



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMO SISTEMA DE APOYO
GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA MULTISERVICIOS VILMOR, C.A.**

AUTOR:

Villamizar, Grecia

Caracas, Octubre del 2013



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA
LA INDUSTRIA FARMO-QUIMICA, COSMÉTICA Y
ALIMENTARIA**



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMO SISTEMA DE APOYO
GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
MULTISERVICIOS VILMOR, C.A.**

FTCO. GRECIA VILLAMIZAR

Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para optar
al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la industria
Farmo-Química, Cosmética y Alimentaria

TUTORA: DRA. MARITZA CARPIO M.

Caracas, Octubre del 2013

VEREDICTO

DEDICATORIA

A Dios ante todo por tener vida llena de bendiciones.

A mis abuelas Laura Velasquez y Maria A. Villamizar, por ser mis ángeles que me cuidan desde el cielo.

A mis padres, Mariflor Velásquez y Pedro A. Villamizar y mi hermano Pedro A. Villamizar y mi esposo Luis E. Morcelle, a todos ustedes por estar siempre a mi lado. Los quiero mucho!!!

A mi tutora Maritza Carpio a quien agradezco mucho su guía, su empuje y sus conocimientos en este trabajo. Muchas Gracias!!!!

A la familia Morcelle-Mujica por estar pendiente en todo momento, en especial a mi suegra Gladys Mujica por apoyarme.

A la profesora Marisol Benaim por su ánimo para la culminación de este trabajo.

A la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., por su colaboración y dejar efectuar este TEG.

A Daniela Cuentas, Andreina Brant, Angie Peña y Erick Alarcon por la colaboración en este TEG.

A todos y cada una de las personas que estuvieron pendiente para la culminación de este ciclo.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA
LA INDUSTRIA FARMO-QUIMICA, COSMÉTICA Y
ALIMENTARIA



Autor: Grecia A. Villamizar
Octubre, 2013

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo formular estrategias de comunicación como sistema de apoyo gerencial para la optimización del clima organizacional en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A. La investigación estuvo enmarcada bajo en los enfoques cualitativo y cuantitativo con la modalidad estudio de campo. Los sujetos de la investigación lo conformaron 80 trabajadores de la empresa antes mencionada. Para la recolección de la información se utilizó como técnicas la encuesta, el cuestionario de 10 ítems de preguntas cerradas. En lo cuantitativo, se aplicó la estadística descriptiva, para el establecimiento de las frecuencias de comportamiento que se requirieron cuantificar en este proyecto. En lo cualitativo, se abordó el estudio desde la descripción de los procesos e interacciones comunicacionales en la organización objeto de la investigación. Se llegó a las siguientes conclusiones: 1) La percepción sobre el clima organizacional es propicio para una gestión centrada en quienes dirigen la organización, con delegaciones parciales en los gerentes de línea 2) Las oportunidades de mejora en la gestión del talento humano requieren de instrumentos que hagan de la comunicación una condición positiva 3) Enfatizar en optimizar los procesos y canales de la comunicación 4) La comunicación debe sustentarse en estrategias que contribuyan a incrementar el nivel de está en la población de la empresa 5) La selección de cualquier intervención de carácter económico estará sujeta a las condiciones financieras que predominen en la organización para el momento de su ejecución. La actitud de la gerencia de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., es favorable para generar la implementación de programas que contribuyan al desarrollo de la comunicación en pro de un clima organizacional que afecte favorablemente al entorno. Se recomienda desarrollar la propuesta Programa de “Estrategias para una comunicación efectiva” en la organización.

Palabras claves: comunicación, cultura, sistema de apoyo gerencial, clima organizacional, estrategias



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA
LA INDUSTRIA FARMO-QUIMICA, COSMÉTICA Y
ALIMENTARIA**



Autor: Grecia A. Villamizar
Octubre, 2013

ABSTRACT

The present work aims grade communication strategies as management support system for optimization of organizational climate in the company Multi VILMOR, C.A. The research was framed low qualitative and quantitative approaches to the mode field study. The subjects of the research formed the company 80 workers mentioned above. For data collection techniques was used as the survey, the 10-item questionnaire of closed questions. In the quantitative, descriptive statistics was applied for the establishment of the frequencies of behavior required to quantify in this project. In the qualitative, a study was from the description of the processes and interactions in the organization communication under investigation. It reached the following conclusions: 1) the perception of organizational climate is conducive to focused management who direct the organization, with offices partial line managers 2) opportunities to improve human talent management tools require der communications make a positive condition 3) Emphasize optimize processes and communication channels 4) The communication must be based on strategies that contribute to increase the level of the population is in the company 5) The selection of any intervention economic nature be subject to financial conditions prevailing in the organization at the time of execution. The attitude of the management of the company Multi VILMOR, C.A, is favorable to generate the implementation of programs that contribute to the development of communication towards an organizational environment that favorably affect the environment. Is recommended to develop the proposed program "Strategies for Effective Communication" in the organization.

Keywords: communication, culture, system management support, organizational climate, strategies

TABLA DE CONTENIDO

VEREDICTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	v
TABLA DE CONTENIDO	vii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE ILUSTRACIONES	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del Problema	19
1.3 Objetivos de la Investigación.....	19
1.3.1 General.....	19
1.3.2 Específicos	20
1.4 Justificación de la investigación.....	20
1.5 Delimitación.....	23
CAPÍTULO II	25
MARCO TEÓRICO	25
2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.2 Las Organizaciones.....	33
2.3 Sistemas de apoyo gerenciales.....	40
2.4 Clima Organizacional	48
2.5 Comunicación	57
2.6 Comunicación corporativa	67
2.7 Estrategias de comunicación.....	69

CAPÍTULO III	75
MARCO METODOLÓGICO	75
3.1 Diseño, tipo, nivel y modalidad de la investigación	75
3.2 Población	76
3.3 Sistema de variables	77
3.4 Tabla N°1. Operalización de variables.....	78
3.5 Técnicas e instrumentación de recolección de datos.....	79
3.6 Técnica de análisis.....	80
3.7 Validez y confiabilidad.....	80
CAPÍTULO IV.....	81
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	81
CONCLUSIONES.....	109
CAPÍTULO V.....	111
PROPUESTA	111
5.1 Introducción.....	111
5.2Fundamentación Teórica.....	113
5.3 Objetivo General de la Propuesta.....	116
5.4 Objetivo Específicos de la Propuesta	116
5.5 Justificación de la Propuesta	116
5.6 Estructura.....	117
5.7 Etapa I.....	119
INICIO.....	119
Descripción:.....	119
5.8 Etapa II.....	120
DESARROLLO.....	120
Estrategias de comunicación	120
5.9 Etapa III.....	127

CIERRE	127
Descripción:.....	127
Planes de acción por sesiones para el desarrollo del Programa de Estrategias para una comunicación efectiva.....	128
MODULO I.....	128
MODULO II.....	129
MODULO III.....	130
MODULO IV	131
MODULO V	132
MODULO VI	133
Presupuesto para desarrollar el Programa Estrategias para una Comunicación Efectiva Junio 2013- Junio 2014	134
Plan de acción para desarrollar el Programa Estrategias para una Comunicación Efectiva	136
RECOMENDACIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS	143
ANEXO A.....	144
ENCUESTA REALIZADA VIA ON-LINE, PARA LOS TRABAJADORES DE MULTISERVICIOS VILMOR, C.A.....	144
ANEXO B.....	152
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	152

LISTA DE TABLAS

Tabla N°1. Operalización de variables	78
Tabla N° 2: Etapas de desarrollo del Programa Estrategias para una comunicación efectiva en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.	118
Tabla N° 3: Cohesión grupal.....	121
Tabla N° 4: Competencias para el desarrollo de una comunicación efectiva.....	122
Tabla N° 5: Competencias para mejoras en la distribución del espacio para el área laboral en los diferentes departamentos que componen la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.....	123
Tabla N° 6: Aspiraciones de movilidad del personal dentro de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.....	125
Tabla N° 7: Valores motivacionales de los sistemas de recompensas económicos para el personal de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A	126

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración1: Organigrama gerencial de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.....	11
Ilustración 2: Demografía de la población para la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.	13
Ilustración 3: Satisfacción en la empresa	81
Ilustración4: Satisfacción por las condiciones ambientales en su puesto de trabajo.....	84
Ilustración5: Satisfacción en cuanto a la ergonomía.....	87
Ilustración6: Satisfacción en cuanto a la motivación.....	89
Ilustración7: Satisfacción acerca de sus compañeros de trabajo.....	91
Ilustración8: Satisfacción en relación a su jefe y supervisores	95
Ilustración9: Satisfacción en su puesto de trabajo (competencias profesionales y académicas, reconocimiento, movilidad)	98
Ilustración10: Satisfacción en cuanto a sueldo	100
Ilustración11: Satisfacción en cuanto a reconocimiento	103
Ilustración 12: Satisfacción ante proceso de comunicación	105

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están compuestas por integrantes, es decir seres humanos, que se comunican a través de gestos, palabras, símbolos, signos, emociones y todas aquellas formas que les permita estar en contacto con otros. Es por ello que la comunicación es fundamental para relacionarse intra e interpersonalmente. La transmisión de metas y objetivos de lo que se quiere alcanzar en una organización se hacen a través de este proceso.

Todos los integrantes o personal de la empresa deben conocer la cultura organizacional con el fin de sentirla y promoverla, tener sentido de pertenencia y motivación. Para lograr esto, es importante tener en cuenta factores tales como: el clima organizacional y para mantenerlo es deseable que el Gerente o Director esté al tanto de todos los procesos de su empresa, comunicación cara a cara entre los distintos niveles, información sobre los cambios y decisiones de la empresa, diseño de un plan de comunicación para transmitir la información y hacer que ésta fluya.

Para ello es primordial desarrollar el sentido de compromiso donde el personal sienta que si la empresa progresa, los integrantes también lo harán. Además es importante generar confianza y liderazgo para la toma de decisiones, para que se demuestre la capacidad y la autonomía en

algunos niveles jerárquicos de la empresa, sin perjudicar las utilidades de la organización.

En la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., se desarrolló un Programa de Desarrollo Gerencial efectuado entre Marzo - Mayo 2012 que arrojó de manera informal evidencias en cuanto al manejo de la comunicación y la necesidad de llegar a acuerdos para optimizarla; de esa actividad surge la idea de proponer, a través de una investigación, el desarrollo de Estrategias de Comunicación como un Sistema de Apoyo Gerencial para la optimización del Clima Organizacional, sabiendo que la comunicación como parte de éste, es un factor que involucra a todos los miembros de la organización. De esta manera, se intenta con la presente investigación dar solución a la situación planteada en la organización.

El presente trabajo se ha estructurado en cinco capítulos. En el capítulo I, se plantea el problema, se formulan el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y delimitación. En el capítulo II, se expresan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que soporta dicho trabajo. En el capítulo III, se plantea la metodología: tipo, nivel y modalidad de la investigación, población objeto de investigación, sistema de variables, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento aplicado. En Capítulo IV, análisis y presentación de los datos arrojados y conclusiones, finalmente el Capítulo V se presenta la Propuesta del Programa de Capacitación dirigido a la optimización de la comunicación efectiva para el personal de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día las organizaciones del siglo XXI, se plantean cambios en su sistema de comunicación con la finalidad de propiciar un ambiente laboral en el cual prevalezca la habilidad para comunicarse de manera integrada hacia la coherencia, en cada espacio de éstas sin ruidos, sin barreras, sin limitaciones que afecten la interacción entre los miembros que las integran tal y como lo expresa Van Riel (1997), con ello, se busca que la información llegue a todos de manera adecuada y pertinente, que proporcione un valor agregado a quien la recibe y a la organización.

En este sentido, el autor citado, sostiene que las empresas “se esfuerzan en reducir...las comunicaciones fragmentadas y en armonizar toda forma de comunicación interna y externa. ...en un supuesto básico que una política de comunicación coherente facilita el proceso de creación de una imagen favorable de la empresa” (1997, p.8)

Esta propuesta de Van Riel (Op.cit), es una forma de suavizar los efectos que los cambios generan en la capacidad y la buena voluntad de los empleados para reducir las fuerzas restrictivas que hacen que estas

transformaciones perciban los procesos comunicacionales propios de la organización de una manera diferente.

Las personas ante los cambios intencionales y dirigidos a las metas, actúan como agentes que administran la comunicación de manera responsable, por cuanto son muchos los retos que enfrentan las organizaciones actualmente en el ámbito mundial, para lograr relaciones de comunicación fluidas en toda la empresa, es decir, la calidad del ambiente laboral o condiciones de bienestar de las personas, tal y como lo expresa Chiavenato (2004)

En este sentido, se busca que la organización sea vista como un sistema abierto, que muestre entre sus epígrafes, es decir, lemas, rótulos, carteleras, papelería, títulos, pendones u otros, un comportamiento coherente en su comunicación tal y como lo refiere Van Riel (1997). Esto serviría para coordinar las conductas de los miembros de la misma que ocupan diferentes espacios en su estructura: departamentos, unidades operativas, el grupo, el puesto de trabajo, conjuntamente con las situaciones cotidianas que se suceden en ella.

De acuerdo con lo aquí expuesto, la comunicación es vital sobre todo cuando se trata de un aspecto interno de las organizaciones, como es la definición de políticas institucionales las cuales constituyen “decisiones escritas que sirven de guía a los miembros de éstas para operar en distintos asuntos” (Martínez, 2008, p.12), es decir, proporcionan un

marco de acción lógico y consistente en cuanto se posibilita la participación de ellas, porque implican igualdad de oportunidades; participación del personal en la toma de decisiones, comunicados internos desde la alta gerencia al resto de los empleados, información sobre el cumplimiento de objetivos, metas, obstáculos; enfrentamiento de problemas y participación de soluciones, directrices para los niveles intermedios y operativos, congruencia entre lo que se dice y se hace, estructura de soporte técnico como medio de difusión, mecanismos de evaluación, sistemas de recompensas, tal y como lo manifiesta el autor antes expresado.

En Venezuela, al igual que en otras esferas mundiales, las organizaciones están formadas por personas que integran un sistema, compuesto por información, emisores y receptores, que no sólo emiten o imparten un mensaje a través de cualquier medio, sino se trata de saber desarrollar y mantener constantemente una comunicación que produzca los resultados perseguidos por la organización, en donde cada individuo que la integra fortalezca las relaciones internas y las externas.

Al respecto Orjuela (2010) indica que las directivas de muchas de las empresas e instituciones, siguen entendiendo la comunicación como la redacción de comunicados de prensa, la organización de eventos, la edición de piezas como las carteleras, revistas, informes, boletines; la actualización de la página web e intranet y el envío de emails y boletines digitales.

Esta forma de entender la comunicación, dista mucho de la comunicación estratégica que en muchos países ha ido ganando terreno y se ha posicionado en las empresas públicas y privadas. La comunicación con un enfoque estratégico, según la autora mencionada, pasa por entenderse como un proceso transversal a toda la organización, que planifica con un enfoque integral: comunicación y relaciones internas, externas, imagen y la reputación de la misma, con el fin de coadyuvar en la consecución de las metas organizacionales.

Para Baiz y García (2006), hasta hace poco no había un gran desarrollo en el campo de la investigación de la comunicación en el ámbito organizacional del país. En el año 2006, el nivel gerencial mostraba gran interés en su estudio, sobre todo por tener en marcha proyectos ambiciosos. Es así, como la Universidad Católica Andrés Bello abre un espacio para la investigación orientada a la comunicación organizativa al iniciar un postgrado en el área, con la finalidad de proporcionar conocimientos a profesionales vinculados al sector de las comunicaciones, en general, con responsabilidades tanto en la producción como en la gestión de información.

En este mismo orden de ideas, Mesa (2008) explica que los líderes de las organizaciones venezolanas se han visto en la necesidad de desarrollar áreas de apoyo de los negocios modulares como ventas, talento humano, comunicaciones, entre otros, para lo cual, han requerido

consultoría externa y formular estrategias más adecuadas que soporten los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

A esta realidad no escapa la unidad organizacional, Multiservicios VILMOR, C.A., objeto de este estudio, la cual es una empresa nacional de servicios dedicada a comercializar y manufacturar productos de consumo masivo, con sede en Caracas- Venezuela, fue fundada en el año 1921 y corresponde tal y como lo sostiene Van Riel (1997) a una estructura organizativa, tipo familiar.

La empresa se caracteriza por ser una unidad monolítica real, que según el autor referido, todas sus acciones comunicativas (mensajes, símbolos, estilos) llegan como una unidad consistente desde la alta gerencia con énfasis, de manera sutil, en la seguridad que opera dentro de ésta.

Esta empresa, tiene como Misión: desarrollar y mercadear productos con formulaciones y/o posicionamientos que ofrezcan a los públicos objetivos internos y externos un servicio de calidad y altamente competitivo, superior a nuestra competencia.

La Visión: ser la empresa venezolana líder en la integración del mejor talento humano para construir servicios y productos a nivel nacional.

En estos momentos se encuentra gestionada a nivel gerencial por la tercera generación, es decir, los nietos de su fundador; su filosofía de gestión está centrada en valores, la ética, el respeto, la equidad, la justicia y una actitud proactiva para asumir los retos del mercado venezolano. Está constituida por una Junta Directiva y ocho (08) gerencias. Presidencia y Gerencia General, reportan a Junta Directiva, integrantes todos de la familia, mientras que las otras gerencias su línea de mando es directa con Presidencia y Gerencia General; tanto la Dirección Técnica como la Comercialización comunican sus decisiones a Presidencia y Gerencia General.

Básicamente la estructura organizativa comprende:

- a) El área de Comercialización integrada por Mercadeo y Ventas.
- b) Gerencia General comprendida por: Dirección Técnica, Cadena de Suministro, Producción, Asuntos Corporativo y Controlaría.
- c) La empresa registra una nómina de ciento veinticinco (125) empleados.

En cuanto a la estructura organizativa, Van Riel (2005) sostiene que la imagen e identidad de cualquier organización procede directamente de ésta, seguida de la comunicación y de la estrategia. Es así como en la estructura organizativa de Multiservicios VILMOR, C.A., prevalecen estilos únicos visuales, los cuales parafraseando a Van Riel (Op.cit), se definen como diseño de rasgos y atributos con intención comunicativa,

visualmente atractivos para captar la atención de los públicos objetivo internos y externos.

Ejemplo de ello son las carteleras, los pendones, los afiches, las gráficas y las señalizaciones, por medio de los cuales se reconoce inmediatamente a la organización, aun cuando la empresa esté dentro de un campo organizacional relativamente estrecho, es decir en forma piramidal, lo cual repercute en la toma de decisiones, comunicación unidireccional, en el liderazgo ejercido desde la alta gerencia.

En este contexto de ideas, se confirma lo argumentado por Van Riel (2005) en cuanto a que la organización Multiservicios VILMOR, C.A., es una estructura organizativa que responde a una de tipo lineal y de forma piramidal donde el nivel jerárquico más alto lo constituye la Junta Directiva articulada por los miembros del grupo familiar.

Predomina la rutina y proliferan funciones, que interfieren en las relaciones interpersonales entre empleados y directivos. El proceso comunicacional es informal, los trabajadores tienden a comunicarse directamente con Gerencia General y obvian al gerente inmediato.

Esta descripción concuerda con lo presentado por Van Riel (Op.cit) en cuanto a que se trata a una identidad monolítica real en donde sus líneas de comunicación, mensajes y símbolos, son uniformes. La gestión es impositiva con políticas multiformes en áreas específicas.

A pesar de este comportamiento organizacional, Multiservicios VILMOR, C.A., se ha mantenido en los diferentes escenarios sociales, económicos y políticos del país, por la diversidad de servicios y productos que ofrece. Su estructura organizacional, se presenta a continuación en la ilustración 1.

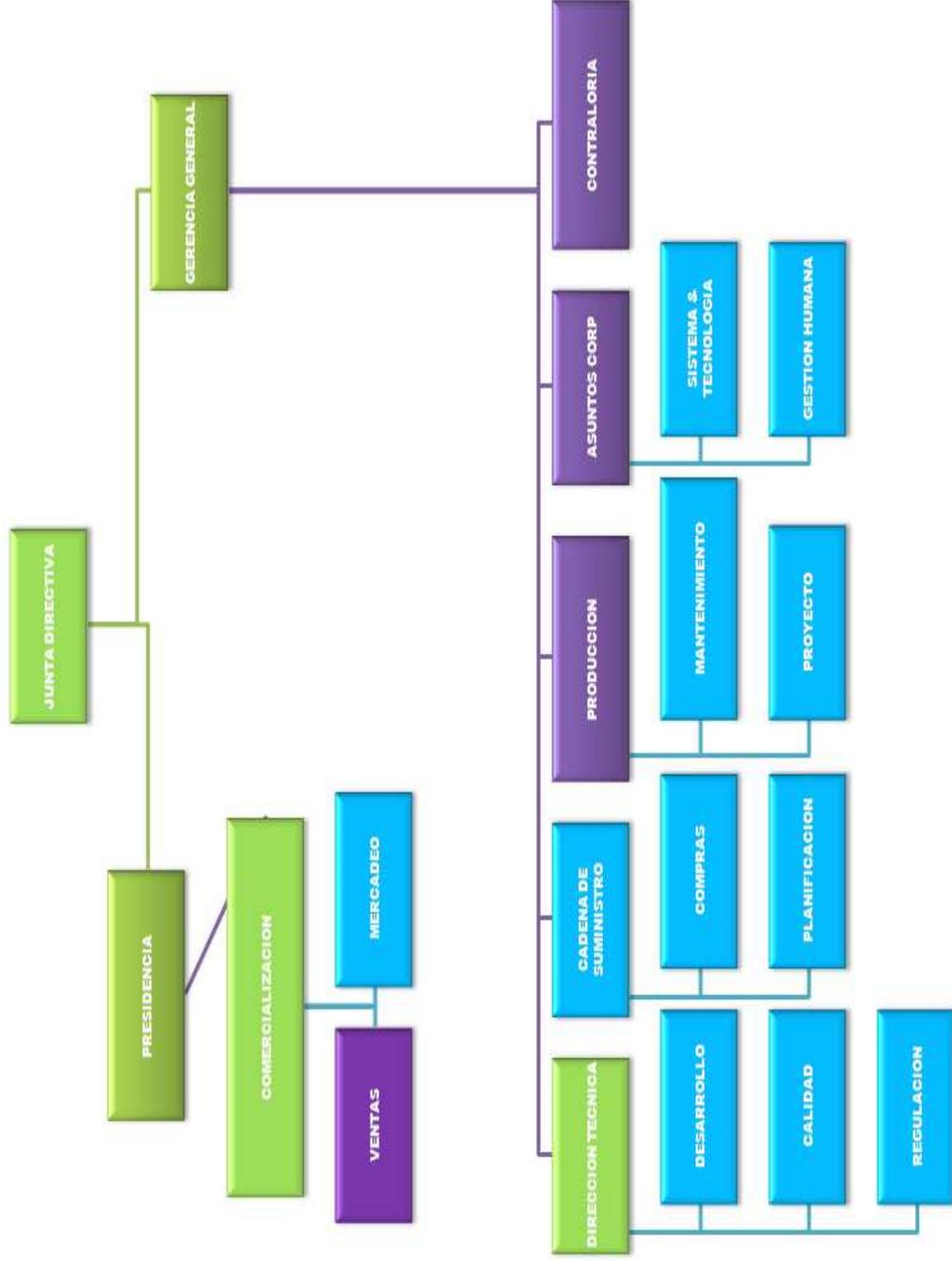


Ilustración1: Organigrama gerencial de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.
 Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.
 Fecha: Octubre-2012

Los cargos graficados en color verde, son ejercidos por miembros de la familia, ejemplo de ello lo constituye la Junta Directiva, la Presidencia, la Gerencia General, Comercialización y la Dirección Técnica.

Los representados por el color morado son cargos ejercido por el personal que tiene entre 18 y 10 años de labores en la organización, con lo cual se ha establecido vínculos socio-afectivos entre estos y los miembros de la familia. Existen otros cargos como Cadena de Suministro y Mercadeo con un desempeño de 2 años en el cargo y con edades que los definen como la generación de relevo dentro de la empresa.

Las instancias en color azul, es el personal responsable de la gestión operativa que sigue la línea de mando de la gerencia media y de la alta gerencia, espacios donde se toman las decisiones para el alcance de los objetivos.

Los trabajadores están estructurados de la siguiente manera; el 70,4% de la población, es decir 88 personas son de sexo femenino y el 29,6% de la población, es decir 37 personas son de sexo masculino. La edad promedio de la población de los empleados es de 35 años. Según el grado de instrucción se tiene que el 20% son bachilleres, es decir 25 trabajadores, el 35,2% son técnicos superiores o están cursando estudios de licenciatura, es decir 44 trabajadores, el 40% son profesionales titulados con una carrera de 5 años, es decir 50

trabajadores y el 4,8% cuentan con estudios de cuarto nivel (postgrado), es decir 6 empleados. A continuación se muestra la ilustración 2.

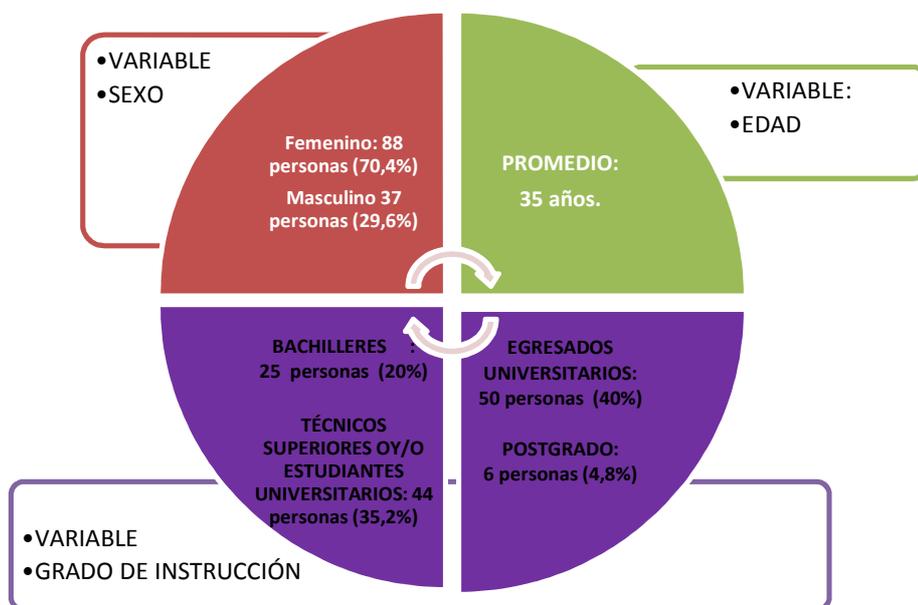


Ilustración 2: Demografía de la población para la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Fecha: Septiembre-2013

En este tipo de organización la posibilidad de movilidad del personal para ocupar cargos de alta gerencia, actualmente está limitada; dado que estos nombramientos son asignados por miembros de la familia; la generación de información está circunscrita al análisis de situaciones de problemas sin la participación del personal en la toma de decisiones; por cuanto las mismas son exclusividad de la alta gerencia; prevalece la comunicación informal en las relaciones de intercambio entre las áreas de la empresa, evidencia de ello es, que en conversaciones no formales con la autora del presente trabajo, los empleados hicieron comentarios acerca de recibir información directa por parte de los jefes inmediatos de

forma tardía, como por ejemplo; la realización de proyectos para manufacturar a terceros; programas de adiestramientos y capacitación para el personal, cambios en la toma de decisiones, cambios en la programación de producción. El personal considera que este tipo de información no es recibida de parte de los gerentes con la inmediatez que se necesita para emprender acciones.

Este comportamiento se aprecia en los espacios del almuerzo donde se generan comentarios de insatisfacción por el manejo de la información, por el ambiente que se percibe a nivel de toma de decisiones, en donde el proceso de dar y recibir datos se hace sólo a manera de consulta en los niveles gerenciales y no al resto del personal.

De igual manera en esa interacción que se genera entre los integrantes de la empresa y las unidades gerenciales como lo son, Planificación, Mercadeo, Producción, Compras, Dirección Técnica, se plantea el impacto de la realidad en cuanto a satisfacción e insatisfacción de los empleados por el ambiente laboral.

Ejemplo de ello, es la expresión mediante quejas en cuanto a:

- a) La comunicación se centra en la informalidad para transmitir datos, informaciones de interés para el desarrollo de la planificación, hacer del conocimiento de los empleados de las diferentes gerencias las decisiones tomadas a nivel de producción, mercadeo, almacenamiento, ventas, distribución y cumplimiento de

compromisos, entre otros. Esta situación acarrea dificultades en el proceso de la comunicación y en el clima organizacional, dado que hay variables que están interfiriendo en la fluidez y efectividad de la comunicación

- b) El espacio físico es insuficiente debido a la distribución de los cubículos, lo cual genera incomodidad para efectuar la jornada laboral. Algunos manifiestan sentirse hacinados, dicen, “aquí todo está confinado”; “no disfrutamos del ambiente físico, de las instalaciones, del ambiente social”
- c) Mejoras en la contratación laboral, donde la aspiración es que todos gocen de los mismos beneficios, lo cual no ocurre así en la organización por cuanto hay la concurrencia de varias empresas en el mismo entorno de la organización, en específico en el área de manufactura.

Con la reforma de la Ley Orgánica del Trabajo promulgada en Mayo 2012, queda eliminada la subcontratación por parte de las empresas, que reza en su art. 48, aparte 1, lo siguiente:

“queda prohibida la tercerización por cuanto no se permitirá: La contratación de entidad de trabajo para ejecutar obras, servicios o actividades que sean de carácter permanente dentro de las instalaciones en la entidad de trabajo contratante, relacionadas de manera directa con el proceso productivo de la contratante y sin cuya ejecución se afectarían o interrumpirían las operaciones de la misma....”
(LOTTT, Mayo 2012)

En este sentido, la empresa que posee mayor número de empleados resulta atractiva, por cuanto les ofrecen a estos mejores beneficios salariales y finalmente, los adscriben como empleado fijos.

- d) Plantean poca movilidad lateral y vertical ascendente, para ocupar cargos que mejoren las condiciones de estatus y salariales que los empleados esperan
- e) Los planes de carrera o sucesión dentro de la organización están limitados; hay cambios de puesto de trabajo a nivel gerencial más no en los niveles administrativos, secretariales y técnicos, entre otros.
- f) La tecnología de la información no está completamente al alcance de los públicos objetivo interno y externo a pesar que la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC's), son las responsables de llevar a cabo el negocio de la organización. Los procesos tecnológicos que llevan a ésta a su adecuado desarrollo son lentos, tardan en ser remitidos a las instancias pertinentes y por lo tanto, limitan el establecimiento de una red configurada por innovaciones técnicas, organizativas y gerenciales interrelacionadas, cuyas ventajas tal y como lo expresa Castells (2001/2002: p. 87) "se van a encontrar en la generación de una nueva gama de productos, sistemas y en la dinámica de la estructura de la organización en todos sus posibles insumos para incrementar su producción".
- g) Los programas de adiestramiento, entrenamiento y capacitación que se planifican anualmente no ejecutan en su totalidad, con lo cual

los empleados que tienen aspiraciones de mejoramiento profesional manifiestan insatisfacción al no poder ocupar cargos ejecutivos a través de estos programas.

En cuanto al clima organizacional se percibe paternalista, tal como lo define Rodríguez (1999) por cuanto las decisiones en el ambiente de Multiservicios VILMOR, C.A., son tomadas por la alta Gerencia, quien delega o concede ciertas facilidades en la Gerencia media dentro de un límite de relativa flexibilidad. Para el autor citado, esto es propio de un clima sustentado en relaciones de confianza, de intimidad familiar, condescendiente desde la alta jerarquía hacia la base, con ello, aparentemente el ambiente laboral muestra estabilidad y estructura.

Aunado a esto, los diferentes factores externos como la situación política, económica y social del país, impactan a nivel Gerencial y de Directivos de la empresa objeto de esta investigación, en la toma de decisiones. Situación que se evidencia en el cambio frecuente de estrategias en cuanto a la planificación de actividades mensuales, que es comunicada de forma inesperada al personal.

Bravo y Cárdenas (2005) plantean que en el clima organizacional de la empresa, deben existir los procesos comunicacionales y el compromiso de los trabajadores, con los resultados obtenidos en la dinámica organizativa. De lo contrario, al no existir esta interacción se genera una mayor probabilidad para que los trabajadores formen

coaliciones que le permitan mantener sus intereses que estos no sean afectados por las decisiones de la alta gerencia.

Estos autores sostienen que la comunicación en este contexto, no se presenta rápida ni de manera empática, aun cuando es del conocimiento de la alta gerencia de las organizaciones, que comunicarse constituye un proceso importante en el desempeño laboral y que cuando se presenta de manera contraria ocasiona resistencia para la aceptación por parte del personal que labora en ella, de nuevas iniciativas, técnicas, herramientas, estrategias y filosofías que tiendan a mejorar el desempeño comunicacional de la organización.

Finalmente, para Van Riel (1997), escenarios como el aquí planteado son comunes en una firma familiar, como es definida Multiservicios VILMOR, C.A. Esto representa una ventaja para la alta Gerencia ya que existe el compromiso, el conocimiento, la flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, la planeación a largo plazo, una cultura caracterizada por su estabilidad por la toma de decisiones, confiabilidad y orgullo entre los miembros de la familia que son los Directivos de la organización objeto de estudio.

Lo aquí planteado, representa a nivel del entorno organizacional dificultades para el desarrollo de una comunicación efectiva al no tomar en cuenta las formas concretas que cristalizan la personalidad de la organización signada por el comportamiento, los medios de expresión

internos y externos, los valores reflejos de su identidad, los efectos recíprocos del intercambio de elementos que determinan el clima y la cultura organizacional.

En virtud de lo aquí expuesto en cuanto al funcionamiento de la empresa en aspectos tales como la comunicación, el clima organizacional y la cultura organizacional, la autora de esta investigación se formuló el siguiente problema.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias sustentadas en la comunicación como Sistema de Apoyo Gerencial, que faciliten la optimización del clima organizacional en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 General

Formular estrategias de comunicación como Sistema de Apoyo Gerencial para la optimización del clima organizacional en la Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

1.3.2 Específicos

- Medir el clima organizacional de Multiservicios VILMOR, C.A., a fin de diagnosticar cómo se ejerce el liderazgo en la empresa y su sistema de comunicación.
- Establecer oportunidades de mejora en la gestión del talento humano que ayuden a optimizar el clima organizacional de la organización.
- Determinar el presupuesto económico de los recursos necesarios para la implementación de un Programa de comunicación que optimice el clima organizacional de la empresa objeto de estudio.

1.4 Justificación de la investigación

Durante los últimos años el mundo ha evolucionado a gran velocidad, los retos y las oportunidades en calidad, tecnología y administración se han incrementado con el transcurso del tiempo para satisfacer la necesidad de mejorar la calidad de sus productos y servicios. La pieza fundamental para que esto funcione y sea rentable son los trabajadores y trabajadoras que deben estar conectados con los objetivos y metas planteados

en la organización, es por ello que tanto el clima organizacional como la comunicación pueden llegar a ser uno de los arduos problemas que los gerentes y directivos viven dentro de las empresas.

En este contexto de ideas, el presente trabajo beneficiará tanto a la organización como a los empleados por cuanto aportaría elementos para la sustentación de un clima organizacional cónsono con las expectativas de sus integrantes.

A la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., le aportaría estrategias para el desarrollo de una comunicación efectiva y el fortalecimiento de un ambiente laboral centrado en espacios relacionales que favorezca la interacción de sus miembros intra e interpersonal.

La formulación de estrategias comunicacionales podrían beneficiar tanto a la organización como a los trabajadores al dotarlos de criterios flexibles, dinámicos, adaptables y cambiantes para que los empleados y directivos manejen elementos importantes tales como la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción salarial y el desempeño

laboral en pro de un clima organizacional cónsono con la misión y visión dela empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

De igual manera, se plantea que las implicaciones prácticas de la investigación podrían contribuir a resolver un problema transcendental para una amplia gama de procesos comunicacionales inherentes a la razón de ser de la organización.

En el contexto social el estudio aportaría la realimentación de las relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad por encontrarse la empresa ubicada en una zona residencial; los cuales se rigen por normas comunitarias que la organización en ocasiones tiene que negociar para permanecer en este espacio.

A la Especialización de Gerencia Estratégica de Negocios esta investigación aportaría un valor teórico por dar a conocer en mayor medida el comportamiento de las diversas variables, entre ellas, necesidades, clima organizacional y estrategias de comunicación o la relación entre ellas para una posible exploración en futuros estudios. Además, los resultados de la investigación constituirán aportes para otras investigaciones en el área de la Gerencia de las Escuelas de Ciencias Sociales.

Metodológicamente, la investigación contribuirá a crear un instrumento para recolectar y analizar datos; ayudará la

definición de conceptos, variables y proporcionará sugerencias para cómo estudiar a una población circunscrita al ámbito organizacional.

Finalmente, el presente trabajo es conveniente dada su proyección en diferentes contextos de la organización Multiservicios VILMOR, C.A.

Para la consecución de lo antes expuesto, se efectuará un diagnóstico y luego según los datos arrojados se diseñará la propuesta con el fin de buscar un mejoramiento continuo del ambiente en la organización con la finalidad de alcanzar un aumento en la productividad y un mejor desempeño laboral, sin perder de vista el talento humano.

1.5 Delimitación

El proyecto en cuestión se encuentra delimitado al contexto nacional, dentro del territorio geográfico y fronteras de la República Bolivariana de Venezuela; su aplicación y/o implantación será exclusivamente para la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizará el proceso de disociación por lo que la investigadora tendrá acceso sólo a datos que la organización Multiservicios VILMOR, C.A., proporcionará para que sean utilizados únicamente para el desarrollo de la propuesta siempre bajo su

autorización y bajo medidas de seguridad y privacidad. El instrumento a aplicar será revisado, ajustado y reorientado por la alta gerencia para su aplicación.

Por decisiones de la Junta Directiva, la organización tendrá el derecho a conocer los resultados de esta investigación. Si los mismos son relevantes serán comunicados al personal de la empresa VILMOR, C.A., para preservar la confidencialidad de estos se utilizó un nombre ficticio.

El espectro de acción incluye a 80 trabajadores que participaron en la investigación.

El alcance del trabajo es de carácter gerencial, con una propuesta de estrategias de comunicación como Sistema de Apoyo Gerencial. En la investigación se consideran aspectos que comprenden la comunicación y el comportamiento organizacional para la sustentabilidad del clima y la cultura en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describen los antecedentes investigativos, los antecedentes históricos, las bases teóricas y legales que sustentan el problema planteado.

2.1 Antecedentes de la investigación

De la revisión bibliográfica realizada en cuanto a los antecedentes investigativos se mencionan a nivel internacional los trabajos de:

Montero (2008) quien realizó una investigación titulada: “Sistema de información gerencial de apoyo a la toma de decisiones en la gerencia regional Oruro de la aduana nacional de Bolivia”.

El objetivo, fue desarrollar un sistema de información gerencial que permitiera facilitar la toma de decisiones de manera oportuna. La metodología fue, modalidad de proyecto factible, de campo y de nivel descriptivo

El autor concluyó: a) Los Sistemas de Apoyo Gerencial (SAG) son importantes para agilizar los procesos gerenciales, mediante el análisis y estudio de la actual toma de decisiones. b) Los procesos gerenciales se llevan a cabo bajo total incertidumbre al no contar el Gerente Regional y Administradores de Aduana con una herramienta o aplicación que les permitan suministrar la información necesaria, específica y en tiempos

óptimos, dentro sus actividades de comunicación, control, recaudación, fiscalización, razones por la cual el autor propuso:

a) La inmediata implementación de un sistema de información gerencial que permita apoyar el proceso de toma de decisiones y facilitarlo para generar información en un tiempo óptimo y de manera oportuna.

b) Determinar específicamente los requerimientos de información, gracias a la ayuda de los futuros usuarios. Con ello, se podría implementar a través de las bases de datos, toda la información necesaria relacionada con la carga de trabajo de los funcionarios, así como de información específica, oportuna y adecuada que permitiera emitir un criterio correcto y adecuado en el área de selectividad.

c) Desarrollar el diseño de la interfaz amigable y de fácil uso, para que el usuario pudiera interactuar tanto en la introducción de datos como en la generación de reportes del sistema, sin ningún problema y sin capacitación previa, por lo que los reportes generados en base a información obtenida de la base de datos podrían procesarse con información confiable, oportuna y segura.

Igualmente, el autor recomendó que a partir de estos objetivos planteados y una vez alcanzados, se realizaran proyectos en la que se pudieran aplicar modelos de investigación de operaciones, investigación científica y estadística en el análisis de la información.

El aporte de este trabajo a la presente investigación consiste en crear una visión amplia de la importancia de los Sistema de Apoyo Gerencial (SAG) para darle fluidez a los procesos de comunicación en las organizaciones.

El trabajo en Colombia, De Castro y Jiménez (2008), que lleva por título: "Caso UnionConsulting: estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna". El objetivo general fue crear y gestionar una estrategia para la regulación de la comunicación interna en UnionConsulting.

La metodología empleada fue de diseño no experimental, proyecto factible. Se aplicó una encuesta para el diagnóstico de la comunicación interna.

Las autoras concluyeron que la comunicación interna contribuye a la optimización de la interacción entre todas las personas que intervienen en la organización y sobre todo en la de Union Consulting que ayudó en:

a) Hacer a través de estrategias basadas en la Intracomunicación que los empleados participen en la creación, desarrollo y ejecución de los distintos proyectos que afecte a la organización.

b) La difusión de los planes de direccionamiento estratégico que se enmarcan entre la misión, visión y valores.

c) Determinar la importancia de transmitir mensajes corporativos para mantener una comunicación eficaz entre los empleados.

d) Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad. Las autoras elaboraron estrategias que le permitieron encontraren la comunicación interna ventajas para solidificar la organización. El plan de estratégico se basó en parámetros a seguir de la organización donde muestran qué hacer, hacia dónde se dirigen y bajo que valores éticos actúan, además, la creación de un boletín de comunicación permitió abrir canales de comunicación y fortalecer los flujos de comunicación desde y hacia los empleados.

Por último recomendaron, que para implementar y desarrollar las estrategias planteadas, se actualicen periódicamente la misión y visión. Además, la creación y el desarrollo del boletín sea un canal contundente para conocer que sucede en la organización.

El aporte de este trabajo a esta investigación está referido a la oportunidad de ampliar el conocimiento acerca de cómo implementar estrategias de comunicación que contribuyan a proporcionar un clima organizacional consonó con las expectativas de los trabajadores y la gerencia.

A nivel nacional

Rivero (2009), presentó un trabajo que lleva por título: "Análisis de la cultura y clima organizacional del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura". El objetivo fue analizar la cultura y el clima organizacional que existía dentro del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura y los factores que incidían en el comportamiento de los trabajadores, que afectaba de forma directa el desempeño de sus funciones y la calidad de servicio que los mismos prestan.

Esta investigación fue de carácter descriptivo, el universo estuvo conformado por los empleados y el personal obrero dando un total de 2.529 trabajadores.

La autora concluyó que varios factores del clima organizacional incidían en el desempeño de los trabajadores, tales como la motivación para capacitarse constantemente, optimizar el desempeño laboral y motivación para brindar mejores respuestas oportunas que cumplieran con sus necesidades y expectativas.

En este trabajo la autora constató, la existencia de un sistema flexible donde predominaba el trabajo en equipo y compañerismo, en cuanto a la comunicación se observaron canales flexibles, abiertos y horizontales entre el personal de la organización. Sin embargo, en la relación trabajador- supervisor, no había un clima de confianza dada a que en la

administración pública estos cargos gerenciales son de alta rotación por ser de libre nombramiento y remoción.

Este trabajo se relaciona con el presente por cuanto le da apertura a la relación entre la comunicación, el clima organizacional y la cultura organizacional.

Igualmente, se han encontrado antecedentes investigativos en relación a la comunicación empresarial en el trabajo de Mesa(2008) referido a la: “Formulación de la estrategia general de comunicación interna en CeleriTechSolutions”. El objetivo general estuvo orientado a formular una estrategia general de comunicación interna en CeleriTechSolutions.

En dicha investigación se diseñaron estrategias para la empresa entre los ejecutivos y los empleados, y, se llegó a la conclusión que para que esta estrategia pueda convertirse en un proceso eficiente, deberían ser evaluadas, revisadas y realimentadas periódicamente, por lo que la recomendación fue, evaluar las comunicaciones de la compañía por lo menos, con una frecuencia bianual.

Esta investigación guarda relación con el presente trabajo al focalizarse en las estrategias a elaborar para una comunicación eficiente.

Vizcaíno (2007) realizó un trabajo titulado: “Estudio de clima organizacional dirigido al personal de la alcaldía de Caroní

(ALMACARONI)".El objetivo fue efectuar un estudio de clima organizacional para identificar los factores que incidían en el mejoramiento del ambiente de trabajo de los empleados de ALMACARONI.

El tipo de investigación fue de campo, de nivel descriptiva. Los datos se recolectaron mediante la observación directa. La nómina registrada de 1992 trabajadores en ALMACARONI.

La autora concluyó que existía una presencia de liderazgo con tendencia hacia un estilo autoritario, falta de comunicación entre supervisores y supervisados, adicionalmente los trabajadores sentían que no había inversión en capacitación y sistemas de recompensa, la estructura y los procesos se percibían como desactualizados y burocráticos, la planificación y toma de decisiones no se fundamentaba en la misión y visión de la organización.

Recomendó, efectuar varias estrategias como: un estudio organizacional y un comité de reestructuración, una campaña comunicacional, la creación de una cultura corporativa, implementación de capacitación al personal, programas de motivación y políticas salariales.

En este trabajo se efectuó un estudio del clima organizacional donde uno de los factores que se evidencia es la falta de comunicación por lo que se recomienda una campaña comunicacional. Guarda relación con

esta investigación en el conocimiento que proporciona acerca de la efectividad de las estrategias de comunicación para optimización del clima organizacional.

Bravo y Cárdenas (2005), desarrollaron una investigación titulada: “Relación entre el Clima Organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría”.

El objetivo general fue establecer la relación que existía entre clima organizacional y el grado de compromiso organizacional que tenían los empleados de una empresa de servicios de asesoría ubicada en el área metropolitana de Caracas.

La metodología desarrollada correspondió a una investigación de diseño correlacional, ya que buscaba medir la relación que existía entre las variables de clima organizacional y compromiso organizacional.

Los autores concluyeron del análisis de los resultados que el factor de compromiso y apoyo, son los que tienen menores promedios para todas las variables demográficas. Esto señaló el bajo sentido de pertenencia a la organización y la desconfianza entre los grupos de trabajo. El factor reconocimiento obtuvo el valor más alto, lo que señaló que los trabajadores sentían que eran recompensados por el trabajo realizado. Por todo esto, los autores recomienda la realización en la empresa de un proceso donde se fortalezcan: las prácticas de liderazgo; el sistema formal y la estructura de la organización; la estrategia; el ambiente

externo; y la historia de la organización; para así realizar nuevamente la medición del clima organizacional.

Este trabajo se relaciona con el aquí presentado, en cuanto, a la factibilidad de fortalecer los procesos que intervienen en la conformación de un clima organizacional posible de ser medido.

Todos los trabajos investigativos mencionados guardan relación directa e indirectamente con el presente trabajo por cuanto señalan sistemas de apoyo gerencial en las organizaciones de diferentes índoles, además de sistemas de tecnología para mejorar la comunicación en las empresas; también se destaca que la comunicación es un factor del clima organizacional que mejora el desarrollo organizacional, concluyendo de esta manera que la comunicación mejora la satisfacción laboral.

2.2 Las Organizaciones

En la historicidad de las organizaciones éstas enfrentan retos que las definen como sistemas de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia que está en constante cambio y que posee talentos humanos subestimado y poco aprovechado en relación con la productividad y la calidad del servicio. La idea es, según Welch, citado en Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) construir un lugar donde las

personas sientan la libertad para ser creativas, tengan sentido de realización y que saque a relucir lo mejor de cada uno.

Es por ello que Barnard, citado en Chiavenato (2004), sostiene que una organización existe cuando las personas muestran claramente los efectos positivos de su trabajo y son capaces de comunicarse, con disposición a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común. Sin embargo, este sistema de contribuciones no es del todo estable, porque el aporte individual cambia constantemente a pesar del esfuerzo que hacen las organizaciones por aumentarlo.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p.5) “organización, es una entidad que permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos; unidad coordinada que tiene por lo menos dos personas quienes trabajan hacia meta(s) en común”.

Una organización sólo existe cuando, hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y, desean obtener un objetivo en común.

Por su parte, Marín (1998), sostiene que la organización,

“es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla; para el autor, cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; cuando las necesidades a la que alguna vez respondieron ya no son importantes o han sido reemplazadas por otras y simplemente, mueren o se transforman” (pág. 21).

Se puede decir, que las organizaciones desempeñan un papel vital en una sociedad; el propósito de administrar el diseño y generar un cambio organizacional consiste en mejorar la capacidad, crear valor y potenciar la efectividad, todas son necesarias.

La variedad de organizaciones, industriales, comerciales, de servicios, manufactureras, militares, públicas y privadas, entre otras, la consecución de muchos objetivos humanos se ven influenciados por las mismas, cuyas diversas actividades se orientan hacia la producción de bienes o productos o hacia la producción o prestación de servicios.

Para poder administrar a las organizaciones con estas características, hay que considerar el número de niveles jerárquicos que llevan a producir un distanciamiento gradual entre las personas-con sus objetivos individuales- y la cúpula de las instituciones, con sus objetivos que les son propios (Chiavenato, 2004).

Es por ello que la caracterización de estas organizaciones se inicia con la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y horizontal existente en ellas. A medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical. De allí el concepto de organizaciones altas y planas, según los niveles verticales que posean, los numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar las

labores de las personas y el hecho de que la interacción se torna indirecta.

Para la teoría clásica, según Chiavenato (2004) la estructura organizacional se analiza de arriba hacia abajo y del todo a las partes, la dirección de trabajo puede ocurrir en dos direcciones:

- Vertical o lineal: Según los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad
- Horizontal o funcional: Cada uno de los departamentos y secciones de un mismo nivel jerárquico se encargan de una actividad específica.

Son estructuras para etapas iniciales, pequeñas o familiares, es por esto la importancia de mencionarlo. Para el autor citado, las organizaciones lineales presentan las siguientes características, ventajas y desventajas de este tipo de organizaciones.

Las características son:

- ✓ Autoridad lineal: Se basa en el nivel jerárquico y se restringe a los subordinados.
- ✓ Líneas formales de comunicación: La comunicación se hace solo a través de las líneas existentes en el organigrama.
- ✓ Centralización de las decisiones: Los niveles jerárquicos más elevados centralizan la toma de decisiones.

- ✓ Aspecto piramidal: El organigrama se presenta de forma piramidal, a medida que aumenta el nivel jerárquico, es mayor la generalización y la centralización y a medida que disminuye, es mayor la especialización y la delimitación de las responsabilidades.

Ventajas de las organizaciones lineales:

- ✓ Estructura simple y de fácil comprensión.
- ✓ Clara delimitación de las responsabilidades de los órganos.
- ✓ Facilidad de implantación.
- ✓ Estabilidad.

Desventajas de las organizaciones lineales:

- Autoridad lineal basada en el mando único y directo.
- La organización lineal exagera la función de jefatura y de mando.
- La unidad de mando hace al jefe multidisciplinario, quien no puede especializarse en nada.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal provoca el congestionamiento de las líneas formales de la comunicación.
- La comunicación se vuelve lenta.

Es por eso que, se presentan las rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. No obstante, en el ambiente existe la tendencia a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de las organizaciones; surgen las

estructuras personalizadas no oficiales que configuran una organización informal, paralela a la formal.

Aunada a estas características, sostiene Chiavenato (2006) que existe la tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones, en donde se separan las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.

Finalmente, hay una característica determinante de las organizaciones, es el tamaño. Está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización. En este aspecto es importante el diseño de implementación de sistemas de comunicación que hacen hincapié en lo intrínseco y extrínseco. Lo extrínseco son resultados de comunicaciones valoradas de manera positiva y que el individuo recibe como conclusión de su desempeño laboral dentro del sistema.

En este contexto, es importante destacar que la comunicación comprende la transferencia de significados. Es perfecta cuando la idea o pensamiento transmitido es percibido por el receptor tal como fue contemplado por el emisor. Para Van Riel (2005), ésta denota direccionalidad para todos los públicos objetivos, con los cuales las organizaciones tienen una relación interdependiente e indirecta.

En relación a ello, el éxito organizativo está en la comunicación por lo tanto ésta según el autor, no puede dejarse exclusivamente en manos

de la alta gerencia; son necesarios expertos que la respalden en la mejora de la eficacia de tales responsabilidades comunicativas mediante el desarrollo y suministro de programas que incluya la participación de los empleados.

En lo intrínseco, los empleados constituyen potenciales del proceso comunicacional por lo cual juegan un papel importante para atraer personas o instituciones mediante el uso de la comunicación como instrumento de gestión inmerso en el sistema. Son ellos que con un estilo de comunicación propio de la empresa, interactúan con el usuario externo para mejorar un comportamiento que define al sistema y dar mayor énfasis a la meta última de la comunicación corporativa, es decir crear bases positivas para el establecimiento de relaciones con los públicos de los que la organización depende.

Finalmente, la comunicación, en este sentido, se convierte en “un instrumento de gestión por medio del cual, toda forma de expresión comunicativa interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada efectiva y eficazmente, para crear a través de los empleados, una base favorable de relaciones en la organización...”

(Van Riel, 2005, p. 26)

2.3 Sistemas de apoyo gerenciales

Bacal (2002) define sistema como

“un conjunto de componentes que funcionan de forma independiente para cumplir un objetivo. Los sistemas reciben objetos o datos de entrada y, tras una serie de procesos, los transforman en objetos o datos de salida, como productos, servicios o información” (p.28).

El sistema gerencial implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo de tomar decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.

Para el autor, la organización como sistema tiene las características siguientes:

“a) Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes, b) Todo sistema es abierto y dinámico, c) Todo sistema pretende conservar el equilibrio, d) Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones, e) Todo sistema pretende los mismo fines, f) Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiara”
(p. 80)

Los sistemas constituyen primordialmente, una respuesta de cambio y que se complementa con lo expresado por Bertalanffy (1951), comentado por Chivenato (2006), al enunciar que un sistema “es un conjunto de partes interconectadas que se sustenta en premisas básicas, tales como:

- a) existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales;

- b) esta integración se orienta en la dirección a la teoría de los sistemas;
- c) puede ser una manera más de estudiar a los campos físicos del conocimiento científico y especialmente las ciencias sociales;
- d) cuando desarrollan principios de unificación que van más allá de los universos particulares de ciencias diversas, la teoría de los sistemas se aproxima a los objetivos de la unidad de la ciencia". (p. 411)

En relación a esto, la teoría de los sistemas, el todo (o el sistema) es el producto de las partes interconectadas, cuyo conocimiento y estudio debe suceder siempre relacionando el funcionamiento de estas partes en lo referente al todo. Una definición para un sistema puede según Milsun, (citado por Bacal, 2002), "ser un conjunto de acciones, estrategias, partes (o componentes) interactivos, en las cuales el investigador está interesado." (p. 20)

De igual manera para Covey (citado por Robbins, 2004), un sistema queda definido "por su producto informativo que aparece entre sus subsistemas y su entorno"(p.733)

Mientras que, Kennevan (citado por Bacal, 2002), lo definen como un

"método organizado para suministrar información pasada, presente y proyectada en relación con operaciones internas y de inteligencia, externa. Respalda al planeamiento, al control y a las funciones operacionales de una organización mediante el suministro de información uniforme en el marco de tiempo apropiado para asistir al proceso de toma de decisiones"
(p. 458)

El autor puntualiza que un sistema está integrado por divisiones menores que forman subsistemas que están relacionados como un todo, con la finalidad de lograr objetivos, finalidades generales y específicas según su naturaleza, por ejemplo: actividades de orden superior, bajo la perspectiva de subsistema constituyen un sistema de tipo: familiar, social, educativo, jerárquico, militar, eclesiástico, u otro.

Estas aseveraciones permiten inferir que el sistema está orientado a prestar apoyo, para una gestión rápida, oportuna, pertinente y segura. Dentro del marco de su esencia y naturaleza, como base de una producción de conocimiento, el sistema abre la posibilidad de mejorar la calidad informativa en atención a la dimensión, situación, misión y visión de la organización y se define como “un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de cualquier organización” (p.734) Covey citado por Robbins (2004).

Entre las características que conceptualizan a un sistema se destacan la flexibilidad, precisión, claridad, sentido de la oportunidad, adaptabilidad, integración, motivación al logro, sentido de ubicación estratégica, calidad de la información, de las acciones y de las estrategias. Para el autor citado, los sistemas presentan diez características:

- a) temporalidad, referida a la ubicación histórica.
- b) sinergia, capacidad de actuación del sistema.

c) contexto ambiental, responde al conjunto de sistemas que rodean a otro en particular;

d) influencia de factores endógenos y exógenos, aquellos que se encuentra dentro y fuera del sistema.

e) estabilidad y homeostasis, equilibrio del sistema frente a factores externos.

f) adaptabilidad, el sistema evoluciona dentro de su entorno para el alcance de los objetivos propuestos.

g) eficiencia, relacionada con la economía de medios, el sistema logra sus objetivos a través de una mínima inversión de esfuerzos y de recursos.

h) entropía, forma de desorganización o desaparición del sistema por erogación de energía hacia otros objetivos.

i) autoalimentación, transmisión de la información a los usuarios internos y externos.

j) límites, fronteras que se establecen dentro y fuera del sistema. Covey citado por Robbins (2004).

Esta caracterización define la aplicación de los sistemas en las organizaciones, la cual ha ido evolucionando según las necesidades de éstas. Se inicia, según David, citado en Wendel y Bell (1996) con los sistemas transaccionales, posteriormente, se introducen los de apoyo, los de apoyo a las decisiones y los de apoyo pedagógico. Por último, se

desarrollan los sistemas estratégicos que dan forma a la estructura competitiva de cualquier organización, empresa, industria, institución u otras.

En la década de los setenta, Nolan citado por Bacal (2002), fue un conocido autor y profesor de la escuela de negocios de Harvard, desarrolló una teoría que impactó el proceso de planeación de los recursos y las actividades de la informática. Según el autor citado, la función de los sistemas de apoyo evoluciona a través de ciertas etapas de crecimiento que implican la implantación exitosa de estos en las organizaciones. Las aplicaciones que con frecuencia se implantan en esta etapa son el resto de los sistemas transaccionales no desarrollados en la etapa de inicio, los cuales se basan en el conocimiento y en las experiencias previas para definir la experticia. En esta etapa, se encuentran las aplicaciones desarrolladas en el ámbito tecnológico y en la integración de redes de comunicaciones, en lugares remotos.

Un sistema de información y de apoyo gerencial como lo afirman Wendel y Bell (1996), “tiene la misión de mantener informado al personal de cualquier organización, agilizando los canales, medios y tipos de comunicación, además de proporcionar información de apoyo a través de estrategias y acciones para la toma de decisiones” (p. 120).

En este sentido, la necesidad de manipular cada vez más información, buscar y analizar permanentemente grandes cantidades de datos internos

y externos han llevado a la gerencia de las instituciones a introducir otros Sistemas de Apoyo (SAP), es decir, la tecnología a través de diversos sistemas de información: los sistemas de información gerencial, pasando por los sistemas de apoyo educativos o pedagógicos, los Sistemas de Apoyo de Decisiones (SAD) y se llegó a los Sistemas de Apoyo de Decisión Estratégica (SADE). Todos estos se han convertido en elementos de importancia en las organizaciones para poder realizar decisiones acertadas.

El término sistema de apoyo se ha utilizado de formas muy diversas y se ha definido de diferentes maneras dependiendo del punto de vista de los autores. Algunas de estas definiciones son: a) Según Finlay y otros, citado por Bacal (2002), “es un sistema que ayuda en el proceso de toma de decisiones para fortalecer el aprendizaje en las organizaciones” (p. 25). Mientras que para Turban citado por Bacal (2002) “es un sistema de información interactivo, flexible y adaptable, desarrollado para apoyar la solución de un problema de gestión no estructurado, orientado a mejorar la toma de decisiones en cualquier escenario organizacional” (p. 26).

Otras definiciones, refieren que es un “conjunto de procedimientos basados en modelos para asistir a un gerente en su toma de decisiones, mediante la combinación de sus recursos intelectuales individuales y de sus competencias” (p. 36) Keen y Litle, citado por Bacal (2002). Entre las características de los sistemas de apoyo, según los autores mencionados anteriormente, señalan:

- I. Permite manejar la información de una manera flexible.
- II. Ayuda en decisiones no estructuradas.
- III. Permite definir interactivamente qué información necesita y cómo organizarla.
- IV. Suele incluir diferentes estrategias para una mejor comprensión de la información.
- V. Promueve la capacidad de análisis para profundizar en la información hasta llegar a un alto nivel de detalle desde diferentes perspectivas.
- VI. Da soporte a las personas que tienen que tomar decisiones en cualquier nivel de gestión, ya sean individuos o grupos, tanto en situaciones semi-estructuradas como en no estructuradas, a través de la combinación de estrategias, acciones, procedimientos, metodologías, entre otros.
- VII. Genera aprendizaje, dando como resultado nuevas demandas y refinamiento de la aplicación, que a su vez da como resultado un aprendizaje adicional.
- VIII. Están conformados por un componente de administración del conocimiento que permite una solución eficaz y eficiente de problemas complejos.
- IX. Puede ser implantado para su uso en diversos contextos; organizacionales, educativos, empresariales, entre otros. Permite la ejecución fácil de los planes de acción.

Las organizaciones como sistemas abiertos se caracterizan por un comportamiento probabilístico y no determinativo, dado que se afecta por el ambiente que incluye variables desconocidas e incontroladas. De igual manera, el comportamiento de sus miembros como seres humanos tampoco es previsible, las personas responden en su interactuar con éstas y entre ellas, a diferentes variables como una forma esencial de organizarse en torno al interés por la consecución de metas.

Durante el transcurso del siglo XXI las organizaciones han pasado por cambios que de alguna manera provocan impactos constantes en su contexto interno y en la sociedad. Estos han acelerado las variaciones ambientales-organizacionales que la han llevado de una organización clásica, piramidal, jerárquica, centralizada por la funcionalidad, por la centralización de las decisiones en la dirección, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros, conservadora de las tradiciones y por ende de los valores, a abrir sus espacios de manera relativamente lenta, sin sobresaltos, paulatinamente, para permitir transacciones que le faciliten estar a tono con las transformaciones del entorno y el ambiente laboral.

En la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., el sistema de apoyo predominante está orientado a las múltiples funciones que cada departamento desempeña dentro de la organización. El sistema de apoyo tecnológico, responde a procesos no automatizados y los equipos que

existen en este sentido, no facilitan que los procesos técnicos, administrativos, productivos, comunicacionales, entre otros, se agilicen; solo se cuenta con herramientas básicas que se aplican en los procesos gerenciales de organización, planificación, control y facturación.

2.4 Clima Organizacional

Para Rodríguez (1999) el clima constituye “la personalidad de la organización, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta” (p.158).

El autor refiere que las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son;

- Variables del ambiente físico tales como instalaciones, espacio físico.
- Variables estructurales tales como tamaño de la organización, estilo de dirección.
- Variables del ambiente social tales como compañerismo, comunicaciones.
- Variables personales tales como expectativas, motivaciones.
- Variables propias del comportamiento organizacional tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, estilo de liderazgo y prácticas administrativas. (p. 158/159)

Todas estas variables de acuerdo con Rodríguez (1999) están presentes de manera inestructurada, en la organización objeto de esta investigación e intervienen en la definición del clima que puede ser entendido como el “conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional” (Op. cit, p.159).

El clima organizacional ejerce un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa, permite la participación activa y eficiente en el logro de los objetivos, así como también puede afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización de acuerdo con las variables que se hacen presentes en ésta.

Para Likert, citado por Rodríguez (1999), en la percepción del clima de una organización influyen, variables tales como estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, tomas de decisiones, estilo de liderazgo que define la naturaleza del ambiente laboral y que pueden afectar los programas a desarrollar en la organización. Estas son variables causales, otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, actitudes, la comunicación; el autor indica variables finales que son dependientes de las dos anteriores y se refiere a los resultados obtenidos por la organización. En ella incluye productividad, ganancias, pérdidas logradas.

A partir de diferentes configuraciones de variables, el autor mencionado llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima en particular. Estos son:

- a) Sistema I: Autoritario, se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunde siguiendo una línea altamente regular. El clima es de desconfianza, temor.
- b) Sistema II: Paternalista, las decisiones son adoptadas en los escalones superiores, pero en él hay una mayor delegación que el Sistema I, conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro del límite de la relativa flexibilidad. El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base, para los subordinados, parece ser estable y estructurado.
- c) Sistema III: Consultivo, existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. Este clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- d) Sistema IV: Participativo, se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales. El clima es de confianza y se

logran altos niveles de compromisos de los trabajadores con la organización y sus objetivos (Rodríguez, 1999).

Como resultado de dos grandes escuelas del pensamiento, ya sea la de Gestalt o la del funcionalismo, citado por Brunet, (1987), el clima puede ser definido de tres formas diferentes: “Por la medida múltiple de los atributos organizacionales, por la medida perceptiva de los atributos individuales, por la medida perceptiva de los atributos organizacionales”.
(p.25)

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. Algunas variables, tales como el tamaño y dimensión de una empresa así como los reglamentos y las políticas que esta adopta, son susceptibles de influir sobre la percepción del clima, lo mismo que el estilo de liderazgo puede ser en sí mismo el sujeto de cambio (Rodríguez, 1999).

Brunet (1987) señala que el clima está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son: El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto, el tipo de recompensa o de remuneración que

la empresa otorga a sus empleados, la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Este mismo autor indica que es posible modificar el clima organizacional mediante una intervención de tipo de desarrollo organizacional, todo cambio a nivel de clima requiere tiempo y debe llevarse a cabo según un cierto orden de importancia. En efecto, los actores de un sistema dado deben, primero, tener conocimiento de los factores que afectan la percepción antes de actuar de otra manera, por lo que es necesario madurez frente a la situación y reconocer si los cambios son compatibles con el estilo de gestión.

Según Chiavenato (2004), el concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional), es el ambiente interno existente entre los miembros de una organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

Cuando tiene gran motivación, el clima permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, el clima tiende a ser de desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, inconformidad.

El clima se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados y al liderazgo que se ejerce, por consiguiente, es favorable

cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales. Se puede decir que el concepto de clima comprende un espacio amplio y flexible, es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento (Marin, 1998).

Muchas empresas no saben cómo pueden crear o desarrollar un clima organizacional favorable. Para ello, es necesario que la organización proporcione o facilite lo siguiente:

- ❖ Factores físicos adecuados como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador. Además, el puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.
- ❖ Factores psicológicos los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.
- ❖ Sistema de comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa.
- ❖ Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus

funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2001).

A veces no es fácil que un Gerente General o un Jefe de División puedan determinar en la organización si posee un buen clima organizacional. Para ello, debe: a) Medir los elementos del clima mediante encuestas, entrevistas, FocusGroup, entre otros para conocer si existe algún déficit o problema, b) Implementar un proceso que permita que los empleados puedan proveer información sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir (Alvarado, 2007).

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización. “La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas” (Marin, 1998, p.199).

Es por eso que el concepto de cultura según Beckhard expresado en Chiavenato (2004) “indica que es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas, valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización” (p.464)

Beckhard, dice que la cultura refleja la visión y misión de los fundadores de una empresa, en el caso de empresas familiares son los fundadores quienes establecen una primera cultura al proyectar una imagen de lo que quieren que sea la organización, por lo tanto la cultura es el resultado de la interacciones entre las preferencias y suposiciones de los fundadores y lo que los primeros empleados aprendieron subsecuentemente de sus propias experiencias.

Para Marín (1998) la cultura ejerce un fuerte control sobre las interacciones de los integrantes de la organización, tanto entre ellos mismo como con los individuos fuera de ella. Cuando cada uno de los miembros de una organización conoce el conjunto de valores, normas y reglas que les muestran cómo comportarse, la cultura resulta importante para determinar la manera como se interpretará o reaccionara ante una situación.

La cultura puede afectar en la organización porque puede proporcionarle una ventaja competitiva, mejorar la manera en que funciona la estructura y aumentar la motivación de los empleados. Dicha cultura se transmite a los integrantes de una organización por medio de:

socialización, programas de captación, anécdotas y el lenguaje utilizado (Gordon, 1997).

Según Alvarado (2007), la cultura organizacional puede evaluarse por diez características: (a) Identidad de los miembros, (b) énfasis de grupo, (c) enfoque en las personas, (d) integración de unidades, (e) control, (f) tolerancia riesgo, (h) tolerancia a conflictos, (i) criterios de recompensas, (j) orientación a medios y afines, (k) enfoque de sistema abiertos.

Rosseau citado por Alvarado (2007) compara las definiciones de clima y las definiciones de cultura para llegar a enunciar las siguientes diferencias entre ambos conceptos:

1. El clima es descriptivo, la cultura es en gran parte normativa.
2. El clima existe en todas las organizaciones (por lo menos en el nivel individual); pero muchas organizaciones no tienen ninguna cultura (las normas fuertes pueden estar ausentes).
3. Todos los individuos en un establecimiento organizacional experimentan un clima. No todos los individuos son parte de una cultura.
4. El clima se une a las opiniones individuales. Es decir, los niveles del análisis cambian de puesto hacia arriba en las colectividades. La cultura es un fenómeno del grupo o de la unidad social. Es decir, los niveles del análisis cambian de puesto hacia abajo a los individuos.

Este mismo autor en este enfoque, comenta que el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima. El concepto de condiciones organizacionales se refiere tanto a la estructura, como las características de los procesos organizacionales. Incluidas en estas características de procesos están la comunicación, influencia, liderazgo y la toma de decisiones dentro de la organización.

2.5 Comunicación

La comunicación y la organización tienen en común el hecho de ser acción y resultado a la vez, por lo tanto ambos conceptos son factores permanentes de regulación y equilibrio en el funcionamiento de la empresa; constituyen el fruto de interacciones que emergen entre estrategias, estructuras y comportamiento humano. La empresa actual no puede pretender ser eficiente, tanto en el plano social como económico, sin promover modos comunicantes de organización y formas organizadas de comunicación (Piñuel, 1993).

Para Jiménez (1998), la comunicación tiene funciones básicas en la organización, tales como: a) Facilitar la adaptación de los objetivos, b) La unidad de dirección, c) Lograr el equilibrio estructural, d) Permitir reducir la altura de la organización (el número de niveles jerárquicos), e) Ayudar a definir con claridad las atribuciones y responsabilidades y, f) Hacer posible la descentralización y la delegación de funciones.

Según Sálo (2005), la comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambian e interpretan mensajes significativos en un contexto determinado. Afirma, que en la empresa la comunicación es un elemento de mediador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone.

Por otra parte, la autora señala que la comunicación tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, planes, las acciones de la dirección y la difusión, la gestión de la imagen y de la información. Su función es intangible, compleja y heterogénea; no obstante, la clave de su éxito consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación dotándola de los medios y recursos adecuados.

El entorno de la empresa ha cambiado; no solo abarca empleados, directivos y gerentes sino que actualmente ha ampliado su campo de influencia a los ciudadanos, vecinos, consumidores, instituciones educativas, etc., los cuales opinan, exigen, reclaman que las empresas se impliquen en la mejora de la sociedad.

Entre los ciudadanos y las empresas, se ha establecido una relación de requerimiento que implica una participación activa en los problemas y

actividades de la sociedad actual. Esto significa que las empresas no viven aisladas del entorno, sino que se les exige que contribuyan al bien común.

La creciente complejidad requiere un cambio en la comunicación. Dicho cambio exige: comunicación multidireccional, una más amplia participación, comunicación por objetivos, incorporación de elementos de innovación y creatividad, sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de la comunicación, implantación de nuevas tecnologías, gestión del conocimiento (Francés, 2006)

Comunicar con eficacia no depende de la cantidad, tamaño, negocio, capital de la empresa, sino de la necesidad de comunicar. Toda empresa tiene:

- ✓ Una imagen y una identidad propia
- ✓ Una cultura y sistema de organización interna
- ✓ Necesidad de generar información

La comunicación es un instrumento de gestión que poseen las organizaciones actuales para innovar, mejorar calidad de dirección anticipar cambios y propiciar la toma de decisiones. Organizar y sistematizar la comunicación en la empresa significa racionalizar y encontrar un lenguaje común que permita desarrollar la comunicación estable que se traduzca en una metodología explícita (Abatedaga, 2008)

La comunicación es una función transversal al servicio de las políticas y la misión de la empresa a través de su estrecha vinculación con las personas que intervienen en los procesos organizativos.

Hoy en día muchas organizaciones han integrado a comunicadores, responsables y técnicos de esto, en calidad de expertos con un alto nivel de conocimientos de la práctica profesional y un dominio conceptual y técnico de la misma como función estratégica de la dirección de empresas. Estos profesionales, participan cada vez más en actividades de formación, asesoramiento y consejos en las empresas, como mediadores entre los medios y los ciudadanos.

A su vez Jiménez (1998), señala que la relación de la empresa como organización o sistema y la gestión de comunicacional interna dependen de la naturaleza del entorno que condiciona a la empresa y del modo como ésta reacciona ante él. La condición del ambiente puede establecerse mediante un diagnóstico, que tome en consideración la aplicación de los siguientes criterios básicos: a) El grado de reacción de la empresa (un grado alto de clausura conduce a la destrucción de una empresa como sistema y la interacción excesiva amenaza a la personalidad corporativa), b) El carácter estático o dinámico, simple o complejo, integrado o diversificado y favorable u hostil del entorno, c) La indefinición o definición de los objetivos, d) La capacidad para distinguir entre tácticas y estrategias, e) La previsión frente a la influencia del entorno y el grado en que la organización está pertrechada de defensas

críticas, f) La profundidad de sus crisis, su tratamiento peculiar, sus salidas y el enjuiciamiento de su valor de precedente en la cultura corporativa, g) La existencia de criterio propio (personalidad) para afrontar la competitividad.

Para este autor, la comunicación interna desempeña en las organizaciones cuatro funciones:

- ❖ Una función corporativa: el análisis de pautas, la comprobación del sentido de la direccional y de los itinerarios de los flujos de comunicación, no solo constituye un indicador de la identidad y personalidad corporativa, sino un factor que contribuye decisivamente a precisarlas y fijarlas.
- ❖ Una función operativa: la comunicación interna es un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre la conducta de relación en la empresa. Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo.
- ❖ Una función cultural: entre la comunicación interna, tal como fluye entre las personas de la empresa, de manera libre y espontánea, se incluye inevitablemente la transmisión de ese conjunto de creencias vivas, de pautas de comportamiento observadas y de valores no escritos, que constituyen el “legado” de su cultura corporativa.

- ❖ Una función estratégica: el inestimable valor instrumental de la comunicación permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar las políticas y estrategias de la empresa. Los programas de acción tienen poco sentido, si no van acompañados de estrategias de comunicación, que afectan no solo a su proclamación, sino a su desarrollo, aplicación y evaluación.

En 1965, Jardillier expresado por Bartoli (1992) indicó “las empresas que funcionan mal son aquellas en las que cada uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlas. No se trata de problemas de papelería, circuitos o correo, sino de estructuras” (p.127)

Para Robbins y Coulter (1996) la comunicación es la transferencia y comprensión del significado, es decir se da cuando una idea o pensamiento transmitido lo percibe el receptor tal como fue contemplado por el emisor. Mientras que para Chiavenato (2004) toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación.

Menciona Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) que la supervivencia de una organización se refiere a la habilidad de conducción para recibir,

transmitir y guiarse por la comunicación. El proceso de comunicación une a la organización a su entorno, así como a sus partes. La información fluye hacia y desde la organización y al interior de ella. La información integra las actividades dentro de la organización.

Al respecto, es importante expresar que la comunicación es un fenómeno que se da en toda organización, cualquiera que sea su tipo y tamaño; bajo esta perspectiva la comunicación organizacional que es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización. Consiste en ciertos elementos básicos que deben estar presentes para que sea efectiva. Estos elementos son: comunicador, mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación.

Para Kinicki y Kreitner, citado por Alvarado (2007), la información no verbal es una fuente importante de información acerca de los pensamientos del remitente y receptor, la voz, la expresión corporal (gestión, configuración facial y otros movimientos del cuerpo) y la entonación verbal (énfasis dado a las palabras o frases que transmite significado) son mecanismo de la comunicación no verbal.

Estos autores dicen que cuando la comunicación se ve afectada en las organizaciones por el ruido, por el sifoneo, es decir sacar información fuera del ámbito organizacional, el chisme, el rumor, entre otros, se dice que hay barreras en la comunicación, entre estas cabe mencionar: a) Barreras personales: derivadas de las limitaciones, emociones y valores

humanos, estas pueden limitar o distorsionar la comunicación con la demás personas, b) Barreras físicas: Interferencia que se presenta el ambiente donde ocurre la comunicación, c) Barreras semánticas: limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación (Fernández, 2002)

Bartoli (1992) menciona que para que una organización pretenda ser comunicante debe presentar determinadas características: a) Abierta; para comunicarse con el exterior, b) Evolutiva; ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar la evolución y lo imprevisto, c) Flexible; que permita una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal, d) Responsable; para todos con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información, e) Enérgica; mediante la información, formación y comunicación, potencialidades internas y para saber llevarlas a la práctica.

Según Hall (1996), hay procesos que se dan en la comunicación para que esta sea efectiva, por ejemplo: que la comunicación no es simplemente transmitir y recibir mensajes de una forma mecánica e infalible.

Para que exista efectividad entre lo dicho por el emisor y lo interpretado por un receptor se debe tomar en cuenta si los recursos de

lenguaje y la situación que rodea tal proceso de comunicación, ayudan a un buen entendimiento entre ambos.

El proceso de comunicación requiere de la realimentación para asegurar que los mensajes fluyan entre los emisores y sus receptores, y viceversa, sean interpretados en ambas partes de forma similar, para una comprensión de los mensajes transmitidos y recibidos. Sin embargo, es importante mencionar que la empresa debe presentar ciertas características al momento de comunicar, las cuales son: a) Finalidad: Debe estar vinculada a los objetivos y a un plan de conjunto, b) Multidireccional: De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, c) Instrumentada: valerse de herramientas, soportes, indicadores en función de los objetivos, d) Adaptada: al sistema de información de la necesidades específicas de cada sector, teniendo en cuenta la cultura, e) Flexible; para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan (Bartoli, 1992)

Para Piñuel (1997) las relaciones entre la comunicación interna y externa no son sencillas, de hecho una misma persona o departamento no puede efectuar las dos funciones ya que los objetivos son diferentes, el departamento o responsable de la comunicación externa, domina generalmente ciertas técnicas tales como la edición, las relaciones con prensa, clientes y productos mientras que la comunicación interna se ocupa del clima humano, generalmente la comunicación interna dispone de un menor presupuesto.

Garet (2008), indica que la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa y la define de la siguiente manera:

1. Comunicación interna: es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación.
2. Comunicación externa: es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia su público externo (accionista, proveedores, clientes, distribuidores, entes gubernamentales) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, o proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.

Para comunicación interna es importante mencionar el diseño para el proceso de comunicación la cual tiene varias direcciones:

- Comunicación descendente: comunicación que fluye desde los niveles más altos a los niveles más bajos en una organización; se incluyen las políticas de administración y las instrucciones
- Comunicación ascendente: comunicación que fluye desde los niveles más bajos a los niveles más altos en una organización.
- Comunicación horizontal: comunicación que fluye a través de las funciones en una organización, necesaria para la coordinación y la integración de las diversas funciones organizacionales.

- Comunicación diagonal: la comunicación que atraviesa las funciones y niveles en una organización. Gareth (2008)

Sin embargo, para Gibson, Ivancevich, Donnelly(2001), para que una comunicación interna sea efectiva deben tomarse en cuenta los siguientes factores, los cuales pueden convertirse en barrera de la comunicación efectiva: a) Filtración: la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable para el receptor, b) Percepción selectiva: puede que el receptor ve y escucha selectivamente la comunicación dependiendo de sus necesidades, motivaciones, antecedente y otras características personales, c) Emociones: el emisor o receptor pueden enviar o recibir un mensaje dependiendo de la forma como lo interpreta, con frecuencia pueden interpretar el mismo mensaje de diferente manera, dependiendo de si están contentos o preocupados, d) Lenguaje: la edad, educación y la cultura son tres variables más evidentes que influyen en el lenguaje que emplee la persona y las definiciones que le da cada palabra.

2.6 Comunicación corporativa

La comunicación corporativa según Van Riel (2005), se entiende como el conjunto de mensajes que una organización proyecta al público objetivo interno y externo con el fin de dar a conocer su misión y visión. Es por ello, que en opinión del autor mencionado, debe ser dinámica, planificada y concreta, transformada en una herramienta de dirección u orientación sinérgica que permite una realimentación constante en cuanto a la

percepción que tengan los usuarios de la organización por cuanto de ello depende la comprensión y la actitud que tomen al dar respuesta a la serie de mensajes que se transmite.

En este sentido, Van Riel (2005) sostiene que se conjuga en ella una serie de paradigmas que son elementos de referencias dado por la razón de ser de la empresa y su permanencia en el tiempo los cuales debe ser de conocimiento de todos los trabajadores, desde los niveles de toma de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria. En esa manera de comprender a la organización se incluye objetivos, metas y tareas a desarrollar. Finalmente, en las organizaciones de estructura piramidal, en donde la cúspide está el Presidente y en la base están los trabajadores hay que sobreponerle lo comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida. Con ello, mejorar la comunicación en este tipo de empresa implica establecer canales de comunicación en doble vía; es decir, identificar los puntos de partida reconocidos en una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta e identificar los elementos relacionados con:

- a) el análisis del problema de comunicación
- b) el desarrollo de la estrategia comunicacional
- c) los planes de implantación
- d) el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa

En síntesis, es muy importante para la organización conocer estos escenarios de comunicación por el papel decisivo que desempeña los empleados motivados en el éxito de la empresa.

2.7 Estrategias de comunicación

Para David (2008), la comunicación es la clave del éxito de la administración estratégica, este mismo autor define “la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (p.10)

Basado en esto, este mismo autor indica que el proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación de estrategia, implementación y evaluación. Al respecto, la formulación consiste en detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización definir fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo; la implementación debe establecer políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, el éxito de la implementación radica en que todos dentro de la organización se sientan motivados y comprometidos; para la evaluación se realizan tres actividades fundamentales: (a) revisión de los factores internos y externos, (b) medición del desempeño, (c) aplicación de las medidas correctivas.

Para Quinn, citado por Certo y Peter (1996) la estrategia se define como la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización.

Para los autores antes citado, una estrategia bien articulada debería: establecer con claridad su dirección, conocer sus potencialidades y debilidades, dedicar recursos a proyectos en los que apliquen su conjunto de competencias básicas, las habilidades principales de la organización, identificar los factores del ambiente político y social que demanden un seguimiento cercano, reconocer qué acciones de la competencia han de ser objeto de atención especial.

Certo y Peter (1996) definen la administración estratégica como un proceso continuo, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente.

Afirman que la ventaja de la administración estratégica es el compromiso de los miembros de la organización para la consecución de los objetivos a largo plazo. Esto se traduce en una participación activa en el establecimiento de objetivos y de estrategias para su logro.

Según David (2008), la administración de una estrategia consta de 5 actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar.

La planificación consiste en actividades que se relacionen con tareas, pronósticos, objetivos, diseño estrategias y metas, entre otros. Organizar, consiste en determinar quién o quienes llevarán las estrategias para alcanzar los objetivos deseados. Motivar, consiste en influir a la organización para que se alcancen los objetivos, las estrategias y políticas.

Las mismas no tienen grandes posibilidades de triunfo si los empleados no se sienten motivados para poner en prácticas las estrategias después de que se han formulado.

De igual manera, la comunicación, tal vez es la palabra más importante de la administración estratégica, es un elemento central para la motivación. Según el autor citado, el sistema de comunicación de una organización determina que las estrategias se puedan poner en práctica con éxito. Una buena comunicación bilateral es vital para conseguir los objetivos y las políticas; parte del proceso resulta mucho más fácil cuando se fomenta que los subalternos manifiesten sus preocupaciones, revelen sus problemas, presenten recomendaciones, y ofrezcan sugerencias.

En este sentido, una de las razones básicas para instituir la administración estratégica es crear y sostener redes de comunicación eficaces a lo largo y ancho de la empresa.

Finalmente, las últimas dos actividades de administración estratégica son: Integración personal: consisten en integrar al personal con los

recursos incluyendo salarios, políticas, quejas y reclamos, capacitación, entre otros. Y control: consiste en todas las actividades que pretenden asegurar los resultados a lo largo del tiempo (David, 2008).

Abatedaga (2008) indica que toda estrategia tiene que conocer los recursos y los medios disponibles para el diseño de una planificación adecuada, y, Balderrama, citado por este autor sostiene que las estrategias funcionan como un conjunto de acciones deliberadas para construir escenarios posibles.

Para Martín (1997) el plan estratégico es que la empresa u organización lo lleva internamente hacia sus empleados y hacia un público específico, el plan estratégico de comunicación se realiza a través de una investigación interna, por medio de encuesta a empleados, entrevista con mandos superiores, intermedios y operativos, reuniones con empleados, jefes y supervisores, observación de datos y análisis de los resultados.

Piñuel (1997), refiere que para mejorar la comunicación interna de una empresa se pueden emplear diferentes medios para que puedan llegar a todos los niveles sobre todo si esta organización tiene trabajadores de planta que no tienen acceso a computadoras a diferencia de los niveles administrativos y gerenciales. Estos medios se clasifican en:

a) Dispositivos permanentes

Carteleras: Funcionan para informaciones legales obligatorias como horarios, leyes, servicio médico que todos los empleados deben conocer, así como comunicaciones de la dirección como resultado de productividad, lanzamientos de nuevos productos, información de Higiene y Seguridad Industrial. Ventajas: Fácil ejecución (sencillo, poco costoso y rápido) y la flexibilidad de difundir a todo el personal. Desventaja: Engorroso en la actualización por la elaboración del material, el tiempo destinado a que la persona realice los cambios ya que estos deben ser constantes.

Buzón de sugerencias: Utilizado sobre todo en empresas de servicios, permiten que los empleados den opinión en el mejoramiento de la calidad, productividad, métodos, equipos, condiciones de trabajo. Ventajas: Expresión por parte de los empleados de forma más sincera. Desventajas: Puede transformarse en buzón de reclamos, luego de la recepción de sugerencias para que sea creíble se debe garantizar su seguimiento y contestación lo que implica personal y tiempo que se traduce en costos.

Mensajería electrónica: Transmisión de mensaje de manera rápida para envío de información, resúmenes, informes, resultados, convocatorias a reuniones destinado a un individuo o a un grupo de personas. Ventajas: económico, rapidez, ecológica (no se utiliza el papel), interactividad,

multidifusión, confidencialidad. Desventajas: Acceso selectivo y restringido para usuarios que posean computadoras.

b) Dispositivos regulares

Periódico interno: Su función principal es la de informar sobre la empresa y su entorno (clientes, proveedores, evolución en el mercado), motivar resaltando la experiencia positiva realizada en el trabajo e integrar para desarrollar el sentimiento de pertenencia, diálogo fluido entre los departamentos de la empresa. Ventajas: Transmisión de la información multidireccional. Desventaja: Publicación de lo importante por el editorial.

En síntesis, este contexto teórico constituye una vía para obtener información sobre aquellos aspectos de primer orden que responden a la realidad objeto de la investigación y que permitirán definir el marco metodológico del presente trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño, tipo, nivel y modalidad de la investigación

Esta investigación según su estrategia metodológica responde a un diseño no experimental con un tipo de investigación de campo y un nivel descriptivo. Según Palella y Martins (2011) “El diseño se refiere a la estrategia que el investigador adopta para responder al problema planteado en el estudio” (p.93)

Para estos autores, es un diseño no experimental por cuanto el investigador no manipula en forma deliberada, ninguna variable. El tipo de investigación es de campo y consiste en recolectar datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variables debido a que esto conserva el ambiente de naturalidad del hecho.

El nivel de la presente investigación está referido al grado de profundidad con que se aborda el fenómeno. De allí que, para este trabajo el nivel descriptivo se ha considerado para interpretar la realidad del hecho, descripción, registros, análisis, composición o proceso del fenómeno (Bautista, 2010, Palella y Martins, 2011).

Para estos autores la modalidad de este trabajo corresponde a un proyecto factible, por cuanto,

“consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociables; puede referirse a la formulación de políticas, programas, estrategias, tecnologías, métodos o procesos, con apoyo de tipo documental de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p. 21).

De igual manera, para esta investigación se considera proyecto factible, dado que comprende las etapas propias de este como son, “diagnóstico, planteamiento, fundamentación teórica, procedimiento metodológico, estrategias, actividades y recursos, necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre su viabilidad y realización” (UPEL, 2010, p.16).

Por ser un trabajo de grado de especialización en la modalidad de proyecto factible, se llegará hasta la etapa de conclusiones sobre su viabilidad y el diseño de estrategias de la comunicación para la optimización del clima organizacional en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Se aspira que la ejecución y evaluación de las estrategias presentadas, sean aprobadas por la organización para dar continuidad y aplicabilidad a los resultados del diagnóstico de esta investigación.

3.2 Población

La población total de la empresa es de 125 empleados, a los cuales se les envió vía on-line un cuestionario. De estos, sólo 80 trabajadores enviaron el instrumento debidamente respondido, los cuales representan

el 64% de la totalidad de los miembros de la organización Multiservicios VILMOR, C.A.

Las edades de estos oscilan entre 20 años – 50 años de ambos sexos y con niveles de instrucciones Bachilleres, Técnicos Superiores, Profesionales y con estudio de post-grado. Fueron considerados sujetos de la investigación, según el criterio de Palella y Martins (2011) quienes la definen como “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre lo que se va generar conclusiones” (p.115)

3.3 Sistema de variables

Una variable es una cualidad susceptible a sufrir cambios. Un sistema de variables consiste por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera opcional, es decir en función de sus indicadores o unidades de medida (Arias, 2006).

3.4 Tabla N°1. Operalización de variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Medir el clima organizacional de Multiservicios VILMOR, C.A. a fin de diagnosticar como se ejerce el liderazgo en la empresa y su sistema de comunicación	Clima organizacional de Multiservicios VILMOR, C.A. a fin de diagnosticar como se ejerce el liderazgo en la empresa y su sistema de comunicación	Conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional	Institucionales	Satisfacción en la empresa Satisfacción por las condiciones ambientales en su puesto de trabajo Satisfacción en cuanto a reconocimiento	1 2 9
			Personales	Satisfacción en cuanto a la motivación Satisfacción acerca de sus compañeros de trabajo Satisfacción en relación a su jefe y superiores Satisfacción ante proceso de comunicación	4 5 6 10
Establecer oportunidades de mejora en la gestión del talento humano que ayuden a optimizar el clima organizacional de la organización	Oportunidades de mejora en la gestión del talento humano que ayuden a optimizar el clima organizacional de la organización.	Conjunto de acciones referidas al puesto de trabajo al reconocimiento, posibilidades de movilidad en la organización	Puesto de trabajo	Satisfacción en cuanto a la ergonomía Satisfacción en su puesto de trabajo (competencias profesionales y académicas, reconocimiento, movilidad) Satisfacción en cuanto a sueldo	3 7 8
Determinar el presupuesto económico de los recursos necesarios para la implementación de un programa de comunicación que optimice el clima organizacional de la empresa objeto de estudio	Presupuesto económico de los recursos necesarios para la implementación de un programa de comunicación que optimice el clima organizacional de la empresa objeto de estudio	Es un plan dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas	Inversión	Recursos humanos Materiales Infraestructura	

3.5 Técnicas e instrumentación de recolección de datos

Para recabar la información secundaria proveniente de los libros de texto, enciclopedias e información de fuentes electrónicas, se aplicaron técnicas de investigación documental, como el fichaje y los resúmenes de textos. Se utilizó como técnica destinada a obtener datos de los trabajadores de Multiservicios VILMOR, C.A., la encuesta, la cual fue respondida de forma anónima y por escrito vía on-line por la población objeto de la investigación. La misma se estructuró con base al conocimiento general del tema, a la evaluación de la posibilidad de obtener la información deseada, a la determinación de los objetivos específicos y a la indicación de tipo de usuarios.

Como instrumento de recolección de datos, se empleó el cuestionario como la manera de acercarse el investigador a los fenómenos en estudio y extraer de ellos información pertinente. Su contenido se estructuró con 10 ítems como indicadores expresados en forma de preguntas, cerradas para evitar respuestas ambiguas; las instrucciones fueron breves, claras y precisas para facilitar su solución; se aplicó este instrumento por su facilidad de uso y de obtención de resultados directos, tal y como lo expresan Palella y Martins, (2011).

Para su diseño se consideraron las variables: clima organizacional, oportunidades de mejoras en el Talento Humano y presupuesto económico. En atención a los indicadores: satisfacción en la empresa, satisfacción por las condiciones ambientales en su puesto de trabajo,

satisfacción en cuanto a la ergonomía, satisfacción en cuanto a la motivación, satisfacción acerca de sus compañeros de trabajo, satisfacción en relación a su jefe y superiores, satisfacción en su puesto de trabajo (competencias profesionales y académicas, reconocimiento, movilidad), satisfacción en cuanto a sueldo, satisfacción en cuanto a reconocimiento, satisfacción ante proceso de comunicación.

3.6 Técnica de análisis

El análisis de los datos se hizo aplicando la estadística descriptiva y se representaron en tablas y gráficos expresados en porcentaje (%) Arias (2006).

3.7 Validez y confiabilidad

Dicho instrumento fue sometido a un proceso de validación mediante un juicio de experto, es decir, se entregó un ejemplar del instrumento cada uno de los especialistas en: Metodología, Lic. Dolly Acuña; Gestión Humana, Lic. Andreina Brant y Desarrollo Gerencial, Lic. Yodtzaddy Gomez, con la finalidad de ser validado según la “tabla de validación” del instrumento en relación a secuencia, pertinencia de los objetivos con las variables y los ítems del mismo. Al no tener observaciones por parte de los expertos, se aplicó definitivamente a la población objeto de la investigación, 80 personas que representaron el 64% de la totalidad.

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de responder a los objetivos planteados y con base en el marco teórico se presentan los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

La encuesta fue respondida por 80 empleados de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

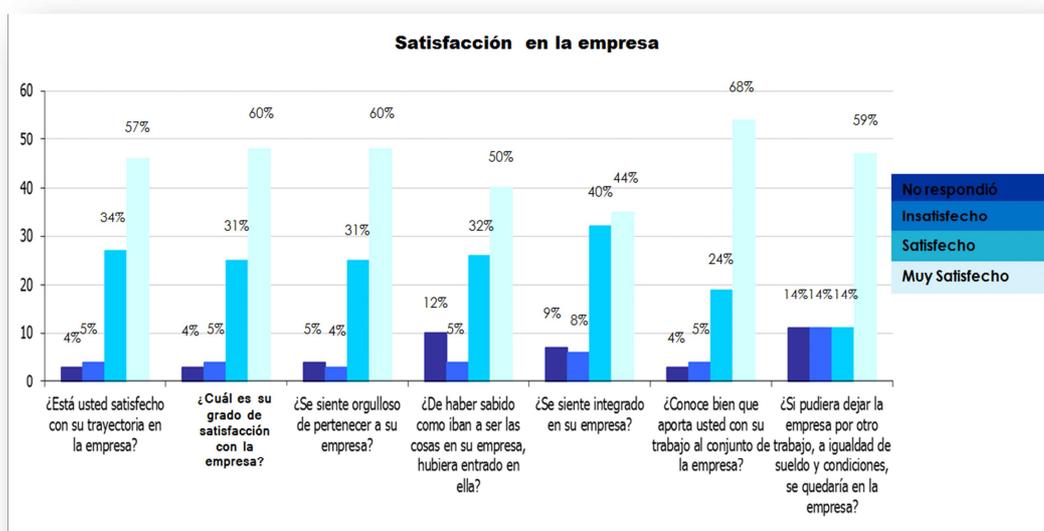


Ilustración 3: Satisfacción en la empresa (7 opciones de respuesta)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

En relación con su trayectoria en la empresa, un 57% de los encuestados está muy satisfecho, un 34% está satisfecho, un 5% declaró estar insatisfecho y un 4% no respondió.

En la segunda opción referida al grado de satisfacción en la empresa, un 60% asegura que se encuentra muy satisfecho, un 31% está satisfecho, el 5% se encuentra insatisfecho y un 4% no dio respuesta a la interrogante.

Para la tercera opción de respuesta en cuanto a sentirse orgulloso de pertenecer a su empresa, un 68% manifestó sentirse muy satisfecho, un 31% declaró sentirse satisfecho, el 5% refirió que se encuentra insatisfecho y un 4% no dio respuesta.

En cuanto a la cuarta opción de respuesta orientada a saber a conocimiento previo de cómo se manejaba la empresa para ingresar a ella o no, el 50% afirmó estar muy satisfecho, un 32% contestó sentirse satisfecho, el 5% respondió encontrarse insatisfecho y un 12% no dio respuesta.

En la quinta opción de respuesta en relación a sentirse integrado a la empresa, el 44% asegura estar muy satisfecho y el 40% se siente satisfecho, un 8% señala estar insatisfecho y 9% no respondió.

En la opción sexta donde se pregunta acerca de conocer su aporte al conjunto de empresa, un 68% expresó estar muy satisfecho, un 24%

declaro estar satisfecho, el 5% manifestó sentirse insatisfecho y el 4% no dio respuesta.

En la séptima opción donde se consulta acerca de la posibilidad de abandonar la empresa en igualdad de condiciones, un 59% manifestó estar muy satisfecho y que no abandonaría la empresa, el 14% indicó estar satisfecho, un 14% manifestó estar insatisfecho y un 14% no respondió.

Este comportamiento de respuesta, es coincidente con lo tratado por Van Riel (2005), cuando señala que las organizaciones con estructura tipo familiar son monolíticas, jerárquicas, con delimitación de responsabilidades y poca movilidad laboral, tal y como ocurre en Multiservicios VILMOR, C.A. A pesar de ello, los empleados que dieron respuesta al instrumento, expresan sentirse a gusto con el ambiente laboral y por ende con el clima organizacional, de igual manera sostiene dar respuestas oportunas al cargo que desempeñan y a su vez satisfacer sus expectativas personales.

También esta conducta asumida por los encuestados se asemeja con los hallazgos de Rivero (2009) en cuanto a que la organización es percibida por los empleados como un sistema organizativo flexible con predominio en el trabajo en equipo, el compañerismo y la comunicación esta se torna abierta y horizontal, lo cual es contrario a lo expuesto en el planteamiento del problema.

Sin embargo, al discernir sobre las condiciones propuestas en la interrogante, en opinión de la autora del presente trabajo, es que la relación trabajador-supervisor y el clima de confianza en la organización, pudiera verse afectado por ingreso y egreso de personal a la empresa, que oscila entre 20- 30% anual.

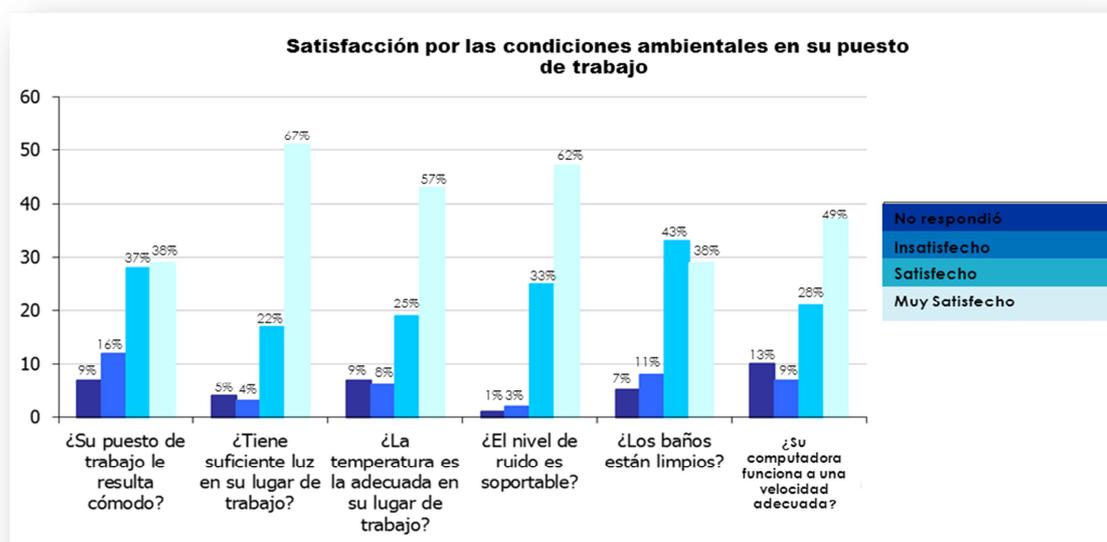


Ilustración 4: Satisfacción por las condiciones ambientales en su puesto de trabajo (6 opciones de respuesta)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

En relación con las opciones de respuestas a la satisfacción en su puesto, específicamente en lo referente de estar cómodo; un 38% respondió estar muy satisfecho, un 37% se encuentra satisfecho, un 16% respondió estar insatisfecho y un 9% no contestó a la pregunta.

En cuanto a la segunda opción de respuesta, referida a las condiciones de iluminación en su puesto de trabajo, un 67% respondió

encontrarse muy satisfecho, un 22% de los encuestados manifestó estar satisfecho, un 4% expresó estar insatisfecho y un 8% no respondió.

La tercera opción de respuesta en cuanto a lo adecuado de la temperatura en el lugar de trabajo, un 57% afirmó estar muy satisfecho, un 22% expresó estar satisfecho, un 8% se siente insatisfecho y un 9% no dio respuesta.

En cuanto a la cuarta opción de respuesta referida si el nivel de ruido es soportable, un 62% de los trabajadores indicó estar muy satisfecho, un 33% expresó estar satisfecho, el 3% indicó estar insatisfecho y un 1% no expresó respuesta alguna.

La quinta opción referida a la limpieza de los baños, un 38% se encuentra muy satisfecho, un 43% manifestó estar satisfecho, un 11% de los encuestados está insatisfecho y un 7% no respondió.

La sexta opción relacionado con la velocidad de funcionamiento de la computadora, un 49% expresó estar muy satisfecho, un 28% contestó estar satisfecho, un 9% manifestó estar insatisfecho y un 13% no dio respuesta.

Estos resultados son concomitantes con Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) en relación al concepto de organización que estos autores refieren y que se asemejan al concepto de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., en cuanto a las áreas que tiene constituidas: Higiene y Seguridad industrial, Servicios Generales, Sistema y Tecnología que se

encargan de satisfacer la comodidad de los puestos de trabajos, nivel de ruidos aceptable, iluminación, limpieza y el servicio de mantener la red, servidores y otros, para que la comunicación tanto interna como externa sea eficiente y eficaz. Estas instancias llevan a cabo funciones en beneficio de todos los trabajadores.

De igual manera, para Rodríguez (1999), existen variables que influyen en el clima organizacional tal es el caso de factores físicos, que no es solamente la infraestructura, también está relacionado con los servicios, el ambiente laboral y condiciones higiénicas. Al respecto, un porcentaje de respuesta dada por los encuestados de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., se orientó a su condición de bienestar con estos.

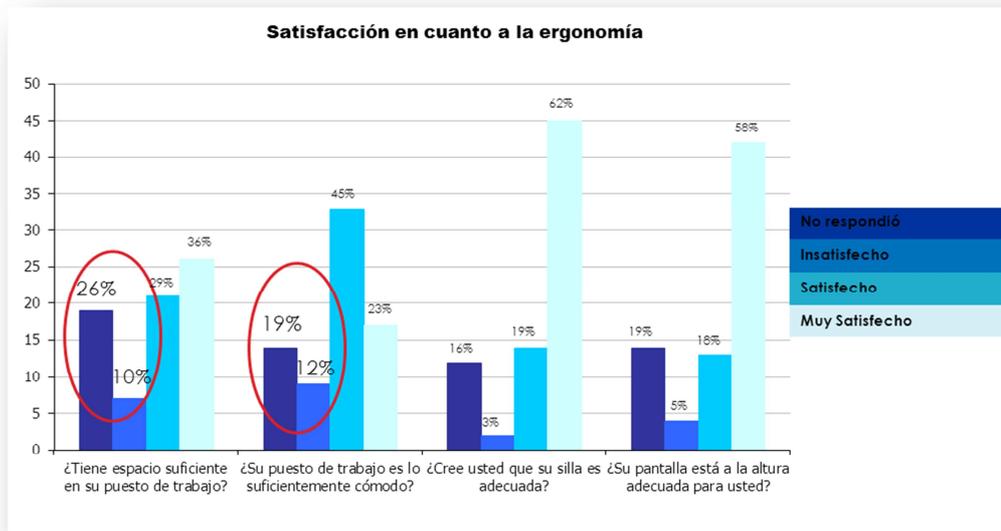


Ilustración 5: Satisfacción en cuanto a la ergonomía (4 opciones de respuestas)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

En cuanto a la primera opción de respuesta con respecto a si existe suficiente espacio en el puesto de trabajo, un 36% indicó estar muy satisfecho, un 29% se encuentra satisfecho, un 10% opinó que está insatisfecho y un 26% no dio respuesta.

En la segunda opción de respuesta referida a la comodidad en el puesto de trabajo, un 23% señaló estar muy satisfecho, un 45% indicó estar satisfecho, un 12% respondió estar insatisfecho y un 19% no respondió.

En cuanto a la adecuación de la silla de trabajo, un 62% contestó sentirse muy satisfecho, un 19% indicó que se encuentra satisfecho, el 3% de los trabajadores expresó estar insatisfecho y un 16% no respondió.

En relación con la altura de la pantalla de la computadora, un 58% manifestó encontrarse muy satisfecho, un 18% expresó estar satisfecho, el 5% de los encuestados respondió estar insatisfecho y el 19% simplemente no contestó.

Estos resultados guardan relación con lo indicado por Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001), al sostener que el espacio físico adecuado es importante para desarrollar con mayor eficiencia la labor de los trabajadores, los cuales al ingresar a la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., de manera informal se quejan a través de comentario con otros compañeros, el hecho de tener que compartir un mismo espacio físico con tres o más personas.

El indicador que evidencia con la situación antes planteada, está referido a la nómina del personal y al mantenimiento del mismo espacio físico, el cual no está suficientemente habilitado para el número de integrantes que posee actualmente la organización.

Evidencia de ello, es que el comportamiento de respuesta en cuanto a las condiciones laborales se manifiesta en un porcentaje significativo en no dar respuesta a las cuatro preguntas formuladas sobre esta temática.

En relación a ello Bravo y Cárdenas (2005) refieren que las condiciones laborales son parte del clima organizacional, que repercuten en el compromiso que puedan poseer los trabajadores de la empresa. Igualmente lo expresa Alvarado (2007), cuando afirma que las condiciones laborales son percepciones directa e indirectamente emitidas por los miembros de las organizaciones, esto no difiere de acuerdo con lo antes mencionado de lo que ocurre en Multiservicios VILMOR, C.A.

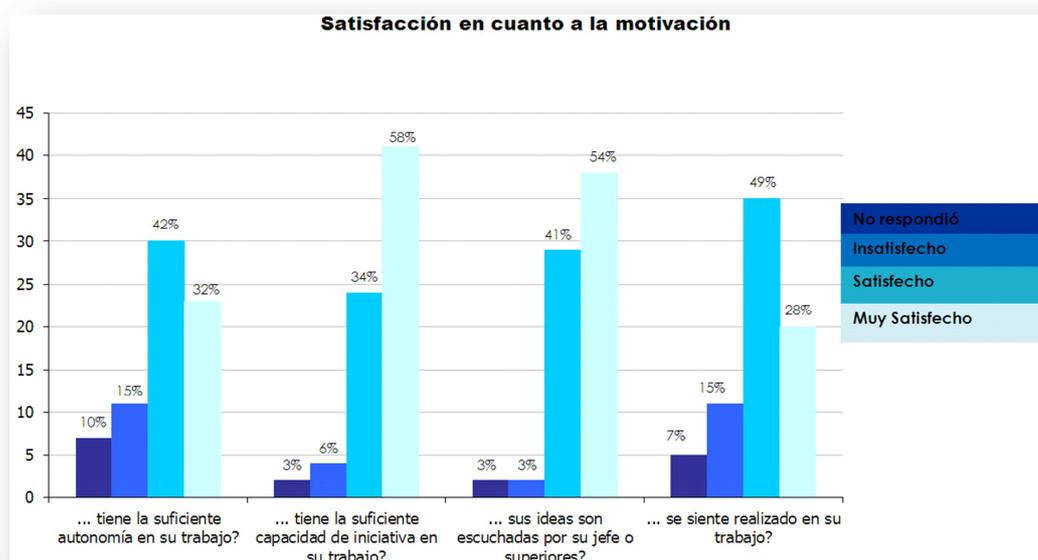


Ilustración 6: Satisfacción en cuanto a la motivación (4 opciones de respuestas)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

En lo referente a la autonomía en el trabajo, un 32% respondió que se encuentra muy satisfecho, el 42% se siente satisfecho, un 15% expresó que se encuentra insatisfecho y el 10% no emitió respuesta alguna.

De acuerdo con la capacidad de iniciativa en el trabajo, un 58% manifestó estar muy satisfecho, un 41% dijo estar satisfecho, el 6% aludió estar insatisfecho y un 3% no dio respuesta.

En relación en cuanto con si las ideas son escuchadas por su jefe o superiores, un 54% se encuentran muy satisfecho, el 41% se encuentra satisfecho, un 3% indicó sentirse insatisfecho y un 3% no respondió.

Con respecto a que si los trabajadores se sienten realizados con su trabajo, un 28% opinó que están muy satisfechos, un 49% se siente satisfecho, el 15% se manifestó estar insatisfecho y el 7% no indicó respuesta.

Según Rodríguez (1999), los sistemas de tipo paternalista permiten delegar hasta cierto punto, lo cual es muy parecido a lo que ocurre en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., en cuanto a la autonomía. En ésta, por ser de índole familiar, las decisiones de impacto económico o estratégicos están a cargo de la Presidencia y Gerencia General que son gestionadas por miembros de la familia que ostenta estos cargos.

Al respecto, expresa Chiavenato (2006), que en este tipo de organización las decisiones se toman a nivel de la alta gerencia y luego son comunicadas al resto de las instancias que operativamente ejecutan

las acciones correspondiente a las tomas de decisiones. De allí el comportamiento de respuesta que arrojó el instrumento aplicado al personal de la organización.

Con relación a los resultados de la pregunta número dos y el comportamiento de estos, es acorde con lo referido por Baiz y García (2006), al decir que parte de los empleados se sienten motivados cuando perciben que su capacidad de iniciativa es aceptada por sus superiores aun cuando las decisiones no son de su totalidad responsabilidad.

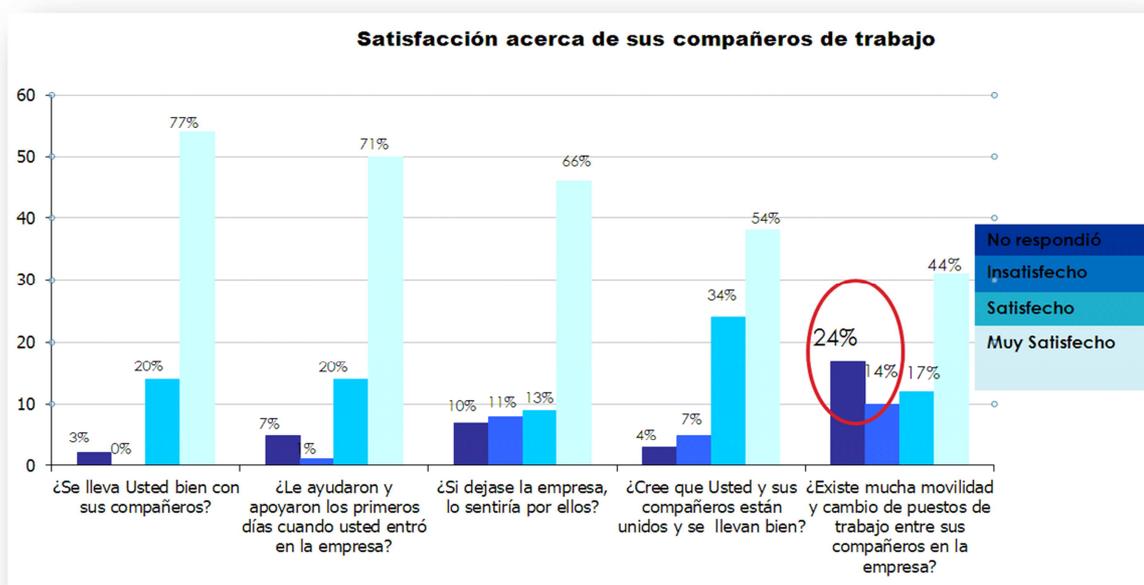


Ilustración 7: Satisfacción acerca de sus compañeros de trabajo (5 opciones de respuestas)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

La primera opción de respuesta en cuanto a las relaciones interpersonales, un 77% manifestó estar muy satisfecho, un 20% indicó estar satisfecho, ninguno manifestó encontrarse insatisfecho y el 3% no respondió.

La segunda opción de respuesta con respecto al apoyo recibido al ingreso de la organización, un 71% respondió estar muy satisfecho, un 20% manifestó estar satisfecho, un 1% declaró estar insatisfecho y el 7% no dio respuesta.

La tercera opción respuesta se refiere a los sentimientos hacia los compañeros al abandonar la empresa, un 66% se siente muy satisfecho con la relación entre sus compañeros de trabajo, el 13% se siente satisfecho, el 11% expresó estar insatisfecho y 10% no respondió.

Con respecto a la cuarta opción de respuesta en base a las relaciones intra e interpersonales, un 54% afirmó que se encuentran muy satisfecho, un 34% está satisfecho, un 7% indicó que estar insatisfecho y el 4% no respondió.

La quinta opción de respuesta se refiere a la movilidad del personal en la organización, un 44% manifestó estar muy satisfechos con la movilidad, el 17% contestó que se encuentra satisfechos, 14% manifestó estar insatisfacción por la poca movilidad y un 24% no expresó respuesta alguna.

Este comportamiento de respuestas es coincidente con lo propuesto por Rodríguez (1999) en cuanto a cómo se genera el compañerismo en la empresa, tal y como se observa en Multiservicios VILMOR, C.A. Las variables del ambiente social que se destacan tienen efecto en el clima organizacional. Estas intervienen en el personal con respecto a su medio laboral, parte de las expectativas son de tipo personales, tales como las motivaciones que manifestaron los trabajadores para ejercer sus cargos. De la misma manera se aproximan estos resultados a lo expresado por Alvarado (2007) cuando afirma la importancia que tiene el clima social en las personas, sus conductas y sentimientos en el entorno organizacional.

En la empresa de Multiservicios VILMOR, C.A., la población de los encuestados tienen edades entre 20- 50 años, se desempeñan en un ambiente agradable, el personal asegura que el medio laboral en el que se trabaja es amistoso y que los empleados en general son colaboradores, sin embargo, dado que algunos cargos gerenciales son ejercidos por personal que tiene una amplia trayectoria dentro de la organización, en ocasiones es difícil que se efectúen vacantes a nivel gerencial, en consecuencia, ascenderá cargo de mayor jerarquía es percibido como complejo.

En la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., la movilidad no está referida a ascensos de jerárquica, es decir ocupar cargos gerencial. Los ascensos podrían ser de manera horizontal, esto es, ocupar cargos de

responsabilidad y de toma de decisiones dentro de la empresa. Para ello, habrá de tomarse en cuenta la experiencia, los estudios efectuados, las competencias requeridas para el cargo disponible.

En relación a ello y de acuerdo con la experiencia de la autora del presente trabajo, en las opciones de movilidad horizontal que se presentan en la organización, por lo general primero valoran al personal interno y luego evalúan el mercado externo.

Aunado a esto, los resultados del instrumento aplicado concuerda con lo encontrado por Rivero(2009) en cuanto al análisis de cultura y clima organizacional de una institución pública, en ésta observó que por tener características de un sistema flexible, el trabajo en equipo y compañerismo entre los iguales era lo predominante, situación similar ocurre en Multiservicios VILMOR, C.A., donde el agradable ambiente laboral favorece la percepción personal entre los trabajadores, a tal punto que impacta en los sentimientos, en las relaciones intra e interpersonales.

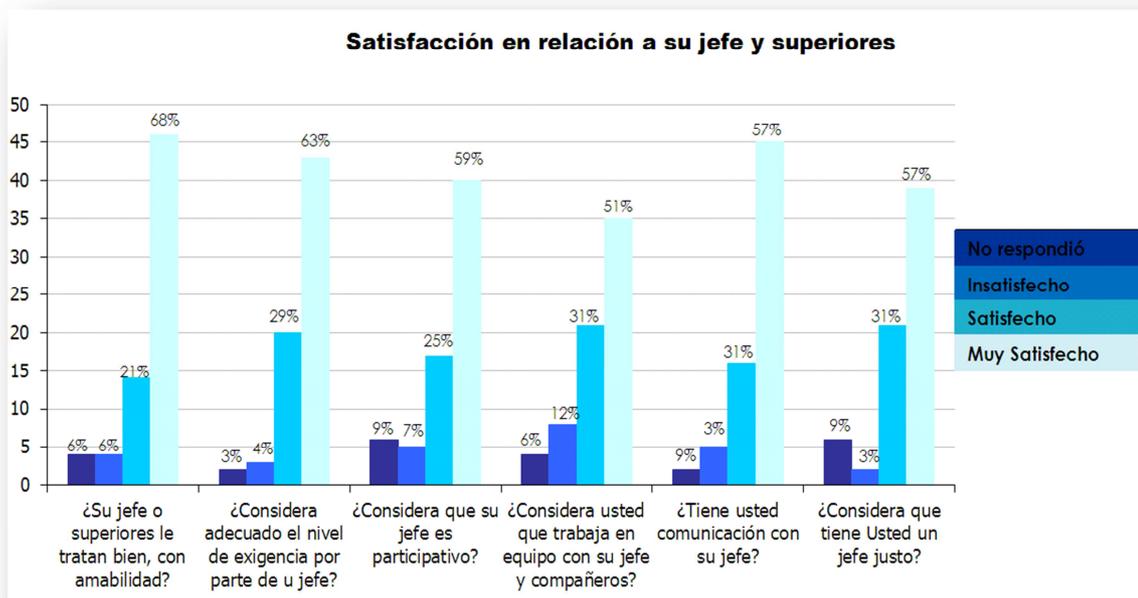


Ilustración 8: Satisfacción en relación a su jefe y supervisores (6 opciones de respuestas)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

En relación con el trato que tienen los superiores con los trabajadores, un 68% manifestó que se encuentra muy satisfecho, un 21% está satisfecho, un 6% opinó estar insatisfecho y el 6% no respondió.

Con respecto al nivel de exigencia de los supervisores, un 63% se encuentran muy satisfechos, un 29% señaló que se siente satisfecho, un 4% refirió estar insatisfecho y un 3% no respondió.

Referido a la participación que tienen los jefes con sus supervisados, los encuestados respondieron que un 59% indicó que se siente muy

satisfecho, un 25% indicó estar satisfecho, un 7% contestó estar insatisfecho y un 9% no emitió opinión.

En base al trabajo en equipo con los supervisores y los compañeros de trabajo, un 51% refirió estar muy satisfecho, un 31% contestó estar satisfecho, un 3% no se encuentra satisfecho y un 9% no contestó la pregunta.

Con respecto a la comunicación que se tiene con los superiores, un 57% señaló que se encuentra muy satisfecho, un 31% respondió sentirse satisfecho, un 3% indicó estar insatisfecho y un 9% no respondió la pregunta.

En relación con si consideran que tiene un jefe justo, un 57% respondió que se siente muy satisfecho, un 31% indicó estar satisfecho, un 3% se siente insatisfecho y un 9% no respondió.

Este comportamiento de respuesta es homogéneo dado que todas las interrogantes planteadas en relación al trato de los superiores para los miembros de su equipo son satisfactorias. A su vez, éste es coincidente con lo expresado por Robbins (2004), en cuanto a que el clima tiene fuerte impacto sobre los comportamientos de los integrantes de una empresa, como es el caso de Multiservicios VILMOR, C.A., en donde una participación activa y eficiente en el desempeño de los superiores o jefes afecta de manera positiva las relaciones intra e interpersonales, el logro de objetivos, el grado de compromiso e identificación de los

miembros de la organización con ésta. Ante un superior amable, participativo, flexible, ético, la percepción que se genera en los empleados es de afabilidad de construir relaciones de cercanía, de activar recursos propios que les permita alcanzar metas comunes (Chiavenato, 2004)

En la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., se siente un ambiente laboral agradable, por lo que los gerentes y supervisores en general son abiertos, con alto desempeño de trabajo en equipo. Específicamente en esta organización la tendencia en el personal está caracteriza por tener edades comprendidas entre 20 y 50 años y permanentemente, en formación de carreras paralelas dentro de ella.

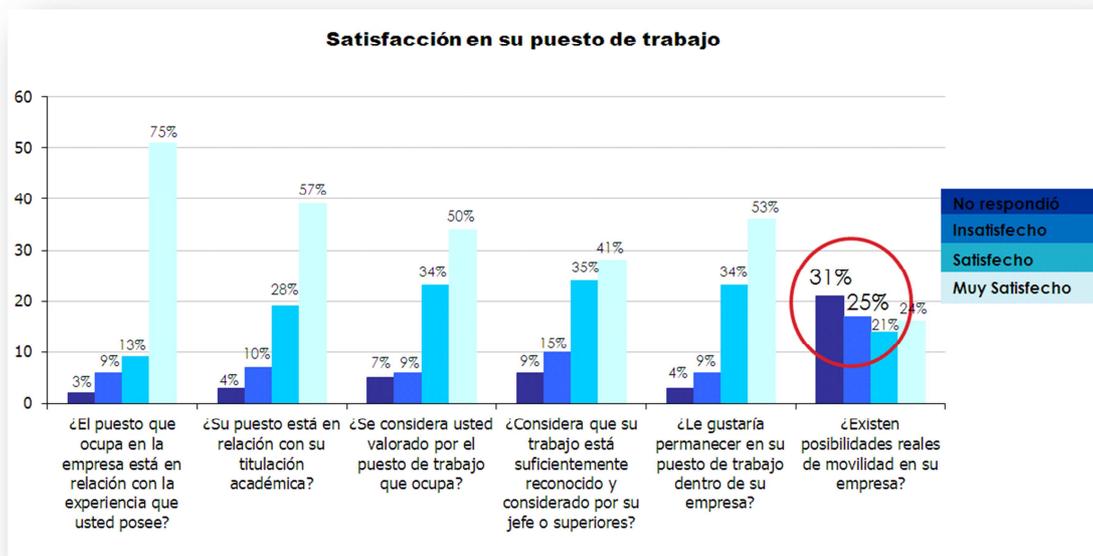


Ilustración 9: Satisfacción en su puesto de trabajo (competencias profesionales y académicas, reconocimiento, movilidad) (6 opciones de respuestas)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

Con base a la relación que se tiene entre la experiencia laboral que poseen los trabajadores y el cargo que desempeña dentro de la organización, un 75% afirmó estar muy satisfecho, el 13% respondió estar satisfecho, un 9% contestó sentirse insatisfecho y un 3% no respondió.

Con respecto a la relación entre la titulación profesional obtenida y el cargo que desempeña, un 57% expresó que se encuentra muy satisfecho, un 28% consideró estar satisfecho, un 10% manifestó estar insatisfecho y un 4% no respondió.

En cuanto a la valoración que tienen hacia los trabajadores, un 50% opinó estar muy satisfecho, un 34% contestó estar satisfecho, un 9% señaló sentirse insatisfecho y un 7% no contestó.

En referencia con el reconocimiento por parte de los superiores, un 41% contestó estar muy satisfecho, un 35% indicó estar satisfecho, un 15% expresó estar insatisfecho y un 9% no dio respuesta.

En relación con la satisfacción de mantenerse en su cargo dentro de la organización, un 53% respondió que se siente muy satisfecho, un 34% indicó estar satisfecho, un 9% expresó sentirse insatisfecho y un 4% no contestó.

Con respecto a la posibilidad real de movilidad dentro de la empresa, un 24% señaló estar muy satisfecho, un 21% indicó estar satisfecho, un 25% respondió sentirse insatisfecho y un 31% no emitió ninguna respuesta.

Lo observado en la ilustración N° 9, concuerda con lo planteado por Chiavenato (2006), en cuanto al concepto de motivación individual conduce a propiciar un determinado clima organizacional. Esto en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., aun cuando la estructura organizacional es lineal, piramidal y paternalista, según Van Riel (2005) y Rodriguez (1999), los encuestados admiten ser valorados a pesar de no alcanzarlos niveles de jerarquía superiores y el reconocimiento en los niveles de estructura base difícilmente no es evaluado para ascender.

Llama la atención de la autora que un 31% no respondió a la pregunta de una posibilidad real de movilidad dentro de la organización.

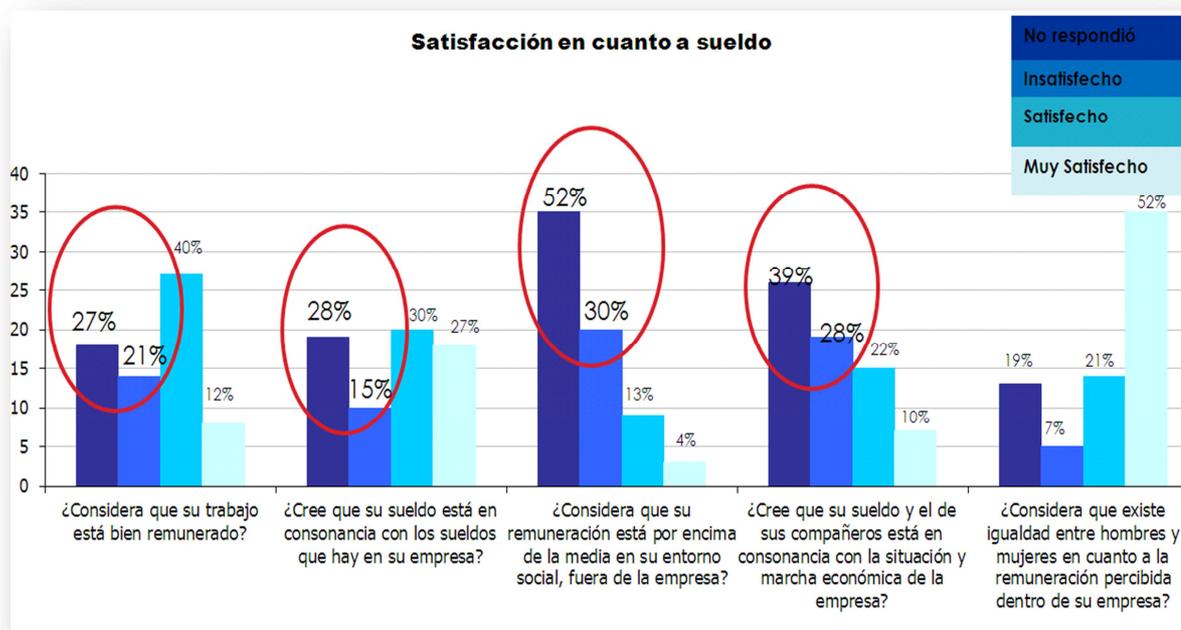


Ilustración 10: Satisfacción en cuanto a sueldo (5opciones de respuestas)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

La primera opción de respuesta señala la satisfacción en cuanto a la remuneración, un 12% respondió que se encuentra muy satisfecho, un 40% indicó sentirse satisfecho, un 21% señaló estar insatisfecho y un 27% no respondió.

La segunda posibilidad de respuesta, refiere a si los sueldos tienen consonancia entre sí, un 27% respondió que está muy satisfecho, un

30% manifestó estar satisfecho, un 15% indicó estar insatisfecho y un 28% no respondió.

La tercera alternativa de respuesta con base a la competitividad de los sueldos con el mercado laboral, un 4% respondió que se encuentra muy satisfecho, un 13% indicó estar satisfecho, un 30% respondió sentirse insatisfecho y un 52% no emitió respuesta alguna.

La cuarta opción de respuesta se relaciona con la consonancia entre los sueldos y la situación económica de la organización, un 10% expresó estar muy satisfecho, un 22% opinó estar satisfecho, un 28% declaró sentirse insatisfecho y un 39% no respondió.

La quinta opción de respuesta se basa en la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres, un 52% aseguró estar muy satisfecho, un 21% contestó estar satisfecho, un 7% indicó sentirse insatisfecho y un 19% no manifestó ninguna respuesta.

Este comportamiento de respuestas es pertinente según los teóricos consultados tales como Montero (2008), Rivero (2009), Mesa (2008), Chiavenato (2004), Alvarado (2007), Robbins (2004), entre otros, cuando manifiestan la insatisfacción que se genera en los trabajadores ante los sistemas de recompensas referidos a sueldos, bonificaciones y remuneraciones entre otros.

De igual manera, esto es coincidente con Brunet (1987) cuando afirma que el clima organizacional siempre se verá afectado al abordar lo

inherente a los sistemas de recompensa en las organizaciones. Esto se ve reflejado en los resultados de la encuesta realizada en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., donde un 52% de los trabajadores no dio respuesta a la interrogante planteada en relación a lo equiparado de su sueldo con su entorno social.

La empresa Multiservicios VILMOR, C.A., carece de un sistema de evaluación estructurado y permanente que podría a través de la valoración de las competencias, potencialidades, experiencia y nivel académico de los empleados hacer un análisis para equiparar el sueldo con las funciones que realizan los empleados, por cuanto en la opción de respuesta N° 1 de la ilustración N° 10, un 21% de los encuestados se siente insatisfecho y llama la atención de la investigadora que un 27% no respondió la interrogante.

Al respecto, Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001), señalan que es importante la existencia de procesos de evaluación que garanticen una valoración del aumento salarial en todas las organizaciones.

De igual manera, Vizcaíno (2007) destaca que cuando los procesos de evaluación son percibidos como desactualizados y burocráticos, los trabajadores sienten que no hay inversión en los sistemas de recompensas.

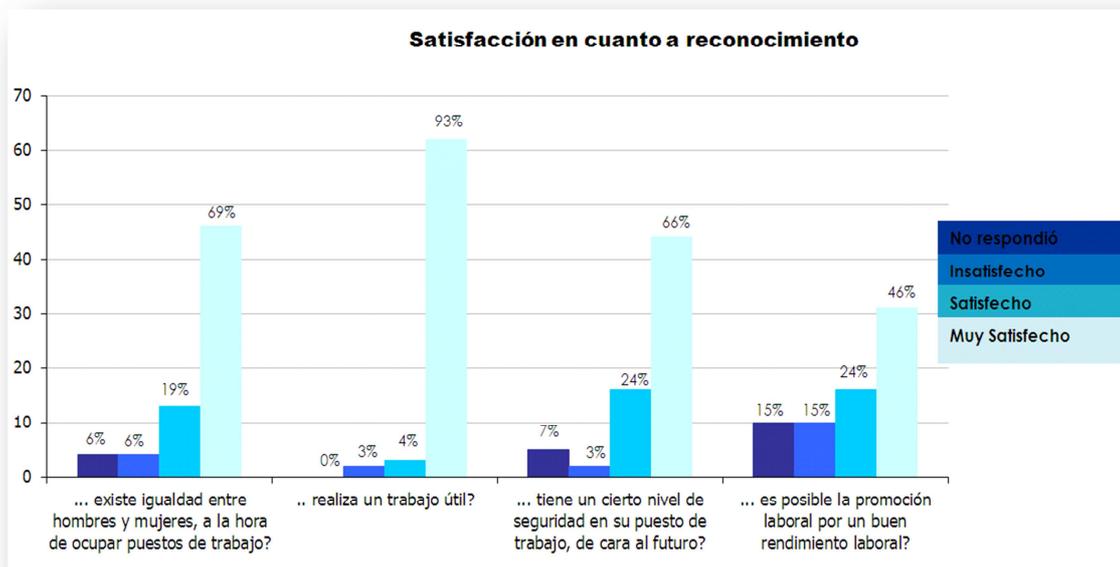


Ilustración 11: Satisfacción en cuanto a reconocimiento (4 opciones de preguntas)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

La primera posibilidad de respuesta con relación a la existencia de igualdad de condición entre los hombres y mujeres, un 69% aseveró encontrarse muy satisfecho, un 19% expresó estar satisfecho, un 6% manifestó estar insatisfecho y el 6% no respondió.

La segunda alternativa de respuesta está relacionada con la utilidad de su trabajo, un 93% indicó que se encuentra muy satisfecho, un 4% estar satisfecho, un 3% respondió sentirse insatisfecho y 0% no respondió.

La tercera elección de respuesta con relación a si existe estabilidad laboral dentro de la organización, un 66% se sienten muy satisfechos, un

24% comentó estar satisfecho, un 3% indicó estar insatisfecho y un 7% no dio respuesta.

La cuarta opción de pregunta, se refiere a si es proporcional el rendimiento laboral con la promoción profesional, un 46% señaló que está muy satisfecho, un 24% manifestó estar satisfecho, un 15% expresó sentirse insatisfecho y otro 15% no opinó.

Este comportamiento en los resultados coincide con lo expresado por Chiavenato (2006) donde las ventajas de este tipo de organizaciones de tipo familiar permiten a los empleados sentir estabilidad. En la empresa Multiservicios VILMOR, aunque se percibe que los reconocimientos no son de manera escrita ni salarial, los empleados expresan que existe igualdad en cargos importantes entre hombres y mujeres, sienten que su trabajo es útil y existen cargos gerenciales de primer y segundo nivel que llevan una trayectoria significativa dentro de la organización.

Dada la trayectoria de empresa fundada hace 92 años y su permanencia de los productos en el mercado, los empleados de la organización manifiestan confianza en cuanto a su estabilidad laboral, como evidencia en la opción de respuesta N° 3 de la ilustración N° 11, donde el 66% manifiesta que tiene seguridad laboral de cara al futuro y lo cual se corresponde con lo sustentado por Chiavenato (2006).

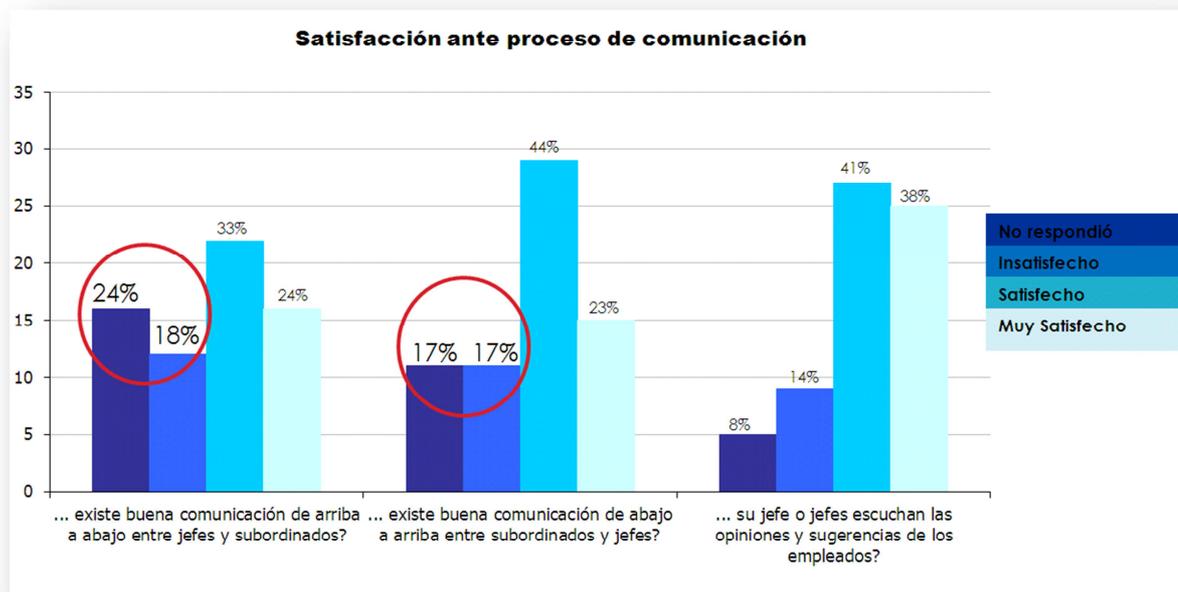


Ilustración 12: Satisfacción ante proceso de comunicación (3 opciones de preguntas)

Fuente: Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Autora: Grecia A. Villamizar

Fecha: Octubre-2012

La primera alternativa de respuesta con base a los procesos de comunicación en la organización desde los gerentes hacia los trabajadores, un 24% respondió estar muy satisfecho, un 33% manifestó estar satisfecho, un 18% reveló estar insatisfecho y un 24% no respondió.

La segunda posibilidad de opción de respuesta, refiere a la comunicación de los trabajadores hacia los gerentes, un 23% aseguró estar muy satisfecho, un 44% expresó sentirse satisfecho, un 17% comunicó estar insatisfecho y un 17% no emitió respuesta alguna.

La tercera opción de respuesta, está relacionada con la escucha de los trabajadores por parte de la gerencia, un 38% dijo estar muy satisfecho, un 41% declaró sentirse satisfecho, un 14% opinó estar insatisfecho y un 8% no respondió.

De acuerdo con estos resultados, la tendencia es que los trabajadores se encuentran satisfechos con el estilo de comunicación que practican los gerentes de la Empresa Multiservicios VILMOR, C.A., sin embargo a solicitud de la gerencia se considera que la comunicación en el entorno laboral es mejorable a través de un Programa diseñado con tal finalidad.

En esta organización la información, al interior de ella, se transmite jerárquicamente, es decir de Presidencia y Gerencia General se comunica con Gerencia media y ésta notifica lineamientos, requerimientos y decisiones, entre otras, a los Gerentes de línea, quienes son los encargados de suministrarla al resto de la organización.

En este sentido Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001) sostienen que para que una comunicación sea efectiva en una organización como la aquí presentada, debe tomarse en cuenta los factores que constituyen una barrera comunicacional, filtración, percepción selectiva, niveles, emociones, realimentación y lenguaje, entre otros.

De igual manera Mesa (2008) asegura que para que el proceso de comunicación sea eficiente, las organizaciones deben poseer estrategias que sean evaluadas, revisadas y realimentadas periódicamente para

medir su efectividad en la transmisión de la información que se desea hacer del conocimiento de todo el personal que las integra.

Con los resultados de las ilustraciones analizadas, en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., se evidencia que el clima o conjunto de apreciaciones que los miembros de esta organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional, depende fundamentalmente de actitudes y aptitudes que asumen los trabajadores de ésta.

A nivel de relaciones interpersonales entre los trabajadores se da un proceso de liderazgo influenciado por las potencialidades, la sinergia que se genera en el grupo, el poder personal y las acciones de este para alcanzar metas comunes y transformar realidades personales y organizacionales. Sin embargo, a nivel de la Gerencia el estilo de liderazgo por ser una empresa familiar se aproxima a las conductas, hábitos y rituales que vienen de sus fundadores con características afectivas, manifestaciones y elementos compartidos por sus sucesores que en gran medida reflejan la propia personalidad de los líderes actuales, en la gestión de la organización.

De acuerdo con ello, la calidad de información en lo inherente al negocio se ve reflejada en la forma de liderazgo que se ejerce en esa empresa familiar y que constituye un elemento importante de su cultura organizacional. Esto concuerda por lo expresado por Morales (2010) en

cuanto a la fuerte influencia que existe de los líderes en la cultura de las organizaciones según la edad y la decisión del dueño de dejar la empresa a uno de sus hijos o familiares.

Independientemente de los cambios que se generen administrativamente en la gestión, hay un impacto importante de relaciones con el antiguo liderazgo, ejercido y que en la mayoría de las veces complica el ejercicio del nuevo liderazgo con el resto del personal de la organización. Este acoplamiento a decir del autor citado, demanda largos períodos de aprendizaje, desaprender y reaprender nuevos hábitos a incorporar en el clima de la organización.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del presente estudio y de los objetivos formulados, se concluye que:

1. La percepción que tienen los empleados de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., en cuanto a la naturaleza del ambiente laboral y por ende del clima organizacional que resulta del liderazgo y de las prácticas administrativas de la gerencia, es propicio para una gestión centrada en quienes dirigen la organización, con delegaciones parciales en los gerentes de línea.
2. Las oportunidades de mejora en la gestión del talento humano se presentan diversas, por cuanto los empleados valoran algunos elementos referidos al sentido de pertenencia, motivación, a las relaciones interpersonales, a una comunicación que amplíen este proceso en todas las instancias de la organización, entre otros.
3. Aun cuando algunos aspectos de la comunicación se presentan como favorable para el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas, hay que hacer énfasis en optimizar los procesos y canales de la comunicación en cuanto a las conversaciones que se efectúan en los espacios relacionales de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

4. La comunicación dirigida por actos lingüísticos tales como promesas, ofertas, declaraciones, afirmaciones, deberán ser orientadas a través de estrategias que contribuyan a incrementar el nivel de ésta en la población de la empresa.
5. La determinación de cualquier intervención de carácter económico para el desarrollo de programas orientados a la optimización del clima organizacional en la empresa, mediante estrategias de la comunicación, estará sujeto a las condiciones financieras que predominen en ésta para el momento de su ejecución. Sin embargo, la actitud por parte de la gerencia de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., es favorable para generar la implementación de programas que contribuyan al desarrollo de la comunicación en pro de un clima organizacional que afecte favorablemente al entorno.

CAPÍTULO V

En el presente capítulo se describe la Propuesta, su fundamentación teórica, los objetivos, la estructura, las etapas de desarrollo, los programas a desarrollar en seis sesiones de trabajo, el presupuesto estimado en costos directos e indirectos y las recomendaciones.

PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMO SISTEMA DE APOYO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS VILMOR, C.A.

5.1 Introducción

En Venezuela al igual que en otros espacios organizacionales se desarrollan estrategias que orientan la gestión del talento humano con la finalidad de optimizar los procesos referidos a la comunicación en el contexto interno y externo de las empresas. Cada día los directivos y los servidores públicos, tienen conciencia acerca de la importancia de gestionar la realidad para alcanzar un mejor bienestar y mayor productividad.

El espectro comunicacional ha despertado interés en los empresarios, gerentes, miembros de las organizaciones, en mejorar los procesos de

producción laboral y aquellos que en su actividad cotidiana representan factores fundamentales en el establecimiento de relaciones interpersonales. Lo extenso y variado del tema está asociado a las dinámicas y procesos que se dan en los grupos que laboran en un mismo contexto por la presencia de lo intercultural, las interpretaciones de la realidad, el comportamiento verbal y no verbal en la comunicación diaria, en el comportamiento social de las personas, en los procesos del lenguaje, teoría y praxis, que permiten el mantenimiento o transformación de determinadas estructuras sociales (Alvarado, 2007)

De allí que la comunicación en las organizaciones guarda una estrecha relación con los procesos de adaptación, desarrollo y cambio de estructuras y funciones de quienes integran esas comunidades organizativas y que implican mecanismos de interacción comunicativa. Reconocer la necesidad de incrementar el nivel de comunicación en la población de una empresa, es un aspecto prioritario, por ello se insiste en el desarrollo de programas para su promoción en ese contexto.

Docenas de programas destinados al incremento de la comunicación efectiva en la comunidad de las organizaciones, han surgido alrededor de éstas. Sin embargo, muy pocos se han evaluado cuidadosamente, y aún menos se han publicado sus experiencias en la literatura científica internacional. La necesidad, está, compartir información sobre la creación de los programas y la evaluación de las intervenciones

sustentadas en la comunicación laboral, es un clamor en las organizaciones (Van Riel, 2005).

Por lo tanto, la implantación de esta propuesta tributará al desempeño de los servidores de la instancia objeto de estudio, proporcionara beneficios para la promoción y difusión de información que la empresa requiere divulgar entre los empleados, así como también, optimizar las relaciones interpersonales que se ven afectadas por el estilo de comunicación que se maneja en el espacio relacional de Multiservicios VILMOR, C.A.

En este contexto de ideas, a continuación se presenta la fundamentación teórica de la propuesta, el objetivo general y los específicos, la justificación, la estructura, la factibilidad del mismo y, finalmente, las recomendaciones.

5.2 Fundamentación Teórica

La siguiente propuesta está sustentada en la teoría de la comunicación corporativa, de dirección, de marketing y organizativa, según lo planteado por Van Riel (2005), quien se refiere a factores tales como el clima, el liderazgo, la motivación y la cultura organizacional gestionados desde la Gerencia de Gestión Humana para crear políticas de integración y productividad para el personal de la empresa, activo importante de la organización Multiservicios VILMOR, C.A.

Alineados con la misión y visión de la misma, por cuanto, direcciona su razón de ser y el futuro de manera ascendente, es decir, de los empleados hacia la gerencia, proporciona realimentación al proceso para informar sobre los progresos, problemas, sentir de los empleados, en lo personal, en sus puestos de trabajo, con sus compañeros, con la alta gerencia, con la gerencia de línea; con el fin de captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización que esté referida al estilo de comunicación (Chiavenato, 2004).

Aunado a todo este escenario, emerge el liderazgo como otro factor significativo para lograr metas que la organización y los empleados, proponen con el mínimo de problemas, con conciencia de lo que se quiere alcanzar, por lo que en ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de ambos son considerados para un rendimiento laboral óptimo.

Quienes cumplen funciones de liderazgo en el grupo, también utilizan la comunicación que fluye de un nivel de éste o de la organización a otro más bajo para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención o proporcionar instrucciones. En este sentido, se busca que en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., la comunicación sea el pilar fundamental para el establecimiento de objetivos y el desarrollo del programa propuesto que haga la organización un mejor lugar de trabajo que facilite la totalidad de la potencialidad de los

empleados, con indicadores validos recolectados durante la primera fase de desarrollo de las estrategias a aplicar.

Los aspectos éticos del desarrollo de las estrategias de comunicación como sistema de apoyo gerencial para optimización del clima organizacional en la empresa objeto de la investigación, consistirán en técnicas orientadas a generar cambios que involucren tanto a quienes ejercen funciones gerenciales como administrativas

Las actividades relacionadas con las estrategias previstas en el programa a desarrollar dan la posibilidad que se generen comportamientos para un ganar- ganar con la mayor participación de los empleados responsabilizándose de los resultados más que de las actividades ejecutadas.

Con este desarrollo se aspira que los agentes de cambios recolecten y analicen la información administrada durante la ejecución del programa propuesto para desde el modelo del observador-acción resultado, tener una visión amplia de las situaciones de comunicación que experimentan cotidianamente y evaluar su solución.

De esta manera, se aspira introducir mejoras en el sistema organizacional al contar con la fidelidad que los agentes de cambio manifiestan hacia los gerentes de la organización, sus propios compañeros y los usuarios externos cuando la información afecta al entorno.

Estas acciones para los entes implicados en esta investigación, contribuyen a hacer del lugar de trabajo un espacio comunicacional efectivo, donde las personas que permanecen la mayor parte de la jornada laboral juntos, lo disfruten y lo compartan gratamente.

5.3 Objetivo General de la Propuesta

Proporcionar a la Gerencia de Gestión Humana de Multiservicios VILMOR, C.A., estrategias específicas, concretas y objetivas para la optimización del clima organizacional sustentada en la comunicación.

5.4 Objetivo Específicos de la Propuesta

1. Describir los elementos básicos que estructura la comunicación en Multiservicios VILMOR, C.A.
2. Describir las estrategias a ser incluidas en el programa dirigido a la optimización de la comunicación efectiva en el personal de Multiservicios VILMOR, C.A.
3. Elaborar las estrategias de comunicación para la optimización del clima organizacional en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

5.5 Justificación de la Propuesta

Esta propuesta se justifica, por cuanto la comunicación en las organizaciones es el pilar fundamental para el establecimiento de un

clima organizacional que facilite el alcance de los objetivos siempre y cuando se satisfaga las necesidades individuales y del colectivo.

La misma beneficiará el desarrollo de un ambiente laboral y social en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., que condicione el comportamiento de sus miembros en un clima receptivo, cálido, amistoso, agradable, de interacciones acorde con la realidad.

De la misma manera, a la organización le proporcionará beneficios, ya que con estas estrategias se contribuiría a la reducción de los conflictos entre el personal y la gerencia, a mejorar la imagen de la empresa ante los usuarios internos y externos, a suministrar información pertinente y confiable, además, a aumentar la productividad y calidad del servicio.

5.6 Estructura

La presente propuesta está dirigida al personal de Multiservicios VILMOR, C.A., con sede Caracas-Venezuela; donde se desarrollarán las estrategias de comunicación en las oficinas de la Urb. Santa Eduvigis, Municipio Sucre. Por ser la investigadora personal de dicha dirección tendrá a su cargo implantar y facilitar las actividades inherentes a las mismas. Se efectuará durante la jornada laboral, donde se dispondrá de equipos tecnológicos para utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC`S), como elemento motivador debido a que la encuesta se envió vía on-line. Se desarrollará por etapas:

Tabla N° 2: Etapas de desarrollo del Programa Estrategias para una comunicación efectiva en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.
 Autor: Grecia A. Villamizar
 Fecha: Enero- Diciembre2013

Etapas	Actividades	Responsable	Resultados
Etapa I Inicio	Reuniones con Gestión Humana Planificación, calendario, medios, recursos, evaluación y seguimiento	Grecia Villamizar, Gerencia de Gestión Humana Equipos de profesionales internos, asesores externos	Aprobación e inicio del programa: segundo trimestre del año 2013
Etapa II Desarrollo	Desarrollo de contenidos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración grupal ▪ Competencias comunicacionales de los agentes de cambios ▪ Ergonomía: condiciones en el ambiente laboral ▪ Movilidad: rol en el desempeño ▪ Sistemas de recompensas: remuneración 	Grecia Villamizar, Equipos de profesionales, facilitadores, usuarios internos y externos	Aplicación de estrategias para el abordaje de diferentes contenidos. Estrategias para los participantes. Estrategias para los facilitadores
Etapa III Cierre	Evaluación de procesos y contenidos. Toma de decisiones. Realimentación de procesos.	Grecia Villamizar, Gerencia de Gestión Humana, facilitadores, usuarios internos y externos	Cambios de actitud, mejora en los procesos de comunicación, liderazgo compartido, propositivo, alineado con la misión y visión.

Descripción de las etapas a desarrollar en el Programa “Estrategias para una comunicación efectiva” en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

5.7 Etapa I

INICIO

Descripción:

Una vez aprobado el Programa Estrategias para una comunicación efectiva, se realizarán reuniones con la gerencia de Gestión Humana para planificar el calendario de actividades a desarrollar en la organización con el personal de la gerencia, los administrativos, otros usuarios internos y externos designados, los medios a utilizar para la difusión y presentación del programa; recursos humanos y materiales necesarios para el éxito de las actividades a efectuar, evaluación y seguimiento de los resultados.

Estructuración de un equipo de profesionales internos y externos multifuncionales, asesores externos expertos en el área de comunicación, responsable de efectuar el plan de trabajo.

Para la planificación del diseño del programa de capacitación se tomarán en cuenta las competencias, los contenidos, las actividades, las estrategias y la realimentación del proceso de comunicación en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

5.8 Etapa II

DESARROLLO

Estrategias de comunicación

Esta etapa contemplará cinco momentos de encuentros, en cada uno de ellos se desarrollaran los contenidos inherentes a las necesidades que resultaron del análisis del instrumento aplicado al personal de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., y que evidenciaron insuficiencias en el clima organizacional que amerita ser fortalecidas a través de estrategias comunicacionales. Entre ellas se encuentran la comunicación, ergonomía, movilidad intraorganización, sistema de recompensa remunerativo.

A continuación se presenta la tabla contentiva de los enunciados antes expresados.

Momento I

Tabla N° 3: Cohesión grupal
Autor: Grecia A. Villamizar
Fecha: Junio 2013- Junio 2014

Estrategias individuales y grupales	Contenidos	Actividades
Coaching organizacional, Integración grupal	Normas, expectativas, autoconocimiento, motivación.	Lectura ilustrativa, actividades grupales e individuales. Mesas de trabajo, jornadas de actualización

Momento II

Tabla Nº 4: Competencias para el desarrollo de una comunicación efectiva

Autor: Grecia A. Villamizar

Fecha: Junio 2013 – Junio 2014

Estrategias de comunicación	Contenidos	Actividades
Coaching personal Actos lingüísticos	Declaraciones, afirmaciones, promesas, ofertas y juicios.	Mesas de trabajo, jornadas de actualización
Conversaciones	Públicas y privadas. Rumor y sifoneo	Tertulias, modelaje. Representaciones
Escucha activa	Sistema de representación (v, o, s). Preguntas poderosas. Modelos del mundo	Simulaciones, rol playing
Comunicación bidireccional	Posturas, mensajes parentales. Información, tipo y nivel. Relaciones intra e interpersonales	Actividades sociales, reconocimiento

Momento III:

Tabla N° 5: Competencias para mejoras en la distribución del espacio para el área laboral en los diferentes departamentos que componen la empresa Multiservicios VILMOR, C.A

Autor: Grecia A. Villamizar

Fecha: Junio 2013- Junio 2014

	Contenidos	Actividades
Estrategias para identificación de áreas críticas	Evento Kaizen (mejora continua) en el sistema organizacional	Presentación a través de medio tecnológico, pequeños grupos, ejercicios
Integración del personal capacitado en ergonomía dentro del proceso de mejora del área crítica	Competencias profesionales en ingeniería, administración, higiene y seguridad industrial, operaciones, aprendizaje organizacional	Mesas de trabajo, acuerdos, negociaciones, simulaciones gerenciales en áreas críticas.
Identificación de Nuevos Riesgos Ergonómicos dentro de la aplicación del plan de mejora.	<ul style="list-style-type: none">➤ Comodidad en el puesto de trabajo➤ Tamaño del área de trabajo➤ Optimización en la distribución de materiales➤ No trabajar por encima del corazón➤ Campos de visión➤ Iluminación.- Adaptar la intensidad de luz en las áreas➤ Ajuste apropiado del medio tecnológico a las actividades	Rol planing, discusiones guiadas, conclusiones por pequeños grupos

<p>Determinación de mejoras y resultados obtenidos en las áreas crítica</p>	<p>Indicadores medidos de manera inicial en el área crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de casos por sintomatología inicial por riesgos ergonómicos ➤ Índice de Riesgo Ergonómico del área. ➤ Indicadores de Productividad y Calidad. 	<p>Revisión de históricos (estudios de casos) y discusión en pequeños grupos. Recomendaciones</p>
<p>Ahorro de espacio de trabajo en las áreas críticas de la organización</p>	<p>Lesiones potenciales,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Impacto de la ergonomía por sí misma, ➤ Resultados adicionales no comparativos, ➤ Ergonomía aplicada, ➤ Ahorro de espacio de trabajo, ➤ Oportunidad de beneficiar los procesos de trabajo incrementando los indicadores de productividad influenciados directamente por factores humanos 	<p>Simulaciones, dramatización</p>

Momento IV:

Tabla N° 6: Conexiones normativas según intereses, percepción y competencias para la movilidad del personal de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A
 Autor: Grecia A. Villamizar
 Fecha: Junio 2013- Junio 2014

Coaching organizacional	Contenidos	Actividades
Estrategias para movilidad del personal en la empresa	Movilidad organizacional: lateral, vertical o ascendente Promoción Política de búsqueda del vacante dentro de la organización	Presentación a través de medio tecnológico, pequeños grupos, ejercicios
Identificación de talentos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cualidades del talento en el puesto de trabajo ➤ Planes de carrera ➤ Capacitación ➤ Cuadro de reemplazos ➤ Incentivos ➤ Rotación ➤ Traslados internos ➤ Oportunidades de crecimiento en la organización 	Aplicación de instrumentos para determinar el talento personal y profesional. Dinámicas grupales. Trabajo en equipo. Simulaciones.

Momento V:

Tabla N° 7: Valores motivacionales de los sistemas de recompensas económicos para el personal de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A
 Autor: Grecia A. Villamizar
 Fecha: Junio 2013 - Junio 2014

<p>Estrategias Mejoramiento de los sistemas de recompensa económico</p>	<p>Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor motivacional de los sistemas de recompensa ➤ Planes económicos para la retención de talentos en la organización ➤ Incremento de la fidelidad, de la lealtad hacia las organizaciones con el mejoramiento de condiciones económicas ➤ Atributos de la organización 	<p>Actividades</p> <p>Presentación a través de medio tecnológico, pequeños grupos, ejercicios. Aplicación, diagrama de la tela de araña para determinar los atributos organizacionales.</p>
<p>Sistema de valores en la organización</p>	<p>Misión, visión de la empresa Competitividad</p>	<p>Identificación de la misión y visión a través de ejercicios individuales y grupales. Matriz DOFA. Aplicación de las curvas de valor en la determinación de competitividad de la organización. Desarrollo del modelo MOSER (Observador-Servicio-Acción-Resultados).</p>

5.9 Etapa III

CIERRE

Descripción:

En esta etapa se procederá a evaluar el proceso y los contenidos del Programa “Estrategias para una comunicación efectiva”, ejecutado en la organización Multiservicios VILMOR, C.A., durante 12 meses comprendidos entre período de Septiembre 2014- Septiembre 2015. Para ello se aplicará la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a los participantes de dicho programa.

Los resultados de este proceso de evaluación serán presentados a la alta gerencia para proceder al seguimiento y realimentación del Programa.

Evaluación y seguimiento de las actividades aplicadas durante el desarrollo del programa

De acuerdo con la gerencia de Gestión Humana, se realizarán reuniones periódicas en mesas de trabajo para emprender acciones de seguimiento con el personal de Multiservicios VILMOR, C.A., a nivel gerencial y administrativos.

Planes de acción por sesiones para el desarrollo del Programa de Estrategias para una comunicación efectiva

MODULO I

Título:**COHESION GRUPAL****Objetivos:**

Integrar al grupo en torno al trabajo

Identificar una actitud positiva y abierta de cada uno de los participantes

Describir las necesidades de logro presentes en los miembros del personal y cómo influyen en el desarrollo laboral

Contenidos:

1. Norma y expectativas
2. Conocimiento de sí mismo
3. Actitudes
4. Motivación: movilidad organizacional: lateral, vertical o ascendente, promoción, política búsqueda del vacante dentro de la organización

Actividades:

1. Presentación del facilitador y de los integrantes del grupo
2. Coaching organizacional
3. Realizar una lectura "Mirad a los gansos"
4. Ejercicio de norma y expectativas
5. Conocimiento de sí mismo
6. Motivación
7. Los integrantes expresaran que esperan de la organización
8. Observar imágenes de la empresa (misión y visión) y explicar que quieren cambiar
9. Formar subgrupos de tres personas y compartir sus experiencias
10. Escribir las habilidades que cada quien considera que tiene y compartirlas
11. Escuchar activamente con todos los sentidos
12. Comentar en tríos, las acciones de mejora continua (adiestramiento, curso, post-grado)
13. Escribir autobiografía y resaltar las motivaciones
14. Actividad grupal: sociodrama

Utilidad:

- ✓ Observar los logros vinculados con la carrera profesional
- ✓ Distinguir entre liderazgo y poder
- ✓ Mejoramiento de procesos efectivos de los integrantes del grupo.
- ✓ Aumentar el desempeño personal y laboral de los integrantes del grupo.
- ✓ Propuesta de normas por el grupo.
- ✓ Identificar las destrezas y habilidades.
- ✓ Elaborar el proyecto de vida personal y profesional
- ✓ Conocer cómo quieren funcionar en la organización

Tiempo de duración:

2 meses de 4 horas semanales.

Momento para realizarlo:

Al iniciar la jornada laboral, entre 8:00 a.m. a 10:00 am

MODULO II

Título:**COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA****Objetivos:**

Desarrollar una comunicación efectiva entre los miembros de la organización Multiservicios VILMOR, C.A.

Contenidos:

1. Actos lingüísticos: declaraciones, afirmaciones, promesas, ofertas y juicios
2. Conversaciones: públicas y privadas. Rumor y sifoneo
3. Escucha activa: Sistema de representación (v, o, s), preguntas poderosas, Modelos del mundo
4. Comunicación bidireccional: posturas, mensajes parentales, información, tipo y nivel, relaciones intra e interpersonales

Actividades:

1. Coaching personal
2. Mesas de trabajo
3. Jornadas de actualización
4. Tertulias
5. Modelaje
6. Representaciones
7. Simulaciones
8. Rol planing
9. Actividades sociales
10. Reconocimiento

Utilidad:

- ✓ Observar los logros vinculados al mejoramiento de las relaciones intra e interpersonales
- ✓ Cambios en la comunicación
- ✓ Mejoramiento de procesos efectivos de la comunicación

Tiempo de duración:

3 meses de 4 horas semanales.

Momento para realizarlo:

Al iniciar la jornada laboral, entre 8:00 a.m. a 10:00 am

MODULO III

Título:

COMPETENCIAS PARA MEJORAS EN LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN EL ÁREA LABORAL EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE COMPONEN LA ORGANIZACION

Objetivos:

Optimizar el espacio físico de las áreas administrativas que integran la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Contenidos:

- ✓ Integración de personal capacitado en ergonomía dentro del proceso de mejora del área crítica: competencias profesionales en ingeniería, administración, higiene y seguridad industrial, operaciones, aprendizaje organizacional
- ✓ Identificación de nuevos riesgos ergonómicos dentro de la aplicación del plan de mejora: comodidad en el puesto de trabajo, tamaño del área de trabajo, optimización en la distribución de materiales, no trabajar por encima del corazón, campos de visión, iluminación (adaptar la intensidad de luz en las áreas), ajuste apropiado del medio tecnológico a las actividades
- ✓ Determinación de mejoras y resultados obtenidos en las áreas crítica: indicadores medidos de manera inicial en el área crítica: número de casos por sintomatología inicial por riesgos ergonómicos, Índice de Riesgo Ergonómico del área (IRE), indicadores de productividad y calidad.
- ✓ Ahorro de espacio de trabajo en las áreas críticas de la organización: lesiones potenciales, impacto de la ergonomía por sí misma, resultados adicionales no comparativos ergonomía aplicada, ahorro de espacio de trabajo, oportunidad de beneficiar los procesos de trabajo incrementándolos indicadores de productividad influenciados directamente por factores humanos

Actividades:

- ✓ Mesas de trabajo, acuerdos, negociaciones
- ✓ Simulaciones gerenciales en áreas críticas
- ✓ Rol planing, discusiones guiadas, conclusiones
- ✓ Revisión de históricos y discusión en pequeños grupos
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Simulaciones, dramatización

Utilidad:

- ✓ Mejorar la distribución de los espacios físicos para las oficinas administrativas
- ✓ Proporcionar beneficios financieros para llevar a cabo la remodelación de las oficinas
- ✓ Facilitar soluciones en la adquisición de equipos para la mejora continua de los lugares de trabajo para un mayor orden y limpieza.

Tiempo de duración:

4 meses de 4 horas semanales.

Momento para realizarlo:

Al iniciar la jornada laboral, entre 8:00 a.m. a 10:00 am

MODULO IV

Título:

ASPIRACIONES DE MOVILIDAD DEL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS VILMOR, C.A

Objetivos:

Mejorarlos planes de carrera y sucesión dentro de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Contenidos:

- ✓ Movilidad del personal dentro de la organización: movilidad organizacional lateral, vertical o ascendente, promoción, política de búsqueda de vacante dentro de la organización
- ✓ Identificación de talentos: cualidades del talento en el puesto de trabajo, planes de carrera, capacitación, cuadro de reemplazos, incentivos, rotación, traslados internos, oportunidades de crecimiento en la organización

Actividades:

- ✓ Presentación a través de medios tecnológicos, ejercicios
- ✓ Aplicación de instrumentos para determinar el talento personal y profesional
- ✓ Dinámicas grupales
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Simulaciones

Utilidad:

- ✓ Optimización del rendimiento laboral
- ✓ Mejoras en el clima organizacional
- ✓ Aumento del sentido de pertenencia

Tiempo de duración:

2 meses de 4 horas semanales.

Momento para realizarlo:

Al iniciar la jornada laboral, entre 8:00 a.m. a 10:00 am

MODULO V

Título:

VALORES MOTIVACIONALES DE LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS ECONÓMICAS PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS VILMOR, C.A

Objetivo:

Valorar los sistemas de recompensa como incentivos para la optimización del desempeño del talento humano.

Contenidos:

- ✓ Mejoramiento del sistema de recompensa económico: valor motivacional de los sistemas de recompensa, planes económicos para la retención de talentos en organización, incremento de la fidelidad de la lealtad hacia las organizaciones con el mejoramiento de condiciones económicas, atributos de la organización
- ✓ Sistema de valores en la organización: misión y visión de la empresa, competitividad

Actividades:

- ✓ Coaching organizacional.
- ✓ Presentación a través de medios tecnológicos, ejercicios.
- ✓ Aplicación y diagrama de la tela araña.
- ✓ Identificación de la misión y visión a través de ejercicio individuales y grupales
- ✓ Matriz DOFA.
- ✓ Aplicación de las curvas en la determinación de competitividad de la organización.
- ✓ Desarrollo del modelo MOSER (Observador- Servicio- Acción- Resultados).

Utilidad:

- ✓ Compensación de la motivación, comprensión y estima del capital humano.
- ✓ Mejora la motivación de los empleados y el clima laboral.
- ✓ Aumento del sentido de pertenencia.

Tiempo de duración:

2 meses de 4 horas semanales.

Momento para realizarlo:

Al iniciar la jornada laboral, entre 8:00 a.m. a 10:00 am

MODULO VI

Título:**SEGUIMIENTO****Objetivo:**

Afianzar en los empleados de Multiservicios VILMOR,C.A., habilidades y destrezas para una comunicación sustentable en la organización.

Contenidos:

- ✓ Actividades de seguimiento.
- ✓ Encuentros trimestrales con la Gerencia General, Presidencia y Gestión del Talento Humano para hacer seguimiento del proceso de comunicación en las diferentes instancias de la organización.
- ✓ Actividades de socialización.
- ✓ Plenarias por cada gerencia para comentarios y reflexiones al realizar cada actividad.
- ✓ Mesa redonda: consolidación de habilidades y destrezas para una comunicación efectiva.
- ✓ Feed-back entre facilitadores y trabajadores.
- ✓ Evaluación de las actividades.

Actividades:

- ✓ Individuales y grupales
- ✓ Facilitadores: construcción colectivas de conceptos. Exposiciones. Dinámicas.
- ✓ Trabajadores: equipos de trabajo, lecturas ilustrativa, plenarias, feed- back.
- ✓ Alta gerencia: mediación, construcción colectiva de relaciones intra e interpersonal, asesorías, coaching, escucha activa. Mentorías.

Utilidad:

- ✓ Sustentabilidad en el tiempo de una comunicación efectiva.
- ✓ Acción focalizada a la transformación de la cultura organizacional.
- ✓ Alcance de la visión y misión de la organización.
- ✓ Ubicar soluciones.
- ✓ Evaluar las acciones.

Tiempo de duración:

Trimestralmente por un año.

Momento para realizarlo:

Cada trimestre, sesiones de 8 horas.

**PRESUPUESTO PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA
ESTRATEGIAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA JUNIO 2013-
JUNIO 2014**

La inversión para desarrollar el Programa de Estrategias para una Comunicación Efectiva en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., deberá responder a criterios establecidos por la organización en cuanto a: disciplina, calidad, eficiencia, optimización, productividad y racionalización del gasto, vinculado estrechamente a los lineamientos de la Gerencia General. Se deberá establecer en forma de precio integral por cada rubro, es decir gastos de personal que incluye honorarios profesionales, traslados con ocasión a la prestación de Programa a desarrollar. De igual manera, deberá prever las erogaciones que se originen por la aplicación de la Ley de Impuesto de Valor Agregado (IVA).

Dada la multiplicidad de tareas involucradas en el diseño y desarrollo del Programa, según el plan de trabajo planteado y considerando las variaciones en los costos actuales del mercado a la luz del establecimiento de una relación de mutuo beneficio, se presenta el siguiente presupuesto:

Descripción	Precio unitario Costos directos BsF	Costos directos e indirectos	Subtotal
Honorarios profesionales: 5 Facilitadores de grupo para 125 personas (240 horas)	BsF 1.000,00 x hora	BsF 240.000,00	BsF 240.000,00
Material de oficina: Papelería(publicaciones: trípticos, revistas, boletines informativos, fotocopias, lápices, identificadores, material didáctico, otros. Kit por participante (carpeta, bolígrafos, material didáctico, carnet y cinta portacarnet)	BsF 312,50 x unidad	BsF 39.062,50	BsF 39.062,50
Alquiler de equipos, espacios y mobiliario (sillas y mesa)	BsF 1.000 x 30	BsF 30.000,00	BsF 30.000,00
Refrigerios (café, jugo, galletas, cachitos, pastelitos)	BsF 50 x 125	BsF 6.250,00	BsF 6.250,00
Mantenimiento de instalaciones (costos indirecto)	BsF 660 x 30	BsF 19.800,00	BsF 19.800,00
Depreciación	BsF 67.022,50	BsF 67.022,50	BsF 67.022,50
		IVA (12%)	48.256,20 BsF
		TOTAL	450.391,20 BsF

Plan de acción para desarrollar el Programa Estrategias para una Comunicación Efectiva

Meses	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Sept-14- Sept-15
Actividades														
Módulo I (8-10am) 4 horas semanales														
Módulo II (8-10am) 4 horas semanales														
Módulo III (8-10am) 4 horas semanales														
Módulo IV (8-10am) 4 horas semanales														
Módulo V (8-10am) 4 horas semanales														
Módulo VI Seguimiento Trimestral Sesiones 8 horas														

RECOMENDACIONES

Al considerar los resultados del presente estudio, se formulan a manera de sugerencia las siguientes recomendaciones con la finalidad de ser consideradas por la organización Multiservicios VILMOR, C.A., representada en la gerencia Gestión Humana:

- Desarrollar la propuesta del Programa de “Estrategias para una comunicación efectiva” en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A., dirigido a todo el personal, a partir del modelo teórico presentado en cinco (05) módulos a ejecutar desde mes Junio 2013 hasta Junio 2014 y el módulo de seguimiento a desarrollarse por un período de un año Septiembre 2014- Septiembre 2015, en un total de 240 horas presenciales, con un costo de inversión de 450.391,20 BsF (cuatrocientos cincuenta mil trescientos noventa y un Bolívares Fuertes con veinte céntimos)
- Proporcionar a la organización Multiservicios VILMOR, C.A., a través de la Junta Directiva, Gerencia General y Gerencia de Gestión Humana el Programa de “Estrategias para una comunicación efectiva” para el desarrollo de escenarios posibles para su ejecución.
- Coordinar acciones de organización, planificación y ejecución de la propuesta del Programa de “Estrategias para una comunicación

efectiva” con las instancias pertinentes de la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

- Evaluar periódicamente la propuesta del Programa de “Estrategias para una comunicación efectiva” con la finalidad de introducir mejoras durante su desarrollo, actualizarlo y hacer seguimiento y realimentación de procesos, de acuerdo con los objetivos formulados y los resultados esperados con equipos de trabajo designada por la Gerencia de Gestión Humana.
- Evaluar el impacto del Programa de “Estrategias para una comunicación efectiva” en el desempeño del personal de Multiservicios VILMOR, C.A., una vez concluido cada módulo.

BIBLIOGRAFÍA

Abatedaga, N. (2008). Comunicación epistemología y metodologías para planificar por consensos. Argentina. Editorial Brujas.

Alvarado, A. (2007). Clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del instituto tecnológico de los Mochis. Tesis doctoral en estudios organizacionales. México. Universidad autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Extraído en Agosto-2012 desde:

<http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2F148.206.53.231%2FUAMI13882.PDF&ei=WbgnUproHoeC9gSDvYGIBQ&usg=AFQjCNEj9UF-vHU8YS0lnIY95L77Wf0Ciq>

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Venezuela. Editorial Epistemes.

Bacal, R. (2002). Consiga el máximo rendimiento de su equipo. España. Editorial MacGraw Hill.

Baiz, A., y Garcia, E., (2006). Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral Caso Lubrevas. Caracas. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de ciencias económicas y sociales. Escuela de ciencias sociales.

Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. España. Editorial Paidós.

Bravo, M., y Cárdenas, D. (2005). Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicio de asesoría. Caracas. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de ciencias económicas y sociales. Escuela de ciencias sociales.

Bautista, M., (2010). Manual de Investigación. Caracas. TALITIP.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México. Editorial Trillas.

Castells, M. (2001/2002). La galaxia internet. Barcelona. Rosa dels vents, Editorial UOC, Plaza y Janés Editores.

Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. México. Editorial MacGraw Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia. Editorial MacGraw Hill Interamericana, S.A.

Certo, S., y Peter, P., (1996). Dirección estratégica. España. Editorial Irwin.

David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México. Decimoprimer Edición. Editorial Pearson Educación.

De Castro, M. y Jimenez, L., (2008). Caso UniónConsulting: estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna. Colombia. Tesis de grado Universidad Javeriana. Facultad de comunicación y lenguaje carrera de comunicación social. Extraído en Agosto-2013 desde: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis137.pdf>

Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas.

Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa: Con el cuadro de mando integral. México. Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V. México.

Garet, R. (2008). Teoría organizacional. Diseño y cambios en las organizaciones. México. Pearson Educación de México S.A. de C.V. México.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). Las organizaciones. Chile. Editorial MacGraw Hill.

Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.

Hall, R. (1996). Organizaciones. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.

Jimenez, J. (1998). La comunicación interna. España. Editorial Díaz de Santos, S.A.

Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y Trabajadores. Gaceta Oficial Extraordinario N°076 de fecha 07 de Mayo el 2012. Venezuela.

Marín, H. (1998). Organización de aprendizaje, cultura organizacional, gerencia del cambio. Colombia. Impreso en Medellín.

Martín, F. (1997). Comunicación en empresas e instituciones. España. Ediciones Universidad de Salamanca.

Martínez, J. (2008). Sistema de información Gerencial (SIG) de apoyo para el mejoramiento de la gestión administrativa del

personal directivo del Colegio Universitario de Caracas, (CUC).
Tesis de grado.

Mesa, J. (2008). Formulación de estrategia general de la comunicación interna en CeleriTech Solutions. Caracas. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.

Montero, R. (2008). Sistema de información gerencial de apoyo a la toma de decisiones en la gerencia regional Oruro de la aduana nacional de Bolivia. Bolivia. Tesis de grado Universidad Técnica de Oruro. Extraído en Agosto-2013 desde:

<http://tesis.dpicuto.edu.bo/facultad-nacional-de-ingenieria/carrera-de-ingenieria-de-sistemas-e-informatica/105-sistema-de-informacion-gerencial-de-apoyo-a-la-toma-de-decisiones-en-la-gerencia-regional-oruro-de-la-aduana-nacional-de-bolivia.html>

Morales, O. (2010). Cultura organizacional y liderazgo en empresas familiares Latinoamericanas. Perú. Extraído en Mayo-2013 desde:
<http://www.americaeconomia.com/ analisis&opinion.html>

Orjuela, S. (2010). Aproximación al estatus de la comunicación en la organización venezolana. Estructuras de comunicación 2010-2011. Extraído en Septiembre-2012 desde:

http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/aproximacion.html

Parella, S., y Martins, F (2011) Investigación Cuantitativa. Caracas. FEDUPEL

Piñuel, J. (1993). La dirección de comunicación. España. Ediciones del Prado.

Piñuel, J. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. España. Editorial Síntesis.

Rivero, M. (2009). Análisis de la cultura y clima organizacional en el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura. Caracas. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Administración. México. Editorial Prentice-Hall Hispoamérica, S.A.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México. Editorial Prentice-Hall Hispoamérica, S.A.

Rodriguez, D. (1999). Diagnostico organizacional. México. Editorial Alfaomega grupo editor, S.A.

Sálo, N. (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones. España. Editorial Paidós Ibérica, S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas, Venezuela.

Wendel, F. y Bell, C. (1996). Desarrollo organizacional. México. Editorial Prentice-Hall Hispoamérica, S.A.

Vizcaíno, A. (2007). Estudio de clima organizacional dirigido al personal de la alcaldía de Caroní (ALMACARONÍ). Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.

Van Riel (1997). Comunicación corporativa. México. Editorial Prentice-Hall Hispoamérica, S.A.

Van Riel (2005). Comunicación corporativa. Madrid. Tercera edición. Editorial Prentice-Hall Hispoamérica, S.A.

ANEXOS

ANEXO A

**ENCUESTA REALIZADA VIA ON-LINE, PARA LOS TRABAJADORES
DE MULTISERVICIOS VILMOR, C.A.**

Empresas Multiservicios VILMOR, C.A.

Estimado trabajador:

El presente trabajo tiene como objeto detectar las necesidades del diseño de Estrategias de comunicación como sistema de apoyo gerencial para la optimización del clima organizacional en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Como parte del proceso de investigación, se requiere de su valiosa y sincera opinión para responder las proposiciones que contiene el presente cuestionario.

La información que se solicita es de carácter anónima, será procesada de manera confidencial y se utilizara de manera global para fines de la investigación.

Gracias de antemano por su tiempo y colaboración.

Atentamente,

Grecia A. Villamizar

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones antes de responder.
2. Marque con una (x) la opción que usted considere se adapte a su opinión.
3. No deje ninguna pregunta sin responder, hágalo con mayor sinceridad.
4. Recuerde no hay respuesta correctas o incorrectas, interesa su opinión objetiva para lograr el éxito de la investigación

Leyenda:

- Muy satisfactoria (MS)
- Satisfactoria (S)
- Insatisfactoria (IS)
- No respondió (NR)

Ejemplo:

ÍTEMS	MS	S	IS	NR
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?		x		

Dimensión Institucional: Satisfacción en la empresa	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?				
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa?				
3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?				
4. ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?				
5. ¿Se siente integrado en su empresa?				
6. ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?				
7. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?				

Dimensión Institucional: Satisfacción por las condiciones ambientales en su puesto de trabajo	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?				
2. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?				
3. ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?				
4. ¿El nivel de ruido es soportable?				
5. ¿Los baños están limpios?				
6. ¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?				

Dimensión Puesto de trabajo: Satisfacción en cuanto a la ergonomía	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?				
2. ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?				
3. ¿Cree usted que su silla es adecuada?				
4. ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?				

Dimensión Personal: Satisfacción en cuanto a la motivación	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?				
2. ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?				
3. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?				
4. ¿Se siente realizado en su trabajo?				

Dimensión Personal: Satisfacción acerca de sus compañeros de trabajo	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?				
2. ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?				
3. ¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?				
4. ¿Cree usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?				
5. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?				

Dimensión Personal: Satisfacción en relación a su jefe y superiores	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?				
2. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?				
3. ¿Considera que su jefe es participativo?				
4. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?				
5. ¿Tiene usted comunicación con su jefe?				
6. ¿Considera que tiene usted un jefe justo?				

Dimensión Puesto de trabajo: Satisfacción en su puesto de trabajo (competencias profesionales y académicas, reconocimiento, movilidad)	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?				
2. ¿El puesto está en relación con su titulación académica?				
3. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?				
4. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?				
5. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?				
6. ¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?				

Dimensión Puesto de trabajo: Satisfacción en cuanto a sueldo	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				
2. ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?				
3. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?				
4. ¿Cree que su sueldo y de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?				
5. ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?				

Dimensión Institucional: Satisfacción en cuanto a reconocimiento	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ... Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?				
2. ...realiza un trabajo útil?				
3. ...tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?				
4. ...Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?				

Dimensión Personal: Satisfacción ante proceso de comunicación	ESCALA			
	MS	S	IS	NR
1. ...existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?				
2. ...existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?				
3. ...su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?				

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Juicio de Experto.

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitar su atención y tiempo para validar el instrumento que será aplicado a los trabajadores de la organización, el cual tiene como objetivo principal proponer Estrategias de comunicación como sistema de apoyo gerencial para la optimización del clima organizacional en la empresa Multiservicios VILMOR, C.A.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada uno de las proposiciones en el cuestionario y señale con una "x" en el protocolo de respuestas las opciones.

- Congruencia con los objetivos
- Claridad en la redacción de las proposiciones
- Pertenencia de las variables con los indicadores
- Pertinencia con la escala. En cada una de ellas, por favor indique si es bueno (B); si se debe reformular (DR) o si se debe eliminar (DE). En caso de reformular o eliminar, por favor señale el por qué en la hoja anexa de observaciones

Formato para la validación del instrumento por parte de los expertos

N°	Congruencia con los objetivos			Claridad en la redacción			Pertinencia de las variables con los indicadores			Pertinencia con las escala		
	B	DR	DE	B	DR	DE	B	DR	DE	B	DR	DE
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
1												
2												
3												
4												
1												
2												
3												
4												
5												

N°	Congruencia con los objetivos			Claridad en la redacción			Pertinencia de las variables con los indicadores			Pertinencia con las escala		
	B	DR	DE	B	DR	DE	B	DR	DE	B	DR	DE
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
1												
2												
3												
4												
1												
2												
3												

Observaciones:

Nombre y Apellido: _____

Firma del Evaluador: _____

Gracias por su valiosa colaboración y aporte en el desarrollo y ejecución del presente cuestionario.

Grecia A. Villamizar