lo cual se plantean las siguientes estrategias:

1.- Capacitar al personal: Lo ideal es formar a todo el personal con los conocimientos básicos de comunicación y del sistema de comunicación que se está implementando para que adquieran las herramientas necesarias y sean capaces de transmitir la información cotidiana de forma eficaz. Esta capacitación se debe llevar a cabo a través de talleres impartidos por

<b>Cuadro 38.PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN</b>					
<i>Objetivo 2: Motivar al personal para desarrollar un sentido de pertenencia con la organización</i>					
<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Limitaciones</b>
1.- Proyección de videos motivadores	1 año	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Elaboración y proyección de videos motivadores	- 2 Pantallas eléctrica para proyección: Bs. 7.000 - Elaboración de videos motivadores: Bs. 5000	Falta de recursos por presupuesto insuficiente en la Facultad.
2.- Reconocimiento de empleados	1 año	Director de Escuela y Jefes de Departamento	- Entrega de placas por gremio. - Publicación del personal premiado	- 4 placas de reconocimiento (1 por gremio): Bs. 6.000 - Correspondencia y publicación de las premiaciones: Bs. 0	-
3.- Talleres motivacionales y actividades de integración	6 meses	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Talleres para mejorar las relaciones interpersonales y la motivación del personal	- Material de apoyo para la reproducción: Bs. 3.000 - Refrigerios para el personal: Bs. 3.000	Disponibilidad de tiempo del personal para coordinar los cursos.

Fuente: Finol (2013).

profesionales en el área, para lo cual se solicitó la colaboración del personal del Departamento de Lenguaje y Comunicación de la Facultad, quienes se mostraron prestos a brindar la ayuda necesaria, siempre que se puedan ajustar los horarios de los talleres con sus horarios de clase; por esta razón, los costos asociados a esta herramienta se limitan al material de apoyo y refrigerios que se brinden para integrar al personal, tal como se indica en el Cuadro 39.

De igual manera, en estos talleres es necesario resaltar la importancia del uso adecuado y eficaz de los medios y canales de comunicación como el correo electrónico, fax, carteleras informativas, etc.

2.- Actividad de Conocimientos: Se plantean una serie de charlas de inducción para los gremios (se sugiere integrarlas bajo el título “Se parte de tu Escuela”), donde se informen de la estructura organizacional y jerárquica de la Escuela, sus departamentos y laboratorios. Es necesario incluir en esta información la estructura de los demás entes que forman parte de la Facultad, pues la Escuela de Ingeniería Química es una organización que se encuentra en continua comunicación con las demás organizaciones de la misma. Los costos asociados a estas charlas son simplemente de refrigerios, de manera que se pueda integrar al personal. Es importante destacar que toda la información que se explique en estos espacios, debe ser transmitida a todo el personal mediante correo electrónico y ser publicado en las carteleras informativas.

3. Retroalimentación eficiente: Se debe promover la participación activa del personal a través de una retroalimentación o feedback entre el personal, jefes de cátedra, jefes de departamento y la directiva de la escuela. Con esto se busca que la información transmitida sea correcta, para evitar

errores al realizar las actividades y que esto genere roces entre el personal, errores y retrabajo.

4.- Facilitar los canales de comunicación ascendente y descendente: Para asegurar que la información llegue a todos los involucrados en las actividades diarias de la organización, es necesario realizar reuniones informativas entre los distintos niveles jerárquicos, haciendo que la información fluya en forma de cascada y monitoreando que todos estén involucrados. Esta estrategia es de suma importancia, pues la mayoría de los encuestados (especialmente del gremio docente) que laboran a tiempo convencional, resaltaron el hecho de no ser involucrados en las reuniones de departamento porque legalmente no pueden votar o tomar decisiones, y al no asistir a estas reuniones no son informados de actividades o informaciones relevantes, lo cual ha socavado enormemente su motivación y sentido de pertenencia con la organización.

5. Reducción de rumores: Uno de los factores que más afecta el clima organizacional y por ende en el nivel de productividad laboral son los rumores y chismes que se generan por la falta de comunicación entre el personal, así como por la escasa precisión y claridad en la información transmitida. En tal sentido esta estrategia recomienda: las informaciones que requieran toma de decisiones deberán enviarse con antelación a las reuniones, explicar las decisiones tomadas para evitar malas interpretaciones, resaltar las ventajas y desventajas de las acciones tomadas, informar el status de los proyectos en ejecución y las razones de su incumplimiento en caso de presentarse.

**Cuadro 39. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

*Objetivo 3: Mejorar las habilidades comunicacionales del personal*

Estrategia	Tiempo	Responsable	Acción / Actividad	Recursos	Limitaciones
1.- Capacitar al personal	6 meses	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Talleres de formación y capacitación del personal en el tema de comunicación.	Material de apoyo para la reproducción: Bs. 4.500 - Refrigerios para el personal: Bs. 3.000	Disponibilidad de tiempo del personal para coordinar los talleres.
2.- Actividad de conocimientos	6 meses	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Charlas para informar de la estructura y jerarquía	Material de apoyo para la reproducción: Bs. 1.500 - Refrigerios para el personal: Bs. 3.000	Disponibilidad de tiempo.
3.- Retroalimentación eficiente	-	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Feedback continuo	-	Motivacion del personal.
4.- Facilitar los canales de comunicación ascendente y descendente	-	Jefes de Departamento	Verificar la transmisión de la información e involucrar a todos	-	Resistencia del personal.
5.- Reducción de rumores	-	Director de Escuela y Jefes de Departamento	Planificar y mejorar el proceso de toma de decisiones	-	-

Fuente: Finol (2013).

#### **4. Crear los medios y espacios de información, participación y opinión**

Con la aplicación de las estrategias sugeridas anteriormente se busca mejorar la comunicación personal o grupas; para la transmisión de información masiva se plantea:

1.- Comisión de carteleras: Las carteleras informativas que se encuentran en el pasillo interno de la Escuela, son el mejor de medio de difusión masivo de información, por lo que se recomienda su uso para la transmisión de noticias importantes que sean pertinentes para todos los gremios y en especial para el estudiantil. Estas carteleras deben contener la misión, visión y objetivos para incentivar el sentido de pertenencia.

Para tal fin, es necesario crear una comisión de carteleras que se encargue de actualizar el material publicado, mantenerlas en buen estado y supervisar o autorizar la información que necesiten publicar los gremios. Se recomienda realizar actualizaciones semanales o mensuales, dependiendo del volumen de información que se maneje, así como utilizar gráficos, imágenes y figuras para facilitar el entendimiento y evitar lecturas extensas.

Actualmente el personal administrativo trabaja en horario “critico”, por tal motivo la Escuela cierra a la 1pm y como todas las carteleras se encuentran en el pasillo interno de la Escuela, así la información sea publicada y actualizada es posible que el mensaje no llegue a todos. Por tal motivo, se sugiere la adquisición de dos carteleras que sean ubicadas en la fachada externa del edificio, justo al lado de la puerta, con la finalidad que se puedan publicar en estas la información más importante y urgente, asegurándose así que el mensaje llegue a las personas que lo necesiten. Los costos asociados se muestran en el Cuadro 40.

<b>Cuadro 40. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN</b>					
<i>Objetivo 4: Crear los medios y espacios de información, participación y opinión</i>					
Estrategia	Tiempo	Responsable	Acción / Actividad	Recursos	Limitaciones
1.- Comisión de carteleras	-	Comisión seleccionada por el personal.	Mantenimiento continuo de las carteleras e información publicada en ellas.	- 2 carteleras informativas: Bs. 1.600 - Material de reproducción: Bs. 600	Motivación del personal y material para el mantenimiento.
2.- Buzón de sugerencias	-	Director de Escuela	Analizar continuamente las sugerencias realizadas	Buzón de sugerencias: Bs. 800	-

Fuente: Finol (2013). Elaboración Propia

2. Buzón de sugerencias: Algunas de las personas encuestadas, resaltaron que no se comunicaban o sugerían cambios por temor a represalias; para evitar esta situación, se sugiere colocar un buzón de sugerencias en el pasillo interno de la Escuela, que permita al personal que labora en ella y a los estudiantes expresarse de forma clara y libre. Este buzón deberá ser revisado por la directiva de la Escuela mensualmente y las sugerencias deberán ser analizadas en sesión del consejo de escuela o de los departamentos, dependiendo del caso. El costo asociado a esta estrategia se encuentra en el Cuadro 40.

## **5. Aumentar el nivel de rendimiento y productividad del personal**

Si el personal labora en un ambiente cargado de buena energía y regido por el respeto y las relaciones cordiales, se sentirá motivado a realizar su trabajo de manera eficiente, elevando así su rendimiento y productividad; una manera de evaluar estos parámetros es siguiendo estas estrategias:

1. Reducción de respuestas en destiempo y malos entendidos: La mayoría de los encuestados resaltaron que cuando se entrega alguna solicitud, el tiempo de respuesta (por parte del personal administrativo o docente) es muy largo y aun cuando se necesitan respuestas urgentes, el sistema utilizado no permite que estas sean procesadas con eficiencia, lo que ha ocasionado fricciones entre el personal y un ambiente de trabajo hostil. Por tal motivo se plantea que el personal clasifique la información y las tareas pendientes de acuerdo al tipo de respuesta que requiere, siguiendo la siguiente escala o clasificación planteada por Stoner et al (2006), de manera que se le dé prioridad a lo necesario:

a.- Información: Es solo de carácter informativo como su nombre lo indica y no necesita respuesta. Se debe verificar que en su transmisión esté incluido todo el personal que lo amerite. Por ejemplo: calendario de actividades del semestre.

b.- Acción: Requiere la realización de una tarea por parte del receptor del mensaje, la cual debe ser monitoreada. Por ejemplo: firma de acta de recepción de tesis por parte de los miembros del jurado.

c.- Reactiva: La información debe fluir en dos o más direcciones. Se debe verificar que en su transmisión esté incluido todo el personal que lo amerite. Por ejemplo: información sobre la designación de nuevos jefes de departamento o de cátedra.

d.- Alerta: Requiere un grado especial de atención, así como una acción, un seguimiento y una respuesta inmediata. A este tipo se le debe dar prioridad sobre las anteriores. Por ejemplo: designación de jurados para trabajos de ascenso del personal docente.

e.- Ultimátum: Son las informaciones en las que la toma de decisiones es definitiva, el carácter de urgencia es máximo y el tiempo de respuesta debe ser el menor posible. Por ejemplo: firmas de actas de notas o de culminación por parte de los docentes (cuyo tiempo de entrega generalmente es menor a dos días).

2. Sondeo de satisfacción y expectativas: Una vez sean realizadas las capacitaciones y los talleres motivacionales para todos los gremios, se debe evaluar su influencia en el nivel de productividad de los empleados. Con los sondeos de satisfacción y las expectativas de mejora por parte del personal se verificara si esta capacitación influyo positivamente y que otras oportunidades mejora se pueden detectar. La inversión para esta estrategia se limita simplemente al material para la reproducción, como se indica en el Cuadro 41.

3. Herramienta feedback 360°: Es una herramienta de evaluación del personal que incentiva el crecimiento profesional, en donde, se evalúa al personal desde múltiples puntos de vista, contando además la opinión de entes externos a la institución, en este caso, pueden ser personal de otras escuelas, estudiantes de postgrado, representantes de estudiantes, etc. En este caso deben diseñarse cuestionarios que listen las actividades que ejecuta el personal así como una escala de evaluación sobre su destreza, habilidad y conocimiento para realizarlas. La inversión económica es solo para el material de reproducción de los cuestionarios.

El costo total que tendría la implementación en conjunto de todas las alternativas planteadas, que asciende a un monto aproximado de Bs. 41.400, de los cuales Bs. 32.400 se refiere a equipos y material para las actividades (como se muestra en el anexo C) y Bs. 9.000 corresponde a refrigerios de las actividades. Aunque el monto total se puede considerar relativamente alto, es necesario tomar en consideración dos puntos a favor de la propuesta: cada una de las escuelas de la facultad tiene una partida asociada para inducción, formación, capacitación y mejoras educacionales del personal y de acuerdo a las conversaciones mantenidas con la dirección de la escuela, este presupuesto no se consume en su totalidad por falta de disposición de las autoridades, falta de coordinación, desconocimiento de las necesidades del personal, etc.

Un segundo punto a favor, radica en que la escuela de Ingeniería Química cuenta con la Fundación Prodefain – UC que se encarga en toda la facultad de cursos, talleres, charlas, etc. y como es dirigida por personal docente de la escuela y como parte de su labor de responsabilidad social, puede prestar apoyo en cuanto a la reproducción de material, personal de

<b>Cuadro 41 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN</b>					
<i>Objetivo 5: Aumentar el nivel de rendimiento y productividad del personal</i>					
<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción / Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Limitaciones</b>
1.- Reducción de respuestas a destiempo y malos entendidos	-	Todo el personal	Clasificar las actividades dando prioridad a las más urgentes	-	Resistencia por parte del personal.
2.- Sondeo de satisfacción y expectativas	-	Director de Escuela	Encuesta para medir la satisfacción y productividad del personal	Material para reproducción: Bs. 1.600	Presupuesto y escasez del material
3.- Herramienta feedback 360°	-	Director de Escuela	Instrumento de evaluación interna y externa de las actividades realizada por el persona	Material para reproducción: Bs. 1.000	Presupuesto y escasez del material

Fuente: Finol (2013).

apoyo, equipos, entre otros. Por todo lo antes expuesto, entonces se puede decir que el monto total calculado es un valor máximo que puede disminuir al momento de aplicar el plan estratégico.

De igual manera, es necesario enfocarse en los beneficios que la implementación de estas estrategias producirá no solo al personal de los distintos gremios que forman parte de la escuela de Ingeniería Química, sino en la Facultad completa, ya que se espera que este trabajo sirva como punto de partida para su implementación en las demás escuelas que forman parte de dicha estructura.

La aplicación de la estrategia es factible desde distintos puntos de vista: teórico, operativo, social, legal, aplicable y económico. Referente a la *teoría*, se basa en principios básicos de gerencia y administración de empresas para buscar mejoras en el ambiente organizacional y mejorar el rendimiento y la capacidad del personal. A nivel *operativo*, se tiene disponibilidad del recurso humano y material, aunque con ciertas limitaciones; el recurso humano se refiere a docentes especialistas en el área comunicacional (para dictar los cursos y actividades planteadas), los cuales pertenecen a la Escuela de Ingeniería Industrial, Facultad de Educación (FACE) y Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), con los cuales se cuenta previo acuerdo de los horarios. El recurso material se refiere a los espacios físicos (salones, aulas, auditorios, etc.), acceso para reproducir el material necesario de los cursos y manejo de los equipos para proyección del material (retroproyectores, pantallas, video beam, etc.), lo cual fue aprobado por la Dirección de la Escuela, que es la más interesada en mejorar las deficiencias planteadas.

En el aspecto *social*, se considera de gran pertinencia ya que ayuda a mejorar la calidad de comunicación de entes que forman partes de distintos círculos sociales y que emplearan las habilidades aprendidas en su vida diaria, además que pueden enseñarlas en su entorno directo. Además, la Universidad cumplirá con su objetivo y misión de contribuir con las demandas sociales en función de sus cambios y transformaciones. En el aspecto *legal*, se cumple con la Ley Orgánica del Trabajo vigente actualmente, en la que se considera que toda organización debe invertir en la preparación y mejora del personal que forma parte de ella.

La *aplicabilidad* es referente a la aceptación de la propuesta por parte de todos los involucrados. Partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a través de la encuesta aplicada a la muestra, todos los gremios están dispuestos a mejorar sus niveles de comunicaciones y erradicar sus fallas a través de las herramientas, cursos y oportunidades que les brinde la organización universitaria. En el aspecto *económico*, se considera de bajo impacto ya que la inversión en el material de apoyo, contenido y material audiovisual será muy baja y se espera que los resultados obtenidos sean inmediatos y de alta calidad.

## CONCLUSIONES

El primer objetivo planteado en la investigación fue realizar un diagnóstico sobre la comunicación interpersonal y organizacional en la organización. Se pudo determinar que la comunicación interpersonal se ha visto afectada por roces y malos entendidos, producto del desconocimiento y errores del personal; esto ha ocasionado un ambiente de trabajo hostil y se ha visto su reflejo en la productividad laboral, pues la escasa comunicación del personal retrasa todas las actividades cotidianas. La comunicación organizacional es precaria pues el personal no tiene idea del flujo que debe seguir la información transmitida, ni tampoco cuenta con los medios necesarios para hacerlo, lo que se traduce en un retraso extremo (en muchos casos hasta meses) de las actividades.

Después de un exhaustivo análisis se pudo determinar que los factores que mayormente han influido en el deterioro de la comunicación personal: desmotivación, y desconocimiento de la estructura jerárquica y organizacional, lo que ha limitado enormemente las relaciones del personal. Referente a la comunicación organizacional sobresale como factor primordial: sentido de pertenencia con la organización inexistente, falta de entrenamiento del personal sobre conocimientos técnicos y teóricos del sistema de comunicación, desmotivación y escasez de recursos para comunicarse eficientemente, lo que ha ocasionado directamente un clima organizacional nefasto.

En el análisis surgieron muchas fallas que se buscan erradicar con la implementación del plan estratégico; siendo la principal la situación precaria de los canales o medios de comunicación: líneas telefónicas dañadas, redes (intranet) con servicio inestable y oficinas con computadoras sin

mantenimientos o sin computadoras. Se considera una falla pues es una situación que por negligencia o desidia se ha permitido llegar al límite y tiene una solución factible. Otra falla que llama la atención es la apatía por capacitar al personal; es necesario resaltar, que cualquier organización exitosa necesita formar continuamente a su personal para que realice su labor eficientemente y esta no ha sido la situación de la Escuela.

Se diseñó un plan estratégico que consta de cinco objetivos y 17 estrategias, a través del cual se puede solventar las fallas y factores que influyen negativamente en la comunicación del personal de la organización. Estas estrategias van desde actividades muy sencillas propuestas por distintos autores, como otras un poco más complejas que involucran la formación y preparación continua del personal.

Esta propuesta resulta factible a nivel teórico, operativo, social, legal, aplicable y económico; siendo este último el de mayor preocupación, pues la inversión que se necesita realizar es de aproximadamente Bs. 41.400 y la situación presupuestaria de la Universidad de Carabobo resulta deficiente. Es necesario acotar que hay estrategias propuestas que no necesitan inversión monetaria, por lo que se recomienda su aplicación inmediata.

## RECOMENDACIONES

1. Fomentar el desarrollo de proyectos de investigación en el área de comunicación organizacional para las demás escuelas de la facultad de ingeniería y demás facultades del campus universitario.
2. Realizar un organigrama o esquema de estructura organizacional, el cual deberá ser informado a todo el personal y publicado en carteleras, para asegurar un flujo de información adecuado a la estructura y eficiente.
3. Realizar un calendario de revisión de los medios de comunicación como: redes, líneas telefónicas y carteleras, para asegurar su correcto funcionamiento.
4. Crear un fondo, basado en la autogestión de los laboratorios de la escuela y el presupuesto asignado por la Facultad para ser invertido en mejoras de los equipos tecnológicos necesarios para mejorar la comunicación del personal.
5. Fundamentar y escribir todos los planes estratégicos que se planteen en la organización para que la información sea transmitida efectivamente a las directivas sucesivas.
6. Plantear nuevas estrategias de motivación del personal que sean implementadas continuamente, para así asegurar su rendimiento y sentido de pertenencia.
7. Programar jornadas de inducción en la institución sobre la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la institución.

8. Desarrollar junto al personal directivo y demás autoridades, un plan de mejoras en el sistema de comunicación interna de la facultad.
9. Implementar la herramienta de feedback en todo el proceso comunicacional de la institución y hacer revisiones periódicas que verifiquen que realmente se está llevando a cabo.
10. Realizar periódicamente encuestas de sondeos de necesidades y expectativas que permitan desarrollar estrategias que eviten desmejorar el clima organizacional.
11. Desarrollar un plan de carrera para cada empleado que permita integrarlo a la institución, darle importancia y ofrecerle crecimiento personal y profesional.
12. La desidia y apatía debe ser erradicada del personal, comenzando por la directiva de la Escuela, por lo que es necesario hacer que este personal tome consciencia.
13. Monitorear constantemente el entorno para asegurar que la comunicación interpersonal y organizacional se lleve a cabo adecuadamente.
14. Mantener la disposición de lograr acciones positivas a favor de quienes permiten que el mejoramiento continuo sea una realidad y no escudarse en premisas que llevan a conflictos personales y un clima organizacional deplorable.
15. El personal debe internalizar que un ambiente de trabajo positivo es favorable para todos y es responsabilidad de todos, por lo que se recomienda una campaña de concientización activa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, L. Y Meléndez, J. (2008). **Estrategias de Comunicación que Mejoren las Relaciones Interpersonales en las Organizaciones**. Trabajo de Grado. Facultad de Ingeniería. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. No Publicado.

Aguilar, J. (2000). **La Comunicación**. Universidad Bicentennial de Aragua, vicerrectorado académico, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Escuela de Administración de Empresas. Turmero, estado Aragua, Venezuela.

Alcaraz, E. (2000). **Diccionario de Lingüística Moderna**. Segunda Edición. España. Editorial Ariel.

Ayala, R. (2011). **Comunicación: Como Tener Una Retroalimentación Efectiva**. Grandes Pymes. Extraído el 10 de diciembre de 2013 desde: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/10/04/comunicacion-como-tener-una-retroalimentacion-efectiva/>

Bain, D. (2002). **Productividad**. Primera Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Balestrini A. M. (2001) **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Caracas. Servicio Editorial Consultores Asociados DL

Bartoli, A. (1992). **Comunicación y Organización. La organización Comunicante y la Comunicación Organizada.** Madrid, España. Ediciones Paidós Ibérica.

Cano, A. y Cifuentes, D. (2011). **Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda.** Trabajo de Grado Maestría en Administración de Empresas. Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia. [15 Diciembre 2013, Disponible en:[http://www.coneicc.org.mx/index.cfm?contenido=/centro\\_documentacion/nota.cfm&identifiier=oai:coneicc.iteso.mx:296109&interno=yes](http://www.coneicc.org.mx/index.cfm?contenido=/centro_documentacion/nota.cfm&identifiier=oai:coneicc.iteso.mx:296109&interno=yes)]

Carta, A. y Fernández, A. (2008). **Diagnóstico de los Procesos Comunicacionales Internos de la Escuela de Educación (U.C.A.B.).** Trabajo de Grado Maestría en Comunicación Social. Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica “Andrés Bello”. Caracas, Venezuela. [Disponible 23 Agosto 2011 en: [http://www.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th\\_s\\_year/2008/search/comunicacion%20educacion.html](http://www.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_year/2008/search/comunicacion%20educacion.html)]

Costa, J. (2006). **La Comunicación en Acción, Informe Sobre la Nueva Cultura de la Gestión.** Barcelona, España. Editorial Paidós.

Daft, R. (2005). **Teoría y Diseño Organizacional.** Octava Edición. Bogotá, Colombia. Editorial Thomson.

Delgado, Colombo y Orfila (2001). **Conduciendo a la Investigación.** Caracas.

Dommar, B. (2009). **La Comunicación y el Desarrollo Organizacional Hacia un Modelo de Interacción Comunicacional Que Optimice el**

**Desarrollo Organizacional de la Universidad de Carabobo.** Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Duran, B. y Rodríguez, I. (2009). **Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Comunicación Interna en una Empresa del Ramo Cauchero.** Trabajo de Grado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Fernández, C. (1999). **La Comunicación en las Organizaciones.** México. Editorial Trillas.

Fernández, C. y Galguera L. (2008). **La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo.** México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Fuentes, G. (2010). **Plan de Comunicación para la Dirección de Relaciones Interinstitucionales de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de Grado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Garrido, F. (2004) **Las Claves de la Comunicación empresarial en el Siglo XXI.** Madrid, España. Editorial Gestión 2000.

Goldhaber, G. (1994). **Comunicación Organizacional.** Sexta Edición. México. Editorial Diana.

Kappler, J. T. (1974). **The Effects of Mass Communications.** Estados Unidos.

Kelly Services Inc. (2014). **Cinco Habilidades Para Ser Un Mejor Gerente**.  
Extraído el 10 de Diciembre de 2013 desde:  
[http://www.factorrh.com.mx/eprise/main/web/mx/hr\\_manager/es/Cinco\\_habilidades\\_mejor\\_gerente](http://www.factorrh.com.mx/eprise/main/web/mx/hr_manager/es/Cinco_habilidades_mejor_gerente)

Liabert, T. (2008). **El Plan de Comunicación Organizacional**. México. Editorial Limusa.

Meza, J. (2009). **Formulación de la Estrategia General de Comunicación Interna en Celeritech Solutions**. Post-Grado en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica “Andrés Bello”. Caracas, Venezuela. [Disponible 24 de Septiembre de 2012 en: [http://www.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th\\_s\\_year/2009/search/comunicacion%20celeritech.html](http://www.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_year/2009/search/comunicacion%20celeritech.html)]

Mintzberg, H. (1997). **El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos**. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Nosnik, A. (1995). **Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos**. México. Editorial Mimeo.

Porter, J. (1982). **Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. Trigésima Sexta Reimpresión. México. CECSA.

Ramos, C. (1991). **La Comunicación: Un Punto de Vista Organizacional**. Primera Edición. México. Editorial Trillas.

Rivas, A., Hidalgo, C. y Ramírez, M. (2010). **Diagnóstico de la Comunicación Estratégica en las Empresas Salvadoreñas**

**Distribuidoras de Productos de Consumo.** Trabajo de Postgrado. Facultad de Postgrados Mención Maestro en Comunicación. Universidad “José Simeón Cañas”. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. No Publicado.

Robbins, S. (2000). **Comportamiento Organizacional.** México. Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2006). **Gestión Organizacional.** Elementos Para su Estudio. Cuarta Edición. México. Editorial Trillas.

Ruiz, L. (1994). **Gerencia en el aula.** Ediciones Instivec Venezuela.

Serna, H. (2006). **Gerencia Estratégica.** Novena Edición. Bogotá, Colombia. Editorial 3G.

Stoner J., Freeman E. y Gilbert D. (2006). **Administración.** Sexta Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall

Tolela, M. y Myers, G. (1982) **Administración Mediante la Comunicación: Un Enfoque Organizacional.** Editorial Mc Graw-Hill.

**ANEXO A:**  
**CALCULOS REALIZADOS**

## 1. Calculo de la Muestra de la Población a Encuestar para el Análisis

Para determinar la muestra de la población a estudiar, primero se calculó el porcentaje que representa cada gremio (docente, administrativo, obrero y estudiantil) con respecto a la totalidad (que son 2283 personas), a través de la siguiente ecuación:

$$PG = \frac{G_i}{P_T} \times 100 \quad (\text{I})$$

Donde:

PG: Porcentaje del Gremio (%)

G<sub>i</sub>: Tamaño del Gremio (número de personas)

P<sub>T</sub>: Tamaño de la Población Total (número de personas)

De esta manera, los gremios representan los siguientes porcentajes:

Estudiantes: 97,07%

Docente: 2,28%

Administrativo: 0,44%

Obrero: 0,22%

Luego, se utilizó la ecuación estadística citada por Delgado et als (2001) para estimar el tamaño de la muestra necesaria para realizar la investigación, que se muestra a continuación:

$$n_j = \frac{[4 \times N_j \times p \times (1-p)]}{[(N_j - 1) \times K^2] + [4 \times p \times (1-p)]} \quad (\text{II})$$

Donde:

n<sub>j</sub>: Tamaño de la muestra del gremio (número de personas)

$N_j$ : Tamaño total del gremio (número de personas)

$p$ : Probabilidad de ocurrencia del evento (adim)

$K$ : Error máximo permitido (adim)

De acuerdo a estos autores, para determinar el valor de la variable “ $p$ ”, se asume el supuesto más desfavorable, que es aquel para el cual el tamaño muestral es mayor, lo cual se logra cuando “ $p$ ” es igual a 0,5. Para la población a trabajar se asume que el máximo porcentaje de error permitido es 10% por cada gremio, por lo que la variable “ $K$ ” tendrá un valor de 0,1. De esta manera, el tamaño de la población para cada gremio de la población es:

Estudiantes: 96

Docentes: 35

Administrativo: 10

Obrero: 5

## 2. Calculo de la Confiabilidad del Instrumento por el Coeficiente de Cronbach

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{I}{I-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^m S_i^2}{S_t^2} \right) \quad (III)$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Cronbach (adim)

$I$  = Número de ítems utilizados para el cálculo (adim)

$\sum_{i=1}^m S_i^2 =$  Suma de la varianza de cada ítem (adim)

$S_t^2 =$  Varianza total de los ítems (adim)

Los valores que arroje esta ecuación, indicarán la confiabilidad del instrumento, de la siguiente manera: valores entre 0,00 y 0,64 son poco confiables; valores entre 0,65 y 0,74 son confiables; y valores entre 0,75 y 1,00 son altamente confiables. Para determinar la confiabilidad del instrumento planteado, se aplicó a un grupo de 45 personas pertenecientes a la Escuela de Ingeniería Química (en los distintos gremios). A la escala de Likert planteada, se le aplicó la siguiente ponderación:

**Totalmente en Desacuerdo (TD): 1**

**En Desacuerdo (D): 2**

**Es Indiferente (I): 3**

**De Acuerdo (DA): 4**

**Totalmente De Acuerdo (TA): 5**

Partiendo de estos valores numéricos y de acuerdo a las respuestas de los encuestados, se calculó el coeficiente de Cronbach, obteniendo un valor de 0,87; lo que indica que es altamente confiable.

$$\alpha = \frac{54}{54-1} \left( 1 - \frac{64,6}{453,9676} \right) = 0,87$$

**ANEXOB:**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCION**  
**DE INFORMACION**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## MENCION GERENCIA

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente cuestionario es producto de la investigación titulada “DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA QUÍMICA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO” Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de empresas, mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. El mismo consta de dos secciones; la primera es una autoevaluación del encuestado sobre sus conocimientos de comunicación interpersonal, y la segunda sección corresponde a la evaluación de la comunicación organizacional en los distintos gremios que laboran la Escuela de Ingeniería Química (docente, administrativo y obrero).

El uso de la información es estrictamente de carácter académico y los datos personales son confidenciales. De antemano agradecemos su colaboración, dado que ésta será valiosa y de gran interés.

#### INSTRUCCIONES:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (X) donde considere pertinente su respuesta, tomando en cuenta los parámetros presentados como opciones:

**TD:** Totalmente en Desacuerdo

**D:** En Desacuerdo

**I:** Es Indiferente

**DA:** De Acuerdo

**TA:** Totalmente De Acuerdo

2. Favor no dejar ninguna pregunta sin responder.

Atentamente,

Ing. Jeanet C. Finol V.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA

**I. DATOS GENERALES**

Fecha de encuesta: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

1. Gremio al que pertenece:

Docente  Administrativo  Obrero  Estudiante

2. Dependencia ala que pertenece:

Depto. Ing. Química  Depto. Química Tecnológica  Dirección  NA

3. Tiempo perteneciendo a la Escuela:

Menos de 1 año  1 a 5 años  Más de 5 años  Más de 10años

**II. SECCIÓN I: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (AUTOEVALUACIÓN)**

No.	Preguntas	Parámetros				
		TD	D	I	DA	TA
4	¿Es Usted capaz de comunicar sus ideas con un lenguaje acorde a las circunstancias?					
5	¿Es Usted capaz de aceptar opiniones que difieren de las suyas?					
6	¿Utiliza un lenguaje corporal adecuado para comunicarse?					
7	¿Es Usted capaz de expresar con claridad sus ideas?					
8	¿Usted se considera tolerante al recibir una crítica hacia su persona o las ideas que expresa?					
9	¿Considera Usted que cuenta con la destreza necesaria para comunicar sus ideas de forma clara y simple?					
10	¿Considera Usted que la retroalimentación facilita el proceso de comunicación?					
11	¿Cree Usted que la forma de comunicar sus ideas logra mantener el interés en otras personas?					
12	¿Usted respeta las opiniones de las demás personas, independientemente de sus ideas?					
13	¿Estaría Usted dispuesto a acudir a talleres o conferencias sobre comunicación?					
14	¿Cree Usted, que las personas deben hacerse responsables de las ideas e información transmitida, para tener una buena comunicación?					
15	¿Cree Usted, que una buena comunicación requiere de cierto nivel de conocimientos comunicacionales para que sea fluida?					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 MENCIÓN GERENCIA



ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Universidad de Carabobo

**III. SECCIÓN II: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO:**

No.	Preguntas	Docente					Administrativo					Obrero				
		TD	D	I	DA	TA	TD	D	I	DA	TA	TD	D	I	DA	TA
16	Al dirigirse al gremio ¿Sus preguntas se canalizan rápidamente, obteniendo una respuesta efectiva?															
17	¿Considera que los medios usados para transmitir la información (tales como pizarra, correo electrónico, material impreso, etc.) permiten una buena comunicación con este gremio?															
18	¿Existen los mecanismos adecuados de comunicación al momento de exponer sus propuestas e ideas al personal de este gremio?															
19	¿Considera que los miembros de este gremio necesitan entrenamiento para facilitar el proceso de comunicación?															
20	¿Existen lineamientos establecidos (tales como horarios, espacio físico, etc.) para comunicarse efectivamente con los miembros de este gremio?															
21	¿Considera que existen problemas, barreras o limitaciones al momento de comunicarse con los miembros de su gremio?															
22	¿Considera que una buena comunicación con los miembros de este gremio puede promover cambios en sus conductas, haciéndola más amable y eficiente?															



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 MENCIÓN GERENCIA



**IV. SECCIÓN II: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (CONTINUACIÓN)**

**EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO:**

No.	Preguntas	Docente					Administrativo					Obrero				
		TD	D	I	DA	TA	TD	D	I	DA	TA	TD	D	I	DA	TA
23	¿Estaría Usted, dispuesto a asistir a entrenamientos sobre comunicación organizacional para mejorar las relaciones con este gremio?															
24	¿Considera Usted que la comunicación influye en la productividad del personal que forma parte de este gremio?															
25	¿La calidad de la comunicación con este gremio permite promover su compromiso y sentido de pertenencia con la Escuela?															
26	Actualmente, ¿Mantiene un buen nivel de comunicación con los integrantes de este gremio?															
27	¿Los canales de información tales como correo electrónico, teléfono, oficios, etc., <u>NO</u> se utilizan correctamente para comunicarse con este gremio?															
28	¿Considera que la comunicación con este gremio es importante e influye en el clima organizacional?															
29	¿Considera que existen factores que afectan negativamente la comunicación diaria con los miembros de este gremio?															



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA



### III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (CONTINUACIÓN)

Si respondió positivamente a las preguntas 28 y 30, por favor detalle los problemas y factores:

#### Comentarios Adicionales

#### Opiniones y Recomendaciones

**ANEXOC:**

**PRESUPUESTO PARA EL**

**ANALISIS ECONOMICO DEL PLAN**



Cotizacion EQT-018-13	
Fecha de Cotizacion	03/06/2013
Cliente	Jeanet Cristina Finol Valdivieso - Universidad de Carabobo
Cedula	V-15,860,880
Telefono	0426-2074577
Direccion	Av. Universidad, Facultad de Ingenieria, Escuela de Ingenieria Quimica, Valencia - Edo. Carabobo
Referencia	EQT-018-13 / ODV-0045

Cotizacion			
Partida	Cantidad	Precio Unitario	Total (Bs.)
Pantalla Eléctrica para Proyección de Video Beam WideScreen. Marca Kekul. Dimensiones: 2m x 1.50m (c/trípode adicional)	2	Bs. 3,125.00	Bs. 6,250.00
Elaboración de videos informativos y conmemorativos (Información y diseño básico suministrada por el cliente, Macromedia Flash Pro)	3	Bs. 1,488.10	Bs. 4,464.29
Placa de Reconocimiento Profesional en Cristal con Logotipo (UC) Grabado. Base de Madera. Dimensiones: 23cm x 33 cm	4	Bs. 1,339.29	Bs. 5,357.14
Libretas con Imagen Corporativa (UC) a Color, espiral doble anillo. Dimensiones: 20cm x 14cm.	500	Bs. 10.71	Bs. 5,357.14
Boligrafos con Sublimación Imagen Corporativa (UC). Color Negro.	500	Bs. 5.36	Bs. 2,678.57
Buzón Acrílico de Sugerencias Mediano con Grabado de Imagen Corporativa (UC) y Nombre a Indicar.	1	Bs. 714.29	Bs. 714.29
Cartelera de Corcho (Sin Filtro) y Borde Metálico con Soporte Reforzado OFIMAK. Dimensiones: 1m x 2m.	2	Bs. 714.29	Bs. 1,428.57
Resmas EXECUTIVE de Papel Bond Tamaño Carta	10	Bs. 80.36	Bs. 803.57
Toner Color Negro Marca HP Modelo 32A	3	Bs. 625.00	Bs. 1,875.00
<b>Subtotal</b>			Bs. 28,928.57
<b>IVA (12%)</b>			Bs. 3,471.43
<b>Total</b>			Bs. 32,400.00

Condiciones de la oferta / Notas adicionales
- Nuestra oferta incluye el transporte. (Solo aplica a la direccion indicada en la cotizacion)
- Garantia de Seis (06) meses contra defecto de fabricacion en los productos.
- Tiempo de Entrega: 15 dias habiles contados a partir de la cancelacion del monto total indicado en la cotizacion.
- Oferta condicionada a la existencia de inventario del material, al momento de recibir la orden de compra.
 Gustavo De Franca Gerente de Ventas EQUIMAVENCA


El Tigre: Av. Fernández Padilla, N°. 226, San José de Guanipa, Estado Anzoátegui. Telf.: (0283) 255 3949. Fax.: (58 0283) 255 0868.  
E-mail: gdefranca@equimavenca.com