



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES



**LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL
SUPERVISORIO CON EL PERSONAL DE BASE EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE PINTURAS Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACION
DE LA PRODUCTIVIDAD**

Autor:
Coronel, Moira

Bárbula, Enero de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES



**LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL
SUPERVISORIO CON EL PERSONAL DE BASE EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE PINTURAS Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACION
DE LA PRODUCTIVIDAD**

Autor:
Coronel, Moira

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración del
Trabajo y Relaciones Laborales

Bárbula, Enero de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL
SUPERVISORIO CON EL PERSONAL DE BASE EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE PINTURAS Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACION
DE LA PRODUCTIVIDAD**

Tutor:
Magda Cejas

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudio de Postgrado
Maestría en Administración de Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Magda Cejas
C.I N° 5.876.102**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
 LABORALES



VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado:
LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL SUPERVISORIO CON EL PERSONAL DE BASE EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE PINTURAS Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACION DE LA PRODUCTIVIDAD,
 presentado por la Licenciada **Coronel Moira**, portador de la cédula de identidad nro. V-12.140.702, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimados que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: APROBADO a los 14 días del mes de NOVIEMBRE del 2.013

Nombre y Apellido	Cedula de Identidad	Firma
Carlos Blanco	4129190	
MARY CEJAS	14977614	
Francisco Rubiño	4875136	

AGRADECIMIENTOS

A Dios por mostrarme el camino a seguir, darme fuerza y sabiduría en los momentos difíciles, por ser luz que ilumina mi sendero, por permitirme alcanzar esta valiosa meta.

A mi madre, mujer ejemplar, quién con su esfuerzo y sacrificio se preocupó por darme lo mejor para ser de mí una gran profesional. A mi padre por apoyarme y brindarme su ayuda en los momentos más difíciles para mí. ¡Gracias por confiar en mí! A ustedes mi triunfo.

A la empresa fabricante de Pinturas por permitirme llevar a cabo el desarrollo de mi investigación en sus instalaciones.

A mi tutora Profesora Magda Cejas, por su tiempo empleado, paciencia y atención brindándome sus excelentes conocimientos, y por aceptar ser mi guía fundamental en el desarrollo de mi Trabajo de Grado.

Al Lcdo. Freddy Pinto, por su ayuda incondicional para realizar esta investigación.

Y a todas aquellas personas, que directa o indirectamente me brindaron su apoyo y amistad incondicional durante el largo proceso del Trabajo de Grado, y así lograr culminar la investigación satisfactoriamente.

A todos gracias por estar siempre allí.

Lcda. Moira Coronel

DEDICATORIA

A Dios creador del Universo, por ser mi guía y apoyo en cada momento por brindarme día a día la Fe necesaria de que las metas propuestas se alcanzan en la vida.

A mi madre, gracias a ella por la educación y formación que me ha brindado, y me ha hecho un ser humano bendecido y fortalecido con valores y principios, que han hecho de mi la persona profesional que soy hoy día.

Lcda. Moira Coronel



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES



**LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL
SUPERVISORIO CON EL PERSONAL DE BASE EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE PINTURAS Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACION
DE LA PRODUCTIVIDAD**

Autor: Coronel, Moira

Tutor: Magda Cejas

RESÚMEN

La presente investigación estuvo dirigida a analizar el proceso de comunicación entre el personal supervisorio con el personal de base en una empresa fabricante de pinturas y su incidencia en la optimización de la productividad. La investigación se orienta hacia un diseño de campo con tendencia a un estudio descriptivo; La población estuvo definida por 19 personas, todas ellos supervisores del área de producción. Se aplicó un cuestionario estructurado por 45 preguntas para lograr obtener la información necesaria. Los resultados obtenidos fueron analizados y graficados para una mayor comprensión, concluyendo que prevalece la comunicación oral para transmitir la información, siendo esta afectada por diversos factores relevantes, los cuales deben ser evaluados para lograr mejoras en la optimización de la productividad. Aunado a ellos, la trayectoria de la comunicación aun cuando se da en los sentidos descendentes, ascendentes y horizontal no son lo suficientemente efectivos.

Palabras claves: Comunicación –Productividad– Optimización- Empresa.

Línea de investigación: Esta adscrita en procesos organizacionales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES



**LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL
SUPERVISORIO CON EL PERSONAL DE BASE EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE PINTURAS Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACION
DE LA PRODUCTIVIDAD**

Autor: Coronel, Moira

Tutor: Magda Cejas

ABSTRACT

The present study was aimed at analyzing the process of communication between staff with supervisory staff based on a manufacturer of paints and its impact on productivity optimization. To achieve the main objective set three specific objectives which identified existing communication types, then described the current communication process, in this way we determined the impact of the process of communication between staff and supervisory personnel based on productivity the paint manufacturer. The research line is attached in organizational processes, and is oriented towards a field design with a descriptive trend, the population was defined by 19 people, all of them supervisors of the production area. A structured questionnaire was applied for 45 questions in order to obtain the necessary information. The results were analyzed and plotted for greater understanding, concluding that prevails oral communication to convey information, this being affected by various relevant factors which should be evaluated for improvement in optimizing productivity. In addition to them, the communication path even when given in the directions down, bottom, horizontal are not sufficiently effective.

Keywords: Communication - Productivity – Optimization-Business.

Research line: This attached in organizational processes

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DEDICATORIA	VI
RESÚMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
INDICE DE TABLAS	XI
INDICE DE GRÁFICOS	XIII
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
Objetivo General	20
Objetivo Específicos.....	21
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	24
ANTECEDENTES	24
BASES TEÓRICAS	27
Comunicación.....	27
Funciones de la Comunicación.....	29
Proceso de la Comunicación	31
Principios de la Comunicación.....	33
Comunicación para el Cambio	34

La Comunicación Catalizador de las Relaciones Gerenciales.	35
Comunicación Organizacional	36
Cuadro Técnico Metodológico.....	36
MARCO CONCEPTUAL.....	42
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	45
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	46
POBLACIÓN.....	47
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	50
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	96
LISTA DE REFERENCIAS	103
ANEXOS	106

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro Técnico Metodológico.....	38
Tabla 2 Cuadro Técnico Metodológico.....	39
Tabla 3 Cuadro Técnico Metodológico.....	41
Tabla 4 Distribución del Personal Objeto de Estudio	47
Tabla 5.....	51
Tabla 6.....	52
Tabla 7.....	53
Tabla 8.....	54
Tabla 9.....	55
Tabla 10.....	56
Tabla 11.....	57
Tabla 12.....	58
Tabla 13.....	59
Tabla 14.....	60
Tabla 15.....	61
Tabla 16.....	62
Tabla 17.....	63
Tabla 18.....	64
Tabla 19.....	65
Tabla 20.....	66
Tabla 21.....	67
Tabla 22.....	68
Tabla 23.....	69
Tabla 24.....	70
Tabla 25.....	71
Tabla 26.....	72
Tabla 27.....	73

Tabla 28.....	74
Tabla 29.....	75
Tabla 30.....	76
Tabla 31.....	77
Tabla 32.....	78
Tabla 33.....	79
Tabla 34.....	80
Tabla 35.....	81
Tabla 36.....	82
Tabla 37.....	83
Tabla 38.....	84
Tabla 39.....	85
Tabla 40.....	86
Tabla 41.....	87
Tabla 42.....	88
Tabla 43.....	89
Tabla 44.....	90
Tabla 45.....	91
Tabla 46.....	92
Tabla 47.....	93
Tabla 48.....	94
Tabla 49.....	95

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nro 01	51
Gráfico nro 02	52
Gráfico nro 03	53
Gráfico nro 04	54
Gráfico nro 05	55
Gráfico nro 06	56
Gráfico nro 07	57
Gráfico nro 08	58
Gráfico nro 09	59
Gráfico nro 10	60
Gráfico nro 11	61
Gráfico nro 12	62
Gráfico nro 13	63
Gráfico nro 14	64
Gráfico nro 15	65
Gráfico nro 16	66
Gráfico nro 17	67
Gráfico nro 18	68
Gráfico nro19	69
Gráfico nro 20	70
Gráfico nro 21	71
Gráfico nro 22	72
Gráfico nro 23	73
Gráfico nro 24	74
Gráfico nro 25	75
Gráfico nro 26	76

Gráfico nro 27	77
Gráfico nro 28	78
Gráfico nro29	79
Gráfico nro 30	80
Gráfico nro 31	81
Gráfico nro 32	82
Gráfico nro 33	83
Gráfico nro 34	84
Gráfico nro 35	85
Gráfico nro 36	86
Gráfico nro 37	87
Gráfico nro 38	88
Gráfico nro 39	89
Gráfico nro 40	90
Gráfico nro 41	91
Gráfico nro 42	92
Gráfico nro 43	93
Gráfico nro 44	94
Gráfico nro 45	95

INTRODUCCIÓN

La Comunicación constituye la base de las relaciones humanas, a través de ella se expresan ideas, opiniones, sentimientos, actitudes y conductas en todos los ambientes en los que el hombre se desenvuelve. Uno de estos ambientes es el entorno laboral, donde el proceso de comunicación debe tener altos niveles de efectividad para que la calidad del desempeño se refleje en el buen desarrollo de la organización.

De esta manera, es necesario que la empresa consiga de parte de los trabajadores adhesión a sus propósitos, y en este sentido debe trabajar el área de su comunicación interna, pues este proceso efectivo de comunicación dentro de la organización formara a un trabajador con altos niveles de productividad calificado para el trabajo, con alta motivación al logro, orientado positivamente hacia el trabajo moderno y honesto, con buenas interrelaciones personales, ya que uno de los elementos vitales para el éxito de toda organización lo constituye su comunicación tanto interna como externa, por lo que forma parte de la imagen que proyecta

Por consiguiente, la presente investigación tiene como propósito analizar el proceso de comunicación entre el personal supervisorio con el personal de base en una empresa fabricante de pinturas y su incidencia en la optimización de la productividad.

Es por ello, que el siguiente estudio se estructura de la siguiente manera: Se inicia con el Capítulo I, en el cual se expresa el planteamiento del problema, donde se formulan interrogantes de gran importancia; a través de este, se busca ubicar el problema de investigación en un contexto de antecedentes y teorías que permitan entender y justificar la finalidad de la investigación. A continuación se plantean los objetivos, tanto el general como los específicos que se propone cumplir esta investigación. Posteriormente se presenta el Capítulo II, Marco Teórico Referencial,

con la explicación detallada de toda la información recabada sobre la comunicación, las definiciones, funciones, los tipos, procesos, principios y su importancia entre otros.

En este orden sigue el capítulo III, Marco Metodológico donde se revela el diseño, tipo y nivel de investigación, el colectivo de análisis seleccionado, así como la operacionalización de las variables: Comunicación y Productividad y la explicación detallada de las técnicas e instrumentos de recolección de información y la estrategia metodológica que se utilizan en la investigación.

Seguidamente el capítulo IV, señala el Análisis e Interpretación de Resultados obtenidos a través del instrumento de recolección. Los datos arrojados para el estudio se transforman en respuestas cualitativas que responden de forma eficaz a los objetivos planteados.

Para finalizar se incluyen las Conclusiones y Reflexiones, que resume toda la información obtenida a partir de los estudios realizados en la investigación. De igual manera, se anexan documentos que se consideran importantes para la realización de este trabajo

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones hoy día están inmersas en un mundo con cambios inmediatos, sometidas a retos y desafíos, a los cuales deben atender con alto grado de gestión empresarial, formando alianzas estratégicas conformadas por individuos que obedecen a un conjunto de actividades de manera eficiente, las cuales son ejecutadas en un ambiente de interacción, donde estará presente un factor esencial como es la comunicación, que permite a los grupos su cohesión y formación para un mejor desempeño de las funciones y flujo de información en los procesos de la organización.

Es evidente que para el éxito de la organización resulta indispensable fomentar la comunicación entre sus integrantes, es decir, cuidar los factores inherentes al proceso comunicacional, los conflictos por la diferencia de pensamientos son inevitables y solo estableciendo metas comunes y bien definidas, se obtendrán resultados claros y productivos. El trabajo en equipo funciona si cada quien tiene conciencia de su rol y la importancia de este en el desempeño de todos.

En este mismo orden de ideas, el proceso comunicacional es importante en las organizaciones, porque sin ello no sería posible la acción administrativa, debido a que requiere de un sistema para proporcionar y obtener información, que permita alcanzar los objetivos propuestos y a su vez dar a conocer a sus miembros las

Políticas, y programación de actividades. En este sentido, en las organizaciones la comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

Lomonosov (2009) presenta una definición de comunicación:

Proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de otro ser humano, puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala. Es necesario para este proceso al menos dos personas; la que envía el mensaje (emisor), la que lo recibe (receptor) y un canal para enviarlo. (p.89)

Igualmente, se deben mantener mensajes claros y precisos, tomando en cuenta el lenguaje utilizado y su nivel, los gestos corporales, aspectos emocionales, los diferentes roles que desempeñan, el sexo, conocimiento y experiencia, debido a que afecta la información y puede presentarse dificultades en las relaciones entre los individuos y grupos, coexistiendo diversidad de los individuos con funciones y características diferentes.

A partir de estas consideraciones, las organizaciones no podrán ser eficientes, ni poseer un alto rendimiento, ni unida a una red que integre y establezca las relaciones humanas entre sus miembros, sino existe un proceso de comunicación que no solo emita y reciba mensajes, sino que sea comprendido y aceptado.

Por ende, el proceso de comunicación permite al gerente o supervisor llevar a cabo las tareas de su trabajo; Los planes deben ser comunicados para el pleno análisis y discusión de sus contenidos. De allí, que toda organización en busca de la calidad laboral deberá proporcionar los mejores canales de comunicación para que la información fluya adecuadamente.

Así mismo, los supervisores deberán crear y sostener un eficaz sistema de comunicación, para esto se necesita motivar y hacer partícipes a sus integrantes, y a su vez, los jefes deben mantener un intercambio de información con los subordinados, y los subordinados con los jefes; dando a conocer las posibles situaciones que suceden en el ámbito laboral, porque de lo contrario, de no establecerse este proceso el funcionamiento no sería el adecuado.

Como puede observarse, la empresa privada no escapa de los planteamientos anteriores, es innegable que muchas de ellas carecen de un sistema de comunicación que facilite el intercambio de ideas, actividades personales, y cooperación mutua, para emprender las acciones de las diferentes funciones a llevar a cabo dentro de la organización. De la misma manera él no manejar herramientas comunicacionales que le permita vencer las barreras en la comunicación entre jefes y subordinados, conlleva un desempeño laboral no eficiente.

Es por ello, que la eficiencia del personal de una empresa tanto a nivel base como supervisorio, dependen en gran parte de la efectividad de la comunicación, por lo tanto no pueden desconocer la importancia de dicho proceso, como forma de relacionarse cada uno de sus integrantes, además se deberán tomar en consideración formas de comunicación apropiadas para llevar la información de manera eficiente a cada miembro, los procedimientos de recepción, análisis y almacenaje, como el envío de la información, de modo que la misma sea adecuada, comprendida y aceptada; Además se debe establecer los mecanismos sociales de integración, adaptación y pertenencia, para que todos los miembros de la organización puedan estar motivados a la participación efectiva en el trabajo, contribuyendo al desarrollo no solo de los procesos de sus funciones asignadas, sino también de la organización en conjunto.

De esta manera, la empresa objeto de estudio, ubicada en la zona industrial “El Tigre” Guácaro Estado - Carabobo, es una empresa dedicada a la fabricación de pinturas en diferentes categorías o rubros del mercado.

La organización tiene como misión ser la mejor opción para el cliente en todos los segmentos del mercado, al ofrecerle una variedad de pinturas y otros revestimientos de su preferencia por la constancia de su alta calidad y alto rendimiento, lo oportuno de su entrega y la competitividad de sus precios. Y como Visión, es una empresa flexible de alta capacidad y velocidad de respuesta y de adaptación de requerimientos de los distintos mercados donde opera y a sus cambios; altamente tecnificada y de calidad certificada, de capital abierto, dedicada a atender todos los segmentos de mercado a través de todos los canales de distribución, incluyendo tiendas propias, mayoristas comercio; suministrando marcas privadas y producciones a terceros, reconocida y muy apreciada por los consumidores en el ámbito nacional e internacional (en especial en el Caribe, la Comunidad Andina y el norte de Brasil): así como por sus accionistas y por sus trabajadores; asociada estratégicamente con empresas de avanzadas tecnología en nichos específicos del mercado.

Se pretende estudiar la realidad, específicamente en el departamento de producción, estructurada por diecinueve (19) supervisores, debido a que se percibe en los trabajadores cierta insatisfacción con respecto al proceso de comunicación, afectando su rendimiento en las funciones llevadas a cabo en la organización. En consecuencia en base a la experiencia de la investigadora que labora en esta empresa objeto de estudio desde hace tres años, se visualiza dificultades existentes entre el personal, observándose deficiencia en el proceso, ya que el canal utilizado no es el adecuado, por lo que impide que el flujo de la comunicación sea eficaz en el cumplimiento de las actividades a desarrollar en sus puestos de trabajo. La carencia de estrategia comunicativa, la falta de canales o la subutilización de los mismos,

genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación a cerca de las actividades a desarrollar.

En este sentido, se evidencia que la comunicación falla en la organización, produciendo irregularidades que luego tratan de ser justificadas argumentando desconocimiento, falla de instrucciones o información recibida incompleta, lo que trae consigo malestar e incomodidad en el trabajo, un ambiente no adecuado, conflictos y otro aspecto negativo como deficiencia en la productividad. Tomando como base lo mencionado anteriormente es necesario plantear las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el proceso de comunicación entre el personal?

¿Cuál es el tipo de comunicación existente entre el personal de la empresa objeto de estudio?

¿Cuál sería la incidencia del proceso de comunicación del personal en la productividad de la empresa?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el proceso de comunicación del personal supervisorio con el personal de base en una empresa fabricante de pinturas y su incidencia en la optimización de la productividad

Objetivo Específicos

Identificar el tipo de comunicación que existe entre personal supervisorio y personal de base que labora en una empresa fabricante de pinturas.

Describir el proceso de comunicación actual entre personal supervisorio y personal de base que labora en una empresa fabricante de pinturas.

Determinar la incidencia del proceso de comunicación entre personal supervisorio y personal de base en la productividad de la empresa fabricante de pinturas.

Justificación de la Investigación

Actualmente las organizaciones, han centrado su interés creciente por prestar atención al factor humano, constituyéndose en pilar fundamental para el desarrollo de los procesos inmersos en la estructura funcional de una organización, El mundo laboral actual es dinámico, cíclico y cambiante, y la comunicación evoluciona progresivamente adquiriendo un papel muy importante dentro de ella, de aquí a que cada día se hace relevante estudiar el proceso de comunicación, ya que sin él no es posible la interacción humana ni el mantenimiento de la estructura social.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, la investigación resalta aspectos elementales donde la comunicación presenta características complejas, tomando en cuenta sus dimensiones, elementos y factores que intervienen en ella; La información mal transmitida puede afectar los resultados esperados, es decir, cuando la comunicación no es empleada adecuadamente, se puede correr el riesgo de crear malos entendidos o conflictos en el plano personal u organizacional, viéndose afectadas las funciones de la empresa, lo cual genera como consecuencia deterioro de las relaciones de sus miembros y en ocasiones puede incidir en la producción.

En este mismo sentido, de acuerdo con investigaciones realizadas en el año 2.009, han comprobado que existe relación entre “satisfacción con la comunicación” y “Satisfacción laboral”, es decir, que si un empleado está satisfecho con sus niveles de información y de comunicación interpersonal entre jefe-subordinado y subordinado-subordinado, es muy probable que se sienta satisfecho con su trabajo en general.

Por lo tanto el buen funcionamiento de una organización está condicionada por el sistema comunicativo empleado, ya que mediante él se logra la armoniosa marcha de sus integrantes, la información fluye a través de la comunicación y es ella la que permite conocer los motivos de actuaciones de las personas, por consiguientes, se hace necesario que el proceso comunicacional fluya desde el nivel superior hasta el nivel inferior, de lo contrario no marchará eficazmente la organización.

Generalizando lo mencionado anteriormente, la presente investigación fomenta la importancia y necesidad de contar con un proceso de comunicación eficaz que garantice un buen desempeño laboral; para lograrlo debe contar con determinados procesos que facilitaran su estudio y evaluación que permitan ubicar los puntos críticos que afectan al personal y de este modo, tengan mejores logros en sus objetivos; de este modo, su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones e ideas que el equipo humano tiene de la organización.

Por lo tanto, una buena comunicación conllevará en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejando una actitud positiva frente a la organización y un equilibrio en las relaciones de trabajo. Aunado a ellos, la investigación que se propone se justifica por cuanto está orientada a brindar aporte significativo a la organización en el mejoramiento del proceso de comunicación entre el personal, que brindará una guía de información que servirá de base para el buen desempeño y logro de las diversas actividades a ejecutar en la misma.

De este modo, servirá de referencia al profesional de relaciones industriales, ya que su gestión dependerá del tipo de comunicación empleado en sus interrelaciones con los miembros en la organización, por lo tanto es necesario que él como profesional canalice un proceso de comunicación para lograr la integración entre sus miembros, las metas, objetivos, y los cambios propuestos.

Por otra parte, esta investigación servirá de antecedentes para otros estudios que tenga relación al tema planteado ya que puede ser adaptado a cualquier organización que desee mejorar el proceso de comunicación. Además, pretende contribuir con futuras investigaciones que deseen profundizar o ampliar los contenidos aquí expuestos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

Dentro de este contexto se reseñan algunos trabajos de investigación relacionados con el tema en estudio, en ellos se estudian aspectos relativos al proceso de comunicación.

A continuación se presentan las siguientes:

Delpino Leidys (2009). En su trabajo especial de grado para optar al título Magíster en Desarrollo Curricular en la Universidad de Carabobo, realizó una investigación de tipo proyecto factible fundamentada en un diseño descriptivo de campo titulada: **“Diseño de un Programa Estratégico para optimizar el Proceso de Comunicación del Personal Administrativo de la Facultad de Ciencia de la Educación de la Universidad de Carabobo”**. El propósito de esta investigación, fue plantear la necesidad de dar una alternativa de solución que permita diseñar un programa estratégico para optimizar el proceso de comunicación en la institución en estudio, ya que la misma presenta deficiencia en los canales de comunicación lo que impide una información adecuada a los requerimientos de sus estudiantes, se observa dificultades para expresarse y comprender de manera oral y escrita la información emanadas por otras dependencias, existen fallas en la redacción de oficios que impiden la comprensión adecuada de los mismos. El autor concluye que existen una serie de factores que obstaculizan dicho proceso, tales como: se utiliza la comunicación ascendente, no se lleva a cabo la retroalimentación, se utilizan códigos

que rompen con la comunicación, las informaciones dadas a los estudiantes no son las más adecuadas, no se leen las comunicaciones emanadas por otros departamentos, los cuales deben ser atendidos a través de mecanismos y alternativas que permitan mejorar la situación. Este trabajo es tomado como referencia en el análisis del proceso de comunicación de la organización que es objeto de estudio, aun cuando es desarrollado en una institución educativa, sienta las bases para esta investigación.

Medina María (2010). En su trabajo de grado presentado en el área de postgrado de la Universidad de Carabobo, realizó una investigación de campo fundamentada en un proyecto factible titulada. **“La Comunicación: Competencia Clave en el Perfil del Gerente, caso. Empresa Aluminio de Carabobo S.A. (ALUCASA)”**. En cuyo problema se plantea diseñar un perfil con base en la comunicación como competencia clave para garantizar el desempeño efectivo del gerente en la organización, ya que se observan ciertos problemas y disfuncionalidades comunicativas que se gestan en los niveles gerenciales. La comunicación es un elemento primordial en la vida humana y los seres humanos son el resultado de lo que hacen y lo que dicen, parte del éxito o fracaso en la vida personal y profesional del gerente se fundamenta en la habilidad o capacidad que tenga para comunicar. El individuo percibe e interpreta la realidad basándose en un mapa preconcebido de cogniciones, experiencias, emociones y sentimientos, que hacen que los mensajes que se envían o se reciben tengan un determinado sentido, lo cual puede significar que el mensaje enviado tenga el mismo significado para el receptor, es por ello la importancia que tiene manejar correctamente el proceso de comunicación, los entendimientos, acuerdos y buenas relaciones se concretan y se mantienen cuando la comunicación es manejada adecuadamente. El autor concluye que el gerente debe distinguirse como comunicador competente, que utilice un lenguaje para crear un clima de confianza y entendimiento en sus grupos de trabajo, con sus superiores y con todos los demás actores de la dinámica organizacional, como elemento clave para movilizar al logro de resultados positivos; la evolución del concepto comunicación en dicha empresa

aun no alcanza toda su magnitud, ya que se considera aun una habilidad, y actividad asociada a los procesos. En relación a las técnicas utilizadas para mejorar el proceso de comunicación en la organización se asocia a un elemento técnico difundido a través de cursos, talleres y medios de comunicación internos. Este trabajo es tomado como apoyo para determinar como a través de él, se da un proceso efectivo de comunicación.

Urdaneta Iris (2010). En su trabajo especial de grado para optar al título de Magíster Ciencia de la Comunicación en el Instituto Centro Occidental Lisandro Alvarado Universidad del Zulia, realizó una investigación de campo fundamentada en un diseño descriptivo titulada: **“El Proceso de Comunicación Organizacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Barquisimeto”**. Cuyo problema se planteó dar una visión general del proceso comunicacional que envuelve a la institución a nivel de personal administrativo y obrero, a tal efectos consideró pertinente realizar un diagnóstico de dicho proceso, a fin de determinar las debilidades presentes, evidenciándose que la transmisión de los mensajes no es satisfactoria, los mismos no son recibidos con claridad; la información no se recibe de manera oportuna, el canal de comunicación utilizado no es el adecuado y la retroalimentación no se recibe en la mayoría de los casos. El autor concluye que la comunicación en la institución a nivel administrativo y obrero, presenta desequilibrios, pues se utilizan pocos medios para que fluyan los mensajes y los que circulan están referidos mayormente a la tareas que debe cumplir el personal, ante lo cual sería recomendable que se genere un proceso de reflexión y decisión en el seno de la organización, tomando en consideración los elementos propios de la comunicación organizacional, en procura de un comportamiento de sus miembros identificados con los principios básicos que lo sustentan. Este trabajo es tomado como apoyo, puesto que plantean aspectos directamente relacionados con los canales de comunicación, lo que sirve de sustento para esta investigación.

Bases Teóricas

Comunicación

El hombre desde sus comienzos sintió la necesidad de expresar sus emociones y sentimientos y busco la forma de comunicarse a través de símbolos, palabras, gestos, sobre la base de esto algunos autores, entre ellos Hernández (2006:53) define la comunicación como un “proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta”. En este sentido, para las organizaciones la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone, constituye una herramienta estratégica para la gestión de procesos y definición de funciones en el marco de una estructura organizacional.

Es por ello, que una sola persona no puede establecer comunicación, puesto que implica compartir y entender un significado, tal como lo menciona Lomonosov (2009:89) la comunicación es un “proceso de transmitir ideas o bien símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más sujetos, las cuales intervienen en una interacción”. Ningún grupo puede existir sin la comunicación, sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra puede difundirse la información y las ideas. La comunicación sin embargo, más que un simple significado compartido también debe ser entendido, una idea no importa cuán grandiosa sea, no tiene valor hasta que es transmitida y entendida por otros.

Al respecto, Berlo (2005:262) menciona que “la comunicación es el proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor”. El proceso comunicativo implica la emisión de señales sonidos, gestos, entre otros, con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el

mensaje e interpretarlo, el proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en el emisor original, que pasa a ser el receptor del acto comunicativo.

De acuerdo a Stoner, (2001:566) refiere que la comunicación “es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control”. Cuando el autor se refiere a la planeación, dirección está señalando la importancia que tienen estos elementos en la ejecución de las actividades gerenciales dentro de la organización, ya que le permite al ser humano formar grupos, coordinar actividades dentro de esos grupos, dar a conocer costumbres, leyes y formas con el objeto de formar una cultura y posteriormente compartirla con otros.

Cabe considerar por otra parte, que la comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera en el comportamiento de los demás, en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Por ende, la comunicación es un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información, es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

En este mismo orden de ideas, en este intercambio de información intervienen factores que van a influir de manera relevante en la transmisión del mensaje como el ambiente, la disponibilidad, el receptor para captar el mensaje y la manera en como el emisor emite el mensaje de allí que Fernández (2004:208), profundizo más ese intercambio de opiniones llevándolo a “un intercambio de ideas e información con el propósito de lograr comprensión y entendimiento mutuo entre dos o más personas”. esta comprensión logra que los individuos interactúen para poder enriquecer más sus conocimientos e influir en las decisiones de los demás miembros del grupo.

Funciones de la Comunicación

Actualmente, son cada día más las organizaciones, sin distinción de rubros, que utilizan dentro de sus actividades, comerciales o promocionales, las herramientas que la comunicación provee, ya que descubren que la realidad empresarial se caracteriza por su naturaleza compleja, dinámica y cambiante, orientada a las necesidades del cliente y en busca de la innovación permanentes por este motivo, toda organización o institución, que aspire a ocupar un lugar en el mercado debe contar con un plan de comunicación estratégicamente diseñado, que acompañe al desarrollo de su plan de negocios.

Es por ello, que la comunicación es un proceso integrado y constante que ofrece beneficios reales, y requiere de un conjunto de recursos e instrumentos, donde cada uno de ellos responda a estrategias y objetivos previamente determinados. De esta manera, se facilita la percepción favorable de parte de los públicos receptores, a los que se orientan las acciones.

Según Stephen (2005:209), “la comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”. Podemos dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas cuatro funciones.

La comunicación sirve para **controlar** en diversas formas el comportamiento de los empleados, y posee jerarquías de autoridad y norma formales que es preciso que acaten.

La comunicación propicia la **motivación** al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea satisfactorio.

Para muchos empleados su grupo de trabajo constituye la principal fuente de **interacción social**, que tiene lugar en el mecanismo indispensable para que exterioricen su frustración y sentimientos de satisfacción. Seguidamente, la comunicación permite la **expresión emocional** de sentimientos y la satisfacción de sus necesidades sociales.

Tipos de Comunicación

Cuando se habla de tipos de comunicación se refiere a la forma en que se da este proceso dentro de las organizaciones y fuera de ellas, y en la dirección hacia donde se envían los mensajes emitidos. Algunos tipos de comunicación son:

Comunicación no verbal: Es todo mensaje no enviado o recibido independientemente de la palabra escrita o hablada, incluye factores tales como el uso , tiempo , espacio, la distancia entre las personas cuando conversan, el uso de colores, ropa, manera de andar, de estar de pie, de apoyarse entre otros. Dada la preponderancia de la comunicación no verbal y su impacto tan importante en la conducta de la organización es necesario que los directivos sean conscientes de las fuentes de comunicación no verbal (movimientos, corporales y gestos, contacto físico, expresiones faciales, contacto visual).

Comunicación descendente: Es el flujo de información que se da desde un orden mayor hacia otro menor como el mismo nombre señala en sentido descendente. Este tipo de comunicación se encuentra dentro de las organizaciones, en donde el jefe transmite información a sus subalternos.

Stephen (2005) en su libro de comportamiento organizacional señala lo siguiente:

Los comunicadores suelen usar la comunicación descendente para brindar información, girar órdenes y establecer directrices para los empleados. El problema de este tipo de comunicación radica en que la información pasa por muchos escalones hasta llegar al último y se conoce el riesgo de que se pierda o se altere consciente o inconscientemente el sentido de la información. (p.381)

Comunicación ascendente: Se puede decir que es el sentido contrario de la comunicación descendente hasta las más altas. De esta manera, la práctica de este tipo de comunicación se da en los sistemas de quejas y sistemas de sugerencias, las encuestas de satisfacción en el trabajo que se encuentran a menudo en las organizaciones y que permiten el fluido de información en sentido ascendente.

Comunicación horizontal o lateral: Dentro de las organizaciones se dan comunicaciones a un mismo nivel o departamento, se da con frecuencia en los niveles gerenciales donde la gente prefiere la informalidad y en donde se crea un clima de confianza.

Comunicación formal: Proceso donde se utilizan determinados medios para transmitir el mensaje, donde los canales están establecidos y programados.

Comunicación informal: Procesos de interacción a través del cual se produce un intercambio de información entre las personas, pero independientemente de la estructura organizacional y de las líneas de autoridad establecidas.

Proceso de la Comunicación

Uno de los factores más determinantes en la calidad de la gerencia, consiste en su habilidad para comunicarse, ya que no existe una sola actividad administrativa en la cual no estén involucradas las comunicaciones como factor que modifica la acción y

efectúa cambios en el funcionamiento. Este proceso incluye una serie de aspectos que permiten inducir actitudes y opiniones que en definitiva ayudarán al cambio favorable de la conducta de los trabajadores.

Por consiguiente, El proceso de la comunicación viene dado por una serie de pasos que permite que una idea de una persona sea transmitida y comprendida por otra como lo señala Stoner (2001).

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Este propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Este pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra. (p. 31)

Chiavenato (2004:64) en su planteamiento señala que para “la existencia de una buena y efectiva comunicación entre las personas, deben intervenir en el proceso ciertos elementos característicos”:

Emisor: El emisor o fuente del mensaje inicia la comunicación, en una organización será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a uno o más personas.

Codificación: La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce una serie de símbolos la información que debe transmitirse.

Mensaje: El mensaje es la forma física en la cual el emisor codifica la información, y puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

Canal: Es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra, con frecuencia es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente el canal ha de ser adecuado para el mensaje.

Receptor: El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor, puede haber un gran número de receptores, el mensaje ha de elaborarse teniendo presente la formación o personalidad del receptor.

Decodificación: La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa.

Ruido: El ruido es cualquier factor que perturba o confunde a la comunicación o interfiera de alguna otra manera en ella.

Dentro de este orden de ideas, la importancia de los procesos de comunicación dentro de una organización radica en que si son inadecuados, las organizaciones presentarían problemas, ya que sin el intercambio de informaciones imposible para los empleados entender las necesidades, los planes, y los proyectos tanto de los mandos superiores como de los líderes grupales. Aunado a ellos, la comunicación beneficia el cumplimiento de las funciones administrativas básicas que son: planeación, organización, dirección y control siendo todo esto parte del logro de las metas y desafíos de la organización, si la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral.

Principios de la Comunicación

Los principios de las comunicaciones vienen a ser recursos útiles para lograr comprensión y entendimiento, proporcionando a la vez que el proceso comunicacional sea uniforme y conveniente a los interlocutores. Según Blúmer

(2007:98) se refiere a “las áreas que son prioritarias para lograr comprensión y entendimiento a la hora de transmitir y recibir una información”. Dentro de ellas están:

El Principio de la Claridad: Establece que el proceso comunicacional no se cumple con la sola transmisión de información de un emisor a un receptor, dado que el proceso debe cumplir satisfactoriamente el requisito de la claridad.

El Principio de la Atención: No puede haber comunicación compleja, si no se comprende cabalmente el mensaje, asimismo, este nivel de comprensión exige que se cumpla el principio de la atención, el cual requiere trata de comprender en forma clara y precisa la información transmitida por los diversos medios que a tal efecto se hayan utilizados.

El Principio de la Integración: Con este principio se trata de enfatizar el hecho de que las comunicaciones son más bien medios que fines.

El Principio del Uso Estratégico de la Organización Informal: En toda organización siempre existen dos estructuras: una que es totalmente establecida de acuerdo a las normas de la organización, y otra que es informal y que se establece como resultado de la interacción no regulada de las personas.

Comunicación para el Cambio

La dinámica que experimentan las empresas hoy en día conlleva cambios constantes en sus procesos, planteando interesantes retos en la gestión de la comunicación organizacional, que debe estar al servicio de la estrategia y los objetivos del negocio.

A pesar de que el cambio es un término que generalmente está asociado a la incertidumbre, muchas veces genera confusión y se convierte en una amenaza para la gerencia, en realidad lo fundamental es considerar que se trata de una necesidad para cualquier organización. Las empresas requieren ajustes para mejorar su competitividad y en muchos casos para afrontar situaciones de crisis, por lo que la magnitud de ese ajuste y el plazo en el que se desarrolla dependerán de cada caso.

Independientemente del cambio que tenga que afrontar una organización, éste afecta o influye principalmente en los individuos que forman parte de ella, por lo que la comunicación interna se convierte en un factor clave y estratégico. Esta comunicación debe permitir a los empleados según Blúmer (2007:10). “aterrizar en la nueva realidad, promover una cultura que impulse las decisiones, una identidad que favorezca la implicación y una imagen que genere confianza y credibilidad tanto en la empresa como en sus líderes”

Es por ello, que gestionar la comunicación interna en procesos de cambio, implica reducir la incertidumbre entre los empleados aportando la información necesaria, promover la implicación y sobre todo reforzar la cultura que apoye y justifique el proceso de cambio que se está experimentando.

La Comunicación Catalizador de las Relaciones Gerenciales.

Dentro de esta perspectiva, una vez identificada la organización como un sistema de proceso de mensajes donde sus integrantes interactúan, intercambian información y desarrollan actividades para hacer posible la consecución de los objetivos organizacionales queda claro que el factor dinámico que hace posible esa interacción, esa coordinación de actividades y ese intercambio de información es la comunicación. Sin un adecuado flujo de comunicación interna, los individuos que

forman parte de la organización no desarrollan de manera eficaz sus actividades y ello repercute en el logro de los objetivos de la misma.

Por consiguiente, es necesario procurar y preservar el buen funcionamiento de la comunicación dentro de las organizaciones, ya que estas no pueden concebirse aislada de su entorno. Así como cada miembro de una empresa forma parte de ella y su actuación incide en el logro de sus objetivos, la propia organización, a su vez, forma parte de una macro sistema que es la sociedad, en este contexto, su actuación también incide en el desarrollo de la sociedad. La interacción se desarrolla a través de relaciones personales y gerenciales, en la medida e que la comunicación sea efectiva, la interacción lo será también. Aquí es posible identificar la función de la comunicación como catalizador de las relaciones interpersonales y entre organizaciones, que se dan el entorno laboral.

Comunicación Organizacional

En este sentido, se comprende que el estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas. Esta disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Por lo tanto, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir

idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación

Cabe considerar por otra parte, el planteamiento de Italo Pizzolante acerca de la comunicación empresarial la cual se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y a donde queremos llegar, y se visualiza mediante tres conceptos básicos: cultura, identidad e imagen donde concibe la comunicación o el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos en su dimensión total, a su vez, es una herramienta poderosa para gerenciar eficaz.

En consecuencia, su aproximación a los procesos de comunicación empresarial se basa en el análisis geométrico del corpus organizacional y sus tres dimensiones entorno, contorno y dintorno. El entorno es aquella área donde la organización impacta y es impactada, el espacio de influencia corporativa en que se sitúa su imagen. La apariencia corporativa, es decir, los rasgos de la personalidad empresarial o todo lo que comunica la empresa regida por su identidad constituyen el contorno empresarial. La parte no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas, formas de hacer, principios, se circunscriben al dintorno: continente de la cultura corporativa.

Seguidamente el autor señala que el instrumento nucleante corporativo es la actividad gerencial del ser humano, la reingeniería del pensamiento colectivo y lo tangible de su acción voluntaria o involuntaria de los hombres y mujeres que conducen las empresas, su capital intelectual, emocional y social, por lo que se hace necesario desarrollar un pensamiento estratégico para actuar oportunamente y construir una visión corporativa sin fronteras, que comprenda la empresa, como un sistema interrelacionado donde todas las áreas deben compartir inquietudes y retos comunes, como única manera para ser proactivos y así reaccionar rápidamente a los cambios del ambiente.

Tabla 3 Cuadro Técnico Metodológico

OBJETIVO GENERAL: Analizar el proceso de comunicación del personal supervisorio con el personal de base en una empresa fabricante de pinturas y su incidencia en la optimización de la productividad

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
Determinar la incidencia del proceso de comunicación entre el personal supervisorio y personal de base en la productividad de la empresa fabricante de pinturas	incidencia del proceso de comunicación entre el personal supervisorio y personal de base	Proceso deliberado y sistemático que contempla la realización de un conjunto de acciones organizada, dirigidas a influir en aquellos que toman las decisiones mediante la elaboración y presentación de propuestas efectivas a los problemas ,con el fin de lograr cambios específicos que beneficien a los miembros de la organización	Productividad	Rendimiento laboral Ambiente laboral	Documental	Documental	Documental

Fuente: Coronel (2013)

MARCO CONCEPTUAL

Canal: Medio a través de la cual viaja un mensaje de comunicación.

Comunicación: Proceso que incluye transmisión y comprensión de significado de una persona a otra a través de símbolos.

Comunicación ascendente: La que se realiza de los niveles bajos hacia los niveles altos.

Comunicación descendente: La que se realiza de los niveles altos hacia los niveles bajos.

Comunicación formal: Proceso donde se utilizan determinados medios para transmitir el mensaje

Comunicación no verbal: Todos los indicios que no son palabras (gestos corporales).

Estructura de la autoridad: Jerarquía de control en una organización.

Interacción social: Es el fenómeno básico por el cual los seres humanos se relacionan entre ellos, esta establece la posterior influencia social que es recibida por cada individuo.

Proceso de comunicación: Pasos que permite que una idea de una persona sea transmitida y comprendida por otra persona.

Rumor: Patrón de comunicación creado fuera de la organización formal y de los canales opcionales.

Sistema de información: Es un conjunto de elementos o componentes relacionados con la información que interaccionan entre sí para lograr un objetivo

Productividad: Se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

Optimización: Es el proceso de modificar un sistema para mejorar su eficiencia

Jerarquía: A través de la jerarquía se establecen las relaciones de autoridad formal entre los superiores y sus subordinados, además de definirse la estructura organizacional.

Expresión Emocional: Es el resultado de un proceso de evaluación automática del entorno, que nos informa de lo que es importante o no para nuestra supervivencia o adaptación.

Decodificación: Es el proceso por medio del cual el receptor asigna un significado a los símbolos codificados por el transmisor, un consumidor observa el anuncio e interpreta las palabras y las ilustraciones que este contiene.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo esta investigación se realizó, en primer lugar una revisión documental que permitió describir y obtener información de los aspectos más importantes referente al entorno de una organización.

Diseño de la Investigación

En el marco de la investigación planteada, se define el diseño de investigación de acuerdo a Arias (2006:26) “como la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: Investigación documental, investigación de campo e investigación experimental”. Para el desarrollo de este proyecto se utilizó una investigación basada en la recolección de datos e información detallada directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano para posteriormente analizar e interpretar los resultados de esas indagaciones.

Por esta razón el estudio se apoyó en una investigación de campo, la cual según Arias (2006:31) se define como aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular variable alguna”.

Es decir, los datos necesarios para abordar la problemática objeto de estudio fueron tomados de una realidad organizacional en particular. De este modo, se analizó la información obtenida lo cual aportó el desarrollo de los objetivos planteados y conclusiones finales de la investigación.

Nivel de Investigación

El nivel de la investigación, se establece para dar respuesta a los objetivos de la investigación y debe estar enmarcado en los criterios que permitirán definir la manera en que se recolectará la información. De acuerdo a Arias (2006:23) “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno, y este puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo”.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la investigación se catalogó como descriptiva, ya que permitió determinar características concurrentes en el problema planteado, lo cual facilitó la obtención de conocimientos y datos precisos, especificando los aspectos más relevantes de los elementos estudiados o analizados.

Por consiguiente, este tipo de investigación mide de manera independiente los conceptos o variables a los que se refiere, a su vez requiere considerable conocimientos del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. En el caso concreto se buscó indagar sobre el proceso de comunicación entre un grupo de trabajadores específicamente en el departamento de producción aplicando para ello un cuestionario que permitió obtener información necesaria del tema objeto de estudio y por ende a la interpretación de los resultados obtenidos.

Población

La organización objeto de estudio, tiene como objeto principal la fabricación de pinturas y otros revestimientos en variedad y de preferencia en el mercado. De modo que para el estudio del colectivo a investigar se seleccionó específicamente el personal que labora en el área de producción debido a que allí es donde se centra la problemática a estudiar.

Según Delgado de Smith (2011:280): “se debe indicar la población o universo para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan. En el caso de haber trabajado con una muestra, se deberá en esta sección indicar el tamaño y la forma de selección de la muestra”.

De acuerdo a, Arias (2006:81) “la población, o en termino más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivos las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por problemas y por los objetivos de estudios”.

En este sentido, la población se encontró representada con un total de 19 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

Departamento latex	
Cargos	Trabajadores
Supervisor	4
Total trabajadores área latex	4
Departamento esmalte- nitro	
Cargos	Trabajadores
Supervisor	5

Total trabajadores área esmalte- nitro	5
Departamento materia prima	
Cargos	Trabajadores
Supervisor	5
Total trabajadores materia prima	5
Departamento producto terminado	
Cargos	Trabajadores
Supervisor	3
Total trabajadores producto terminado	3
Departamento suministro	
Cargos	Trabajadores
Supervisor	2
Total trabajadores suministro	2
Total Trabajadores Área de Estudio	19

Fuente: Empresa objeto de estudio noviembre (2013)

Tratándose de una población pequeña, se decide no trabajar por muestreo sino abordar la totalidad de la misma para efectuar el estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevar a cabo esta investigación descriptiva, fue necesario utilizar un instrumento y una técnica que ayudaron en el proceso de recolección de datos, ya que sin su presencia fue imposible tener acceso a la información que se necesitaba para poder lograr los objetivos planteados. Según Arias (2006:67) “se entenderá por técnicas, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, y el análisis de contenido”.

Cabe señalar, que en la presente investigación se utilizó la observación directa, de acuerdo a Arias (2006:67) “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetos de investigación preestablecidos”. Igualmente, permitió tener una clara visión de todos los factores y variables que intervienen en el proceso de comunicación, y por ende facilitó los datos de campo requeridos para la resolución de la misma.

En este mismo orden de ideas, el instrumento utilizado fue el cuestionario, según Delgado de Smith (2011:284) lo define “como una recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medios de preguntas abiertas, por rangos de opción múltiple”. Es por ello, que el instrumento se manejó con preguntas abiertas, debido a que la mismas fueron fáciles de codificar y analizar una vez obtenida la información. Para ello se hizo uso de la escala de Likert, la cual es una escala psicométrica utilizada en cuestionarios, de uso más amplio en encuestas para la investigación, especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem, reactivo o pregunta),

Con referencia a lo anterior, Balestrini (2004:145) lo define como “un conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados a el carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación”. En este sentido la recopilación de la información es clave para el desarrollo de la investigación, ya que a través de las técnicas e instrumentos empleados se lograron obtener los datos que le permitieron al investigador guiarse adecuadamente alcanzar los objetivos propuestos.

Cabe señalar, que la elaboración del instrumento se realizo mediante el cuadro técnico metodológico, el cual fue validado a través de la técnica de juicio de expertos

familiarizados con el tema de estudio. El instrumento lo validó la licenciada Mairy Cejas, Dr. Mercedes Blanco de la Universidad de Carabobo y el licenciado Luis Donatti gerente de recursos humanos de la empresa fabricante de pinturas, llevando a cabo una revisión exhaustiva de los ítems planteados y su relación con los objetivos de estudios, dando lugar a una serie de correcciones que fueron realizadas para llevar a cabo la respectiva aplicación.

Por otro lado, el cuestionario se aplicó al grupo de trabajadores del área de producción de la empresa objeto de estudio, que conformaron la población.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de los datos consiste en reunir la información recogida para organizarla, clasificarla y separarla para la elaboración de cuadros estadísticos que permita sintetizar los valores, y a partir de ellos, determinar las necesidades de la población objetivo y fundamentar las conclusiones de la investigación.

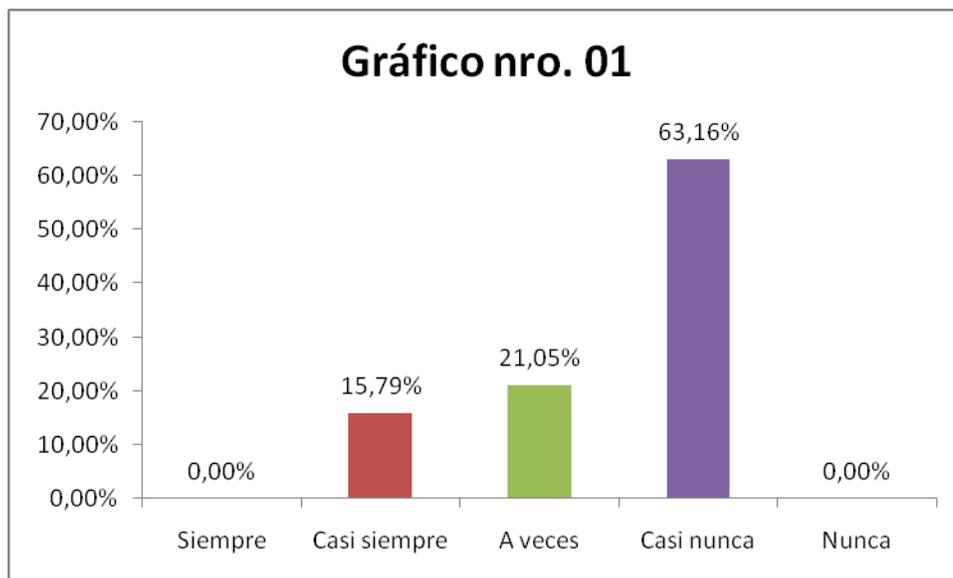
La investigación realizada cuenta con datos provenientes de 19 personas que laboran en una empresa fabricante de Pinturas, tomándose como dimensiones los siguientes objetivos: Identificar el tipo de comunicación que existe entre personal supervisorio y personal de base que labora en una empresa fabricante de pinturas. Describir el proceso de comunicación actual entre personal supervisorio y personal de base que labora en una empresa fabricante de pinturas, Determinar la incidencia del Proceso de comunicación entre personal supervisorio y personal de base en la productividad de la empresa fabricante de pinturas. La información obtenida en el cuestionario aplicado al personal arrojó una serie de datos que se presentan a través de tabla de frecuencias y gráficos de barras, a fin de señalar en forma clara y sencilla los resultados obtenidos para iniciar el proceso de explicación y formulación de proposiciones que conlleven a mejorar el proceso de comunicación dentro de la empresa.

Respecto a la Organización y la Comunicación

Tabla 5

1.- Tengo conocimiento de la visión y de la misión de la organización

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	4	21,05%
Casi nunca	12	63,16%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

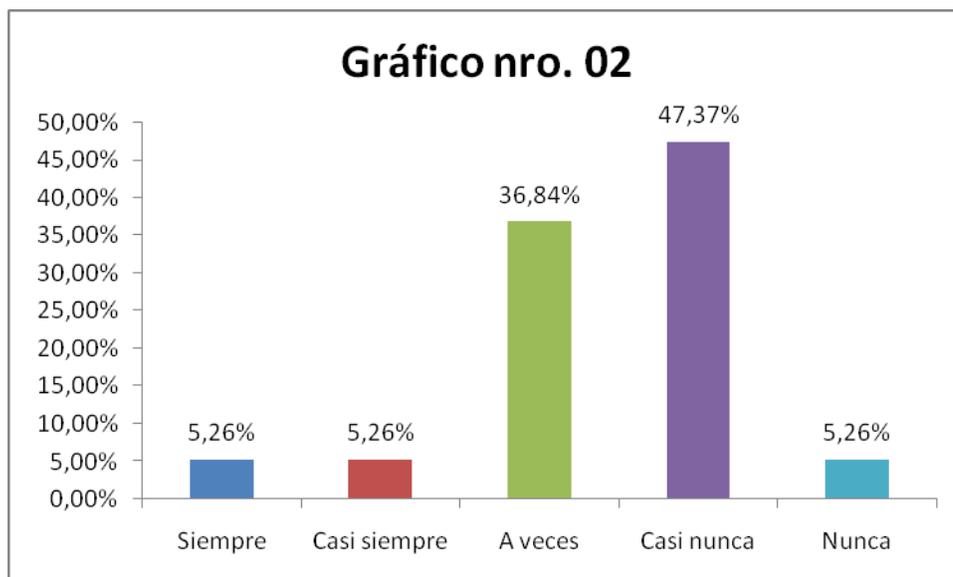
Interpretación

De acuerdo a los resultados arrojados se evidencia que un 84,21% de las personas consultadas, nunca han tenido conocimiento de la visión y misión de la organización. Cabe destacar que es importante que todo empleado debe tener conocimiento de la misma, ya que sino se tiene claro quiénes somos como empresa y que es lo que queremos transmitir, es difícil que nuestra institución permanezca con el tiempo. Un 15,79% indica que siempre han tenido conocimiento de la misión y visión de la organización.

Tabla 6

2.- La organización me ha dado a conocer la línea de mando jerárquica

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	5,26%
Casi siempre	1	5,26%
A veces	7	36,84%
Casi nunca	9	47,37%
Nunca	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

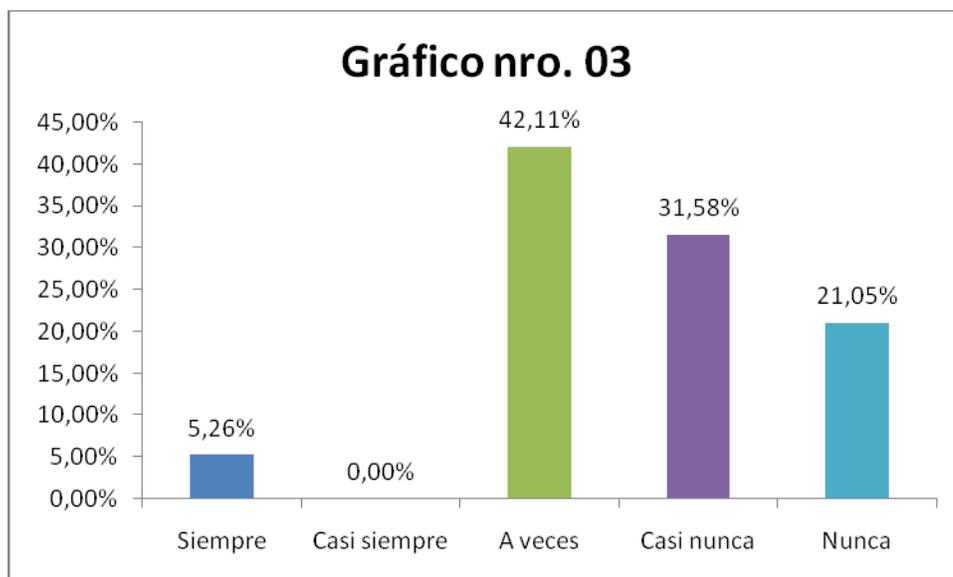
Interpretación

Los resultados muestran que un 89,47% nunca le han dado a conocer la línea de mando jerárquica. Es importante destacar que el organigrama muestra las líneas de comunicación, según las líneas de mando que debe fluir tanto ascendente como descendente de manera que la información siempre vaya por los canales correctos y saber por medio de quienes se debe transmitir la información, lo que se recomienda tener conocimiento de ellas. Sin embargo un 10,52% indica que siempre le han dado a conocer las líneas jerárquicas.

Tabla 7

3.- La organización me ha comunicado la estructura funcional donde desarrollo mis actividades laborales

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	5,26%
Casi siempre	0	0,00%
A veces	8	42,11%
Casi nunca	6	31,58%
Nunca	4	21,05%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

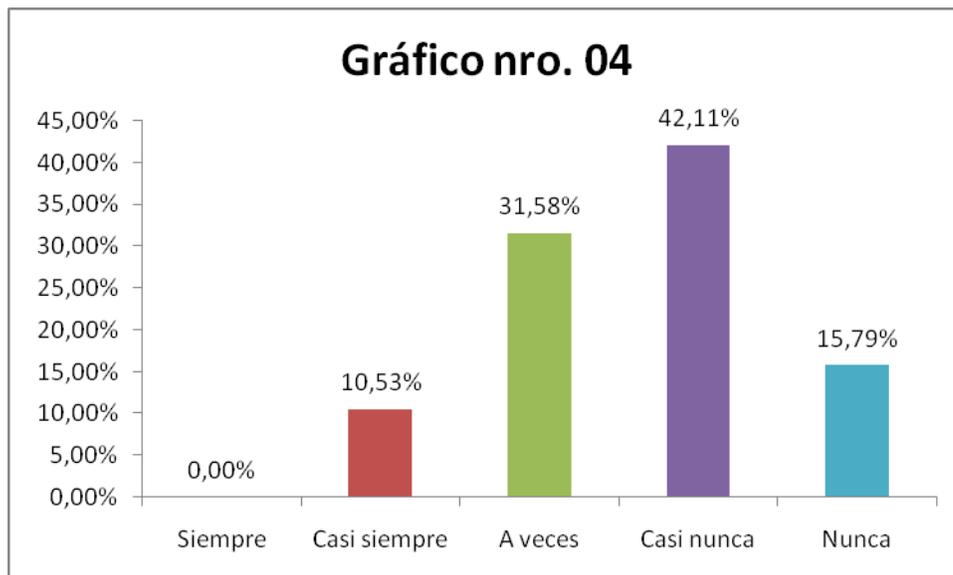
Interpretación

Según la información suministrada se puede evidenciar con un 94,74% de los supervisores expresan que nunca se le ha comunicado la estructura funcional donde desarrolla sus actividades. Es importante conocer la estructura donde se defina las tareas que se debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad para alcanzar las metas propuestas bajo los criterios de eficiencia. Un 5,26% opinan que siempre se le ha comunicado la estructura funcional donde desarrolla sus actividades.

Tabla 8

4.- Conozco el organigrama de cargos donde desempeño mis actividades laborales

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	2	10,53%
A veces	6	31,58%
Casi nunca	8	42,11%
Nunca	3	15,79%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

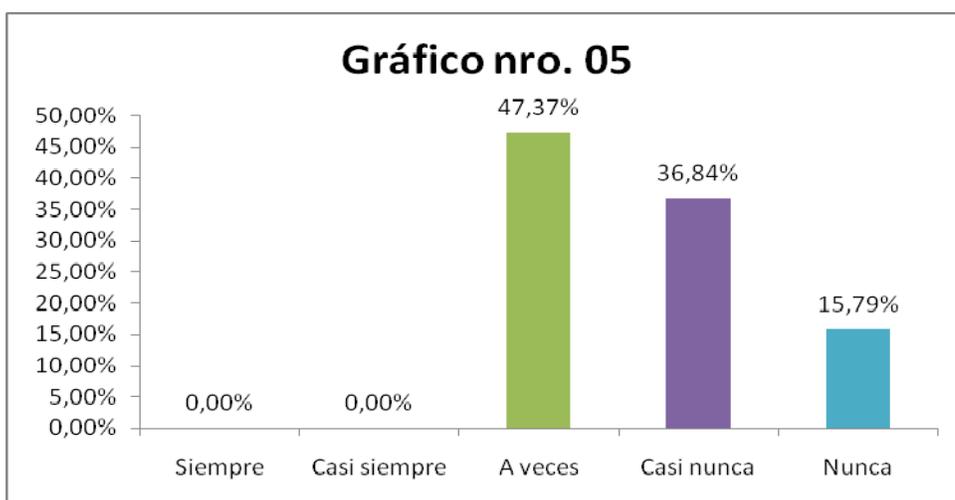
Interpretación

Se evidencia que un 89,48% de las personas consultadas opinan que nunca han conocido el organigrama de cargos donde desempeñan sus actividades laborales. Todo empleado debe conocer desde el ingreso en la empresa el organigrama funcional de toda la empresa y del área donde va a desempeñarse y sus funciones, ya que el mismo le permitirá un perfeccionamiento y orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que ha sido asignado.

Tabla 9

5.- El proceso de inducción por parte de la organización fue claro y suficiente para iniciar las actividades en la organización

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	0	0,00%
A veces	9	47,37%
Casi nunca	7	36,84%
Nunca	3	15,79%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

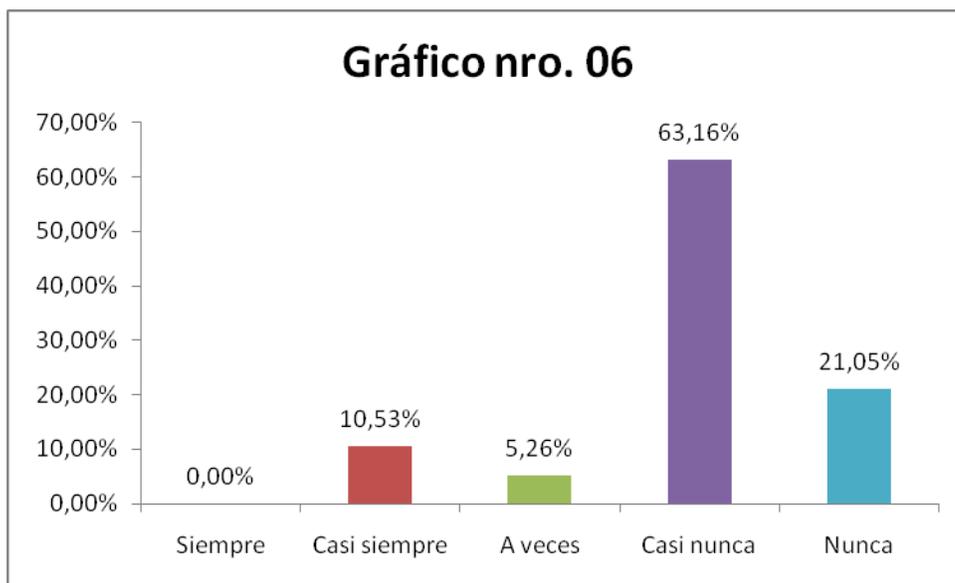
Interpretación

Los resultados expresan que el 100% de las personas consultadas opina que el proceso de inducción por parte de la organización nunca fue claro y suficiente para iniciar las actividades en la organización. El proceso de inducción permite al nuevo trabajador integrarse y adaptarse a la organización, haciéndolo participe de los principios filosóficos, asegurando un mayor éxito en su formación, ya que al conocer y comprender sus funciones con mayor claridad permite un menor grado de error, redundando en un servicio de calidad y atención oportuna, aumentando la productividad esperada.

Tabla 10

6.- La comunicación recibida por la organización es idónea (de calidad)

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	2	10,53%
A veces	1	5,26%
Casi nunca	12	63,16%
Nunca	4	21,05%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

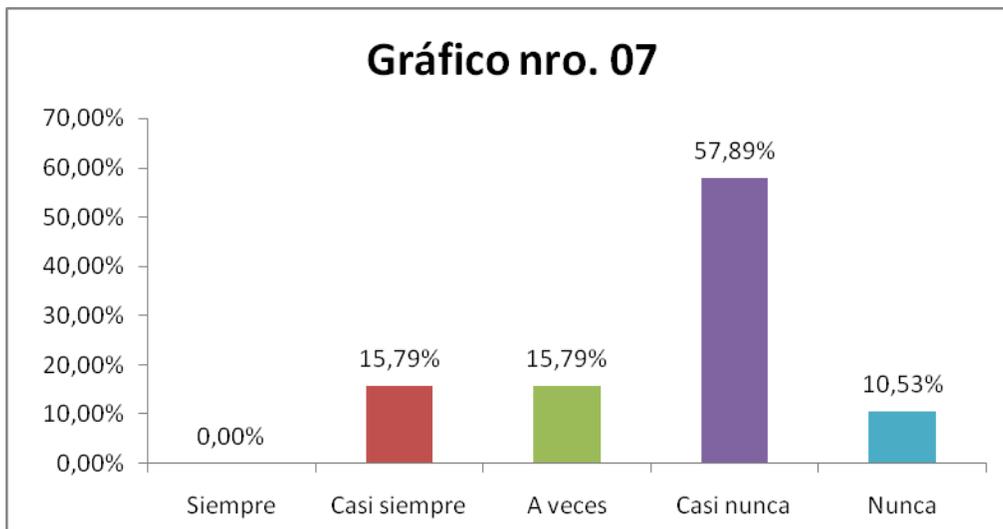
Interpretación

Según la información suministrada se pudo evidenciar que un 89,47% admiten que nunca la comunicación recibida por la organización es de calidad. Para que las personas puedan interactuar es necesario que exista una fluida comunicación y a su vez es necesario que este implícito una escucha activa, lo que significa escuchar y entender lo que nos comunican, pero desde el punto de vista del que lo expresa, ya que cuando escuchamos activamente, entendemos y al comprender damos sentido al mensaje recibido. Un 10,53% de la muestra opina que siempre la comunicación recibida por la organización es de calidad.

Tabla 11

7.- La organización utiliza los medios de transmisión de información incluyendo signos, señales y símbolos

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	3	15,79%
Casi nunca	11	57,89%
Nunca	2	10,53%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

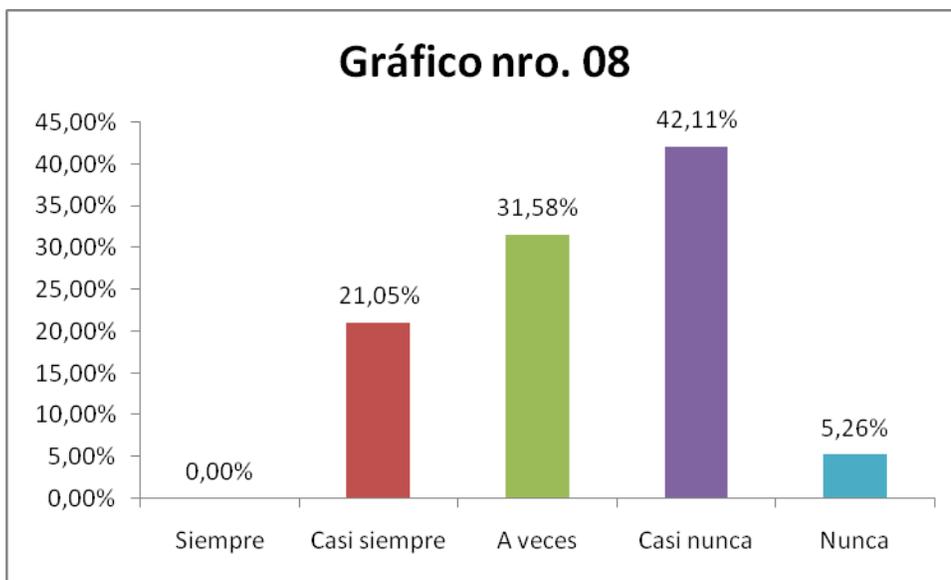
Interpretación

Los resultados evidencian que un 84,21% del personal consultado opina que nunca la organización utiliza los medios de transmisión incluyendo signos, señales y símbolos. Sin embargo un 15,79 está de acuerdo en que siempre la organización utiliza los medios de transmisión incluyendo signos, señales y símbolos.

Tabla 12

8.- La comunicación corporativa le permite a una empresa conocer al público al que se dirige, sus necesidades y sus expectativas

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	4	21,05%
A veces	6	31,58%
Casi nunca	8	42,11%
Nunca	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

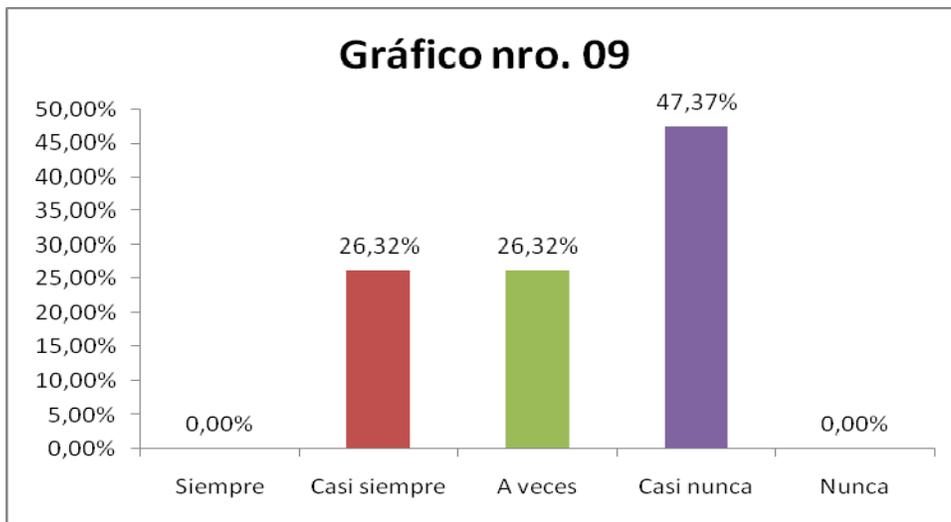
Interpretación

Se evidencia que el 78,95% de las personas consultadas expresan que nunca la comunicación corporativa le permite a una empresa conocer al público al que se dirige, sus necesidades y sus expectativas. La misma además del hacer debe comunicar al público, de forma creativa y diferenciada los mensajes creados de forma voluntaria, directa y organizada, acerca de todas las actividades que la organización realiza. Un 21,05% expresa que siempre la comunicación corporativa le permite a una empresa conocer al público al que se dirige, sus necesidades y sus expectativas.

Tabla 13

9.- La comunicación corporativa utiliza estrategias útiles para fijar las metas y objetivos corporativos

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	5	26,32%
A veces	5	26,32%
Casi nunca	9	47,37%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

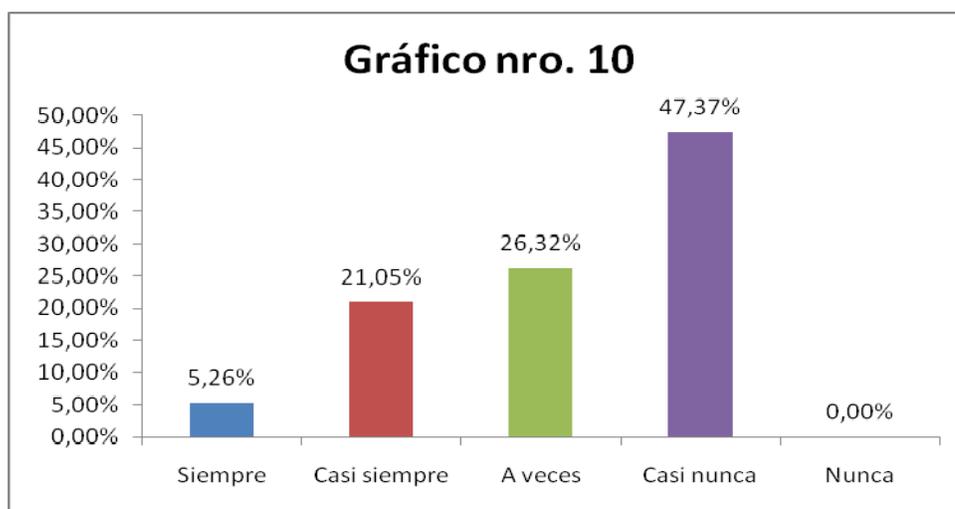
Interpretación

El 73,69% de los supervisores opinan que la comunicación corporativa nunca utiliza estrategias útiles para fijar metas y objetivos corporativos. La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante, a fin de dar a conocer su misión y visión y lograr establecer una empatía entre ambos. Mientras que un 26,31% opina que siempre utiliza estrategias útiles para fijar metas y objetivos corporativos.

Tabla 14

10.- La comunicación corporativa se constituye en una herramienta de uso prioritario para una empresa

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	5,26%
Casi siempre	4	21,05%
A veces	5	26,32%
Casi nunca	9	47,37%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

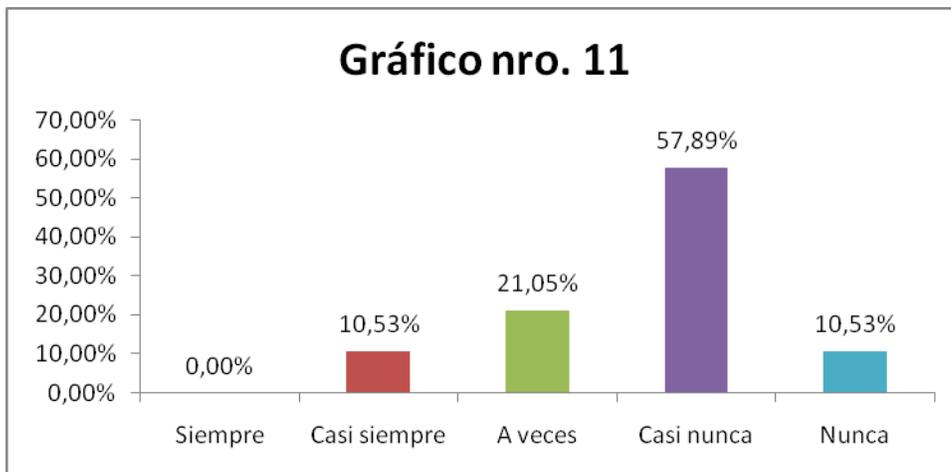
Interpretación

De los resultados obtenidos el 73,69% expresan que la comunicación corporativa nunca se constituye en una herramienta de uso prioritario para una empresa. Cabe mencionar que la comunicación corporativa es hoy por hoy la herramienta necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo, ya que si se desarrolla correctamente las tareas se contribuye a que la organización funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos. Un 26,31% Opinan que siempre la comunicación corporativa constituye una herramienta de uso prioritario para una empresa.

Tabla 15

11.- Al momento de producirse los cambios organizacionales (en caso de haberlos) son notificados con suficiente antelación por la gerencia y/o dirección de la empresa

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	2	10,53%
A veces	4	21,05%
Casi nunca	11	57,89%
Nunca	2	10,53%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

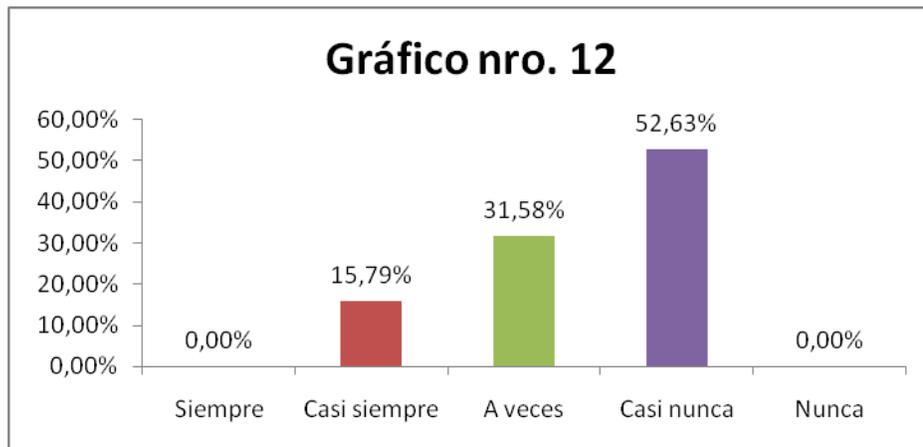
Interpretación

Se evidencia que el 89,47% de los supervisores nunca al momento de producirse los cambios organizacionales (en caso de haberlos) son notificados con suficiente antelación por la gerencia y/o dirección de la empresa. Los procesos de cambio implican transformaciones en sus hábitos, tiene que definir y comunicar las causas que motivaron el cambio y las directrices del mismo; las estrategias y acciones a seguir las posibles resistencias a su implementación y posterior resolución. Debe decidir los valores a priorizar su gestión y que todos los integrantes deben compartir y proyectar la visión propuesta. Solo el 10,53% refleja que siempre al momento de producirse los cambios organizacionales, son notificados con suficiente antelación por la gerencia y/o dirección de la empresa.

Tabla 16

12.- La comunicación refiere al conjunto de acciones que efectúa una organización para conformar y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	6	31,58%
Casi nunca	10	52,63%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

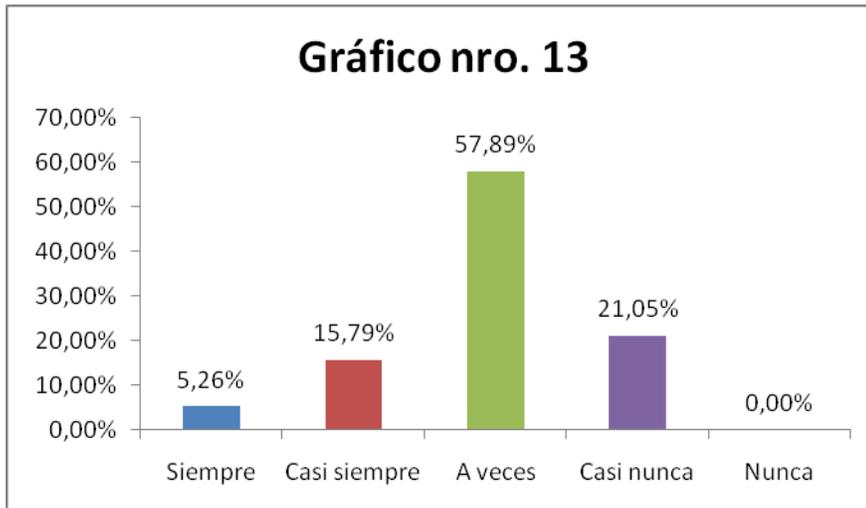
Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que un 84,21% expresa que nunca la comunicación refiere al conjunto de acciones que efectúa una organización para conformar y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros. Ya que en la medida que se establece buenas relaciones interpersonales entre los miembros se trabaja mejor y aumenta el nivel de productividad, las buenas relaciones con los compañeros de trabajo fomentan la motivación y aporta energía. Sin embargo un 15,79% expresa que siempre la comunicación refiere al conjunto de acciones que efectúa una organización para conformar y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros.

Tabla 17

13.- Comprendo los mensajes que transmite la organización en pro de sus objetivos organizacionales

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	5,26%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	11	57,89%
Casi nunca	4	21,05%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

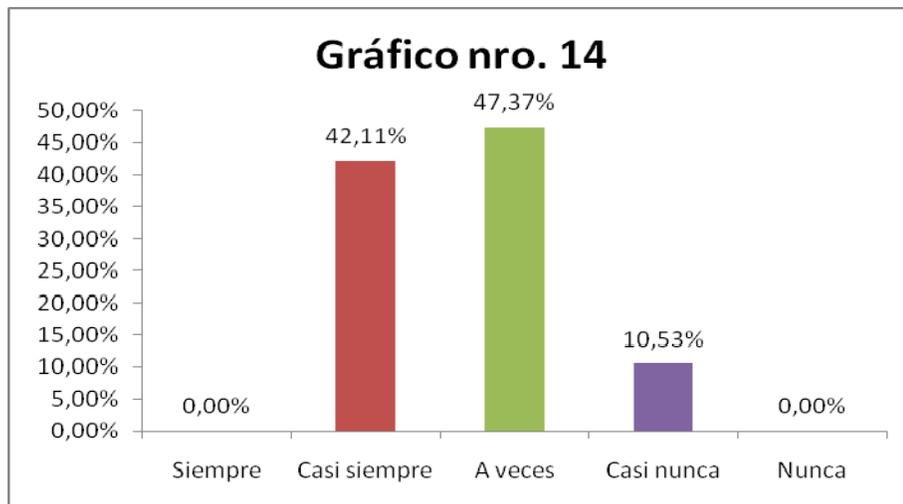
Interpretación

El 78,94% de los supervisores indica que nunca comprende los mensajes que trasmite la organización en pro de sus objetivos organizacionales. Un buen clima laboral fomenta el intercambio y el dialogo, basados en la participación y transmisión de información; los mensajes pueden llegar por canales como reuniones, la participación cara a cara, memorandos, que faciliten la creación de un plan de concientización, que permitan tomar decisiones en conjunto para implementar procesos que conlleven a relaciones ganar-ganar, logrando que la misión –visión sea igual entre los miembros que hacen vida en ella. El 21,06% de los supervisores indica que siempre comprende los mensajes que trasmite la organización en pro de sus objetivos organizacionales.

Tabla 18

14.- La comunicación es indispensable para el trabajo en equipo y la consolidación de los miembros de la organización.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	8	42,11%
A veces	9	47,37%
Casi nunca	2	10,53%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

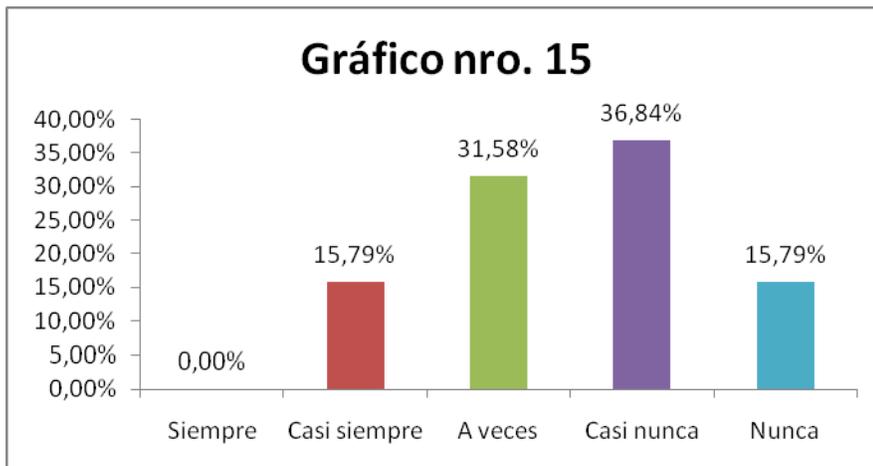
Interpretación

De acuerdo con el resultado el 57,90% de los supervisores indica que nunca la comunicación es indispensable para el trabajo en equipo y la consolidación de los miembros de la organización. Los líderes de las organizaciones debe procurar que se cumplan los propósitos organizacionales uniendo a las personas, debe facilitarse la comunicación entre todos los miembros, para que cambien su actitud y se vean resultados a nivel de trabajo, solicitud de ayuda, equipo y nuevos métodos de trabajo. Un 42,10% indica que siempre la comunicación es indispensable para el trabajo en equipo y la consolidación de los miembros de la organización.

Tabla 19

15.- Estoy satisfecho con los canales de comunicación que utiliza la organización.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	6	31,58%
Casi nunca	7	36,84%
Nunca	3	15,79%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

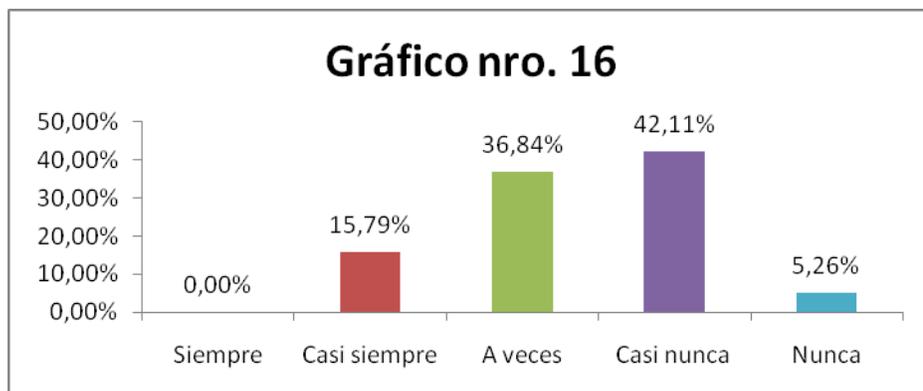
Interpretación

Un 84,21% de los supervisores nunca están satisfechos con los canales de comunicación. Cabe señalar que toda empresa es de gran importancia seleccionar los el medio más conveniente para enviar la información, con el objetivo de que quienes lo reciban puedan tener un mayor entendimiento de lo que se desea transmitir esto depende en gran medida del tipo de comunicación de los trabajadores que la reciban, del grado de implicación con lo que se transmite, ya que el canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz. Sin embargo un 15,79% expresa estar siempre satisfecho con los canales de comunicación.

Tabla 20

16.- Los miembros de la organización pueden expresar libremente sus ideas respecto a los cambios que deben originarse en el seno de la dependencia y/o el departamento de la empresa

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	7	36,84%
Casi nunca	8	42,11%
Nunca	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

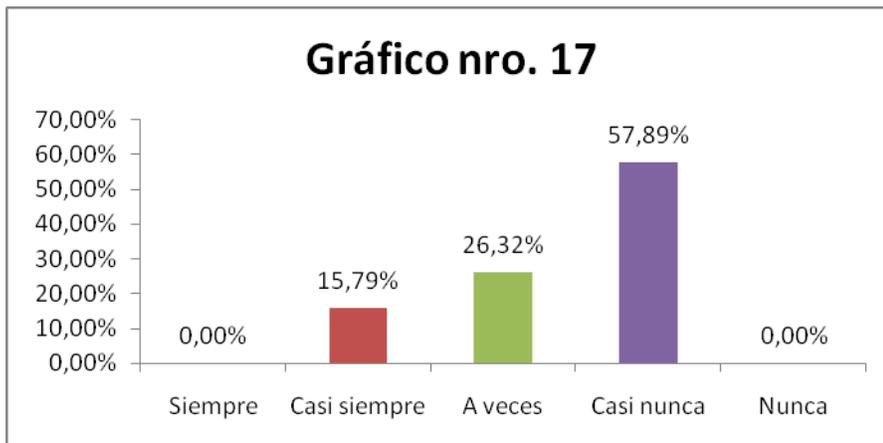
Interpretación

Los resultados reflejan que el 84,21% de los supervisores expresan que nunca los miembros de la organización pueden expresar libremente sus ideas respecto a los cambios que deben originarse en el seno de las dependencia y/o departamento de la empresa. Por consiguiente, los miembros que hacen vida en la organización como responsables del buen funcionamiento de las operaciones y actividades de la empresa, deben no solo participar y dar puntos de vista, sino también atender las necesidades requeridas para operar en el nuevo entorno, reconociendo y actuando en los momentos que los cambios se generen. Solo un 15,79% de los supervisores indican que siempre los miembros de la organización pueden expresar libremente sus ideas, respecto a los cambios que deben originarse en el seno de la dependencia y/o el dpto. De la empresa.

Tabla 21

17.- Se organizan los significados de los mensajes que se transmiten con la finalidad de que sean comprendidos por los miembros de la organización.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	5	26,32%
Casi nunca	11	57,89%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

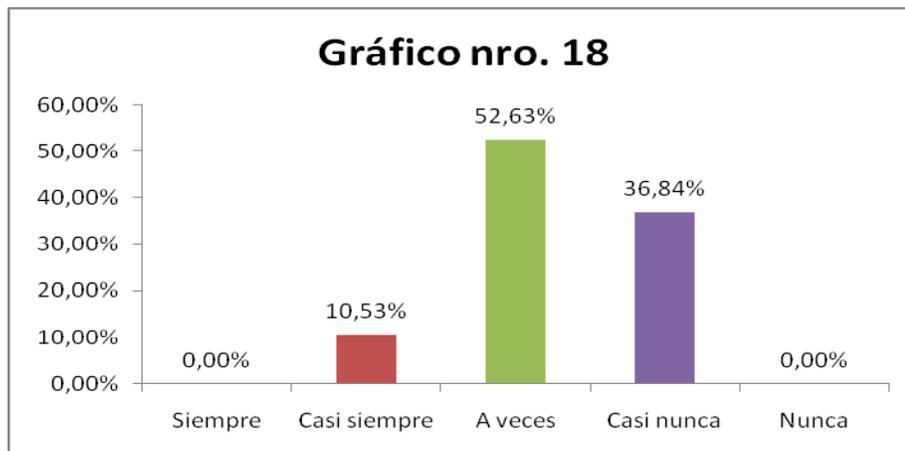
Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos un 84,21% del personal consultado expresan que nunca se organizan los significados de los mensajes que se transmiten con la finalidad de que sean comprendidos por los miembros de la organización. Cabe destacar una comunicación es eficaz cuando las partes que intervienen en ella han de entender el mensaje, por lo que el emisor debe mandar los significados claros y concretos al receptor, el cual capta el código a través de un canal, pudiendo ser expresado por medio de un soporte. Mientras que un 15,79% coinciden en opinar que siempre se organizan los significados de los mensajes que se transmiten con la finalidad de que sean comprendidos por los miembros de la organización.

Tabla 22

18.- La organización incide en la comunicación entre sus miembros con la finalidad de lograr los objetivos que se proponen

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	2	10,53%
A veces	10	52,63%
Casi nunca	7	36,84%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

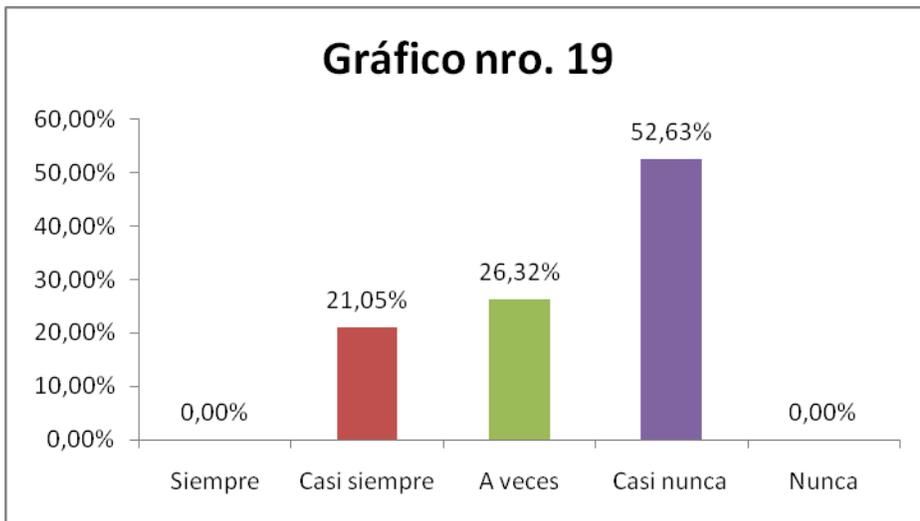
Interpretación

Los resultados expresan que el 89,47% de los supervisores indican que nunca la organización incide en la comunicación entre sus miembros con la finalidad de lograr los objetivos que se proponen. Es importante señalar, para lograr el cumplimiento de los objetivos es necesario equilibrar las metas deseada por la organización y los trabajadores, procurando la colaboración, consideración, coordinación e interés de manera justa y equitativo; de esta manera se facilita un buen ambiente de trabajo , liderazgo, formación y desarrollo, flexibilidad, promociones, transparencia y credibilidad. Un 10,53% de los supervisores indican que siempre la organización incide en la comunicación entre sus miembros, con la finalidad de lograr los objetivos que se proponen.

Tabla 23

19.- Con regularidad la organización emite información de interés para sus miembros

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	4	21,05%
A veces	5	26,32%
Casi nunca	10	52,63%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

Interpretación

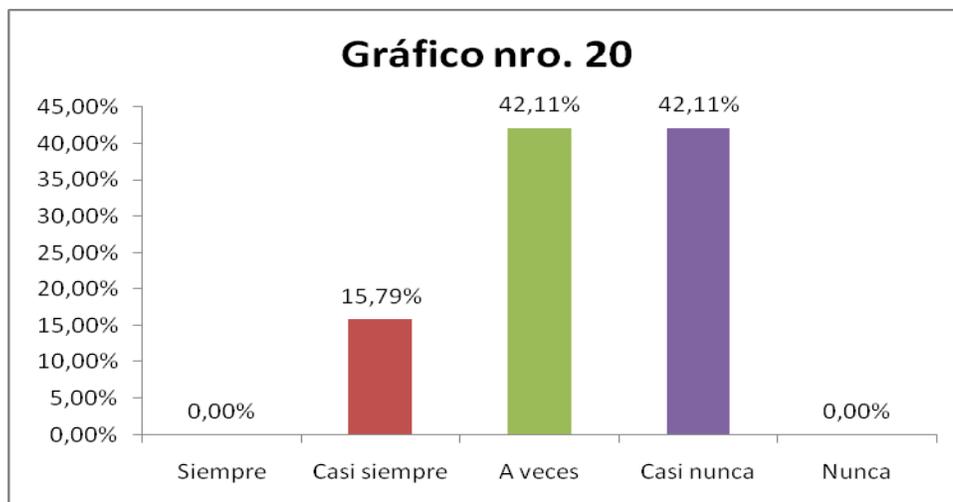
De acuerdo a los resultados arrojados el 78,95% opina que con regularidad nunca la organización emite información de interés para sus miembros, por lo que se evidencia insatisfacción al respecto. Es importante que la empresa haga llegar información de interés a los trabajadores para que ellos se sientan integrados y motivados en los distintos proyectos, ya que la responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos. Un 21,05% opina que siempre con regularidad la organización emite información de interés para sus miembros.

Respecto a la Actividad Laboral que realiza la empresa

Tabla 24

20.- Existe un proceso sistemático interno y comunicativo que le permita conocer el trabajo del día a día

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	8	42,11%
Casi nunca	8	42,11%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

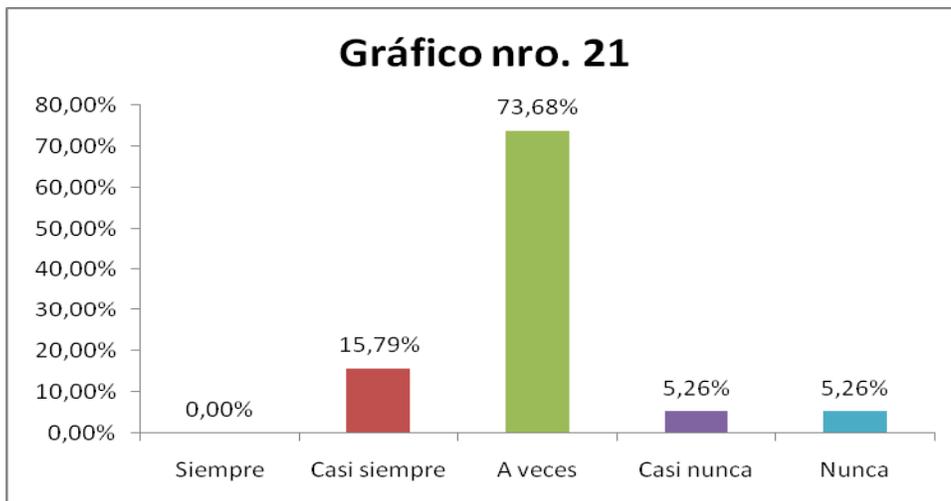
Interpretación

Un 84,22% de las personas consultadas expresan que nunca existe un proceso sistemático interno y comunicativo que le permita conocer el trabajo del día a día. Es importante que las empresas hoy en día deban utilizar todas las herramientas que tienen a su disposición para competir, lo que es lo mismo, poder adaptarse constantemente a los cambios del entorno. Comunicar a los empleados implica la interrelación y facilidad de expresar sus ideas y también se motiva al personal y la facilidad con lo que estos se adaptan a cambios. Un 15,78% indica que siempre existe un proceso sistemático interno y comunicativo que le permita conocer el trabajo del día a día.

Tabla 25

21.- El proceso comunicacional del supervisor es preciso y referido al trabajo y a las actividades a desarrollar

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	14	73,68%
Casi nunca	1	5,26%
Nunca	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

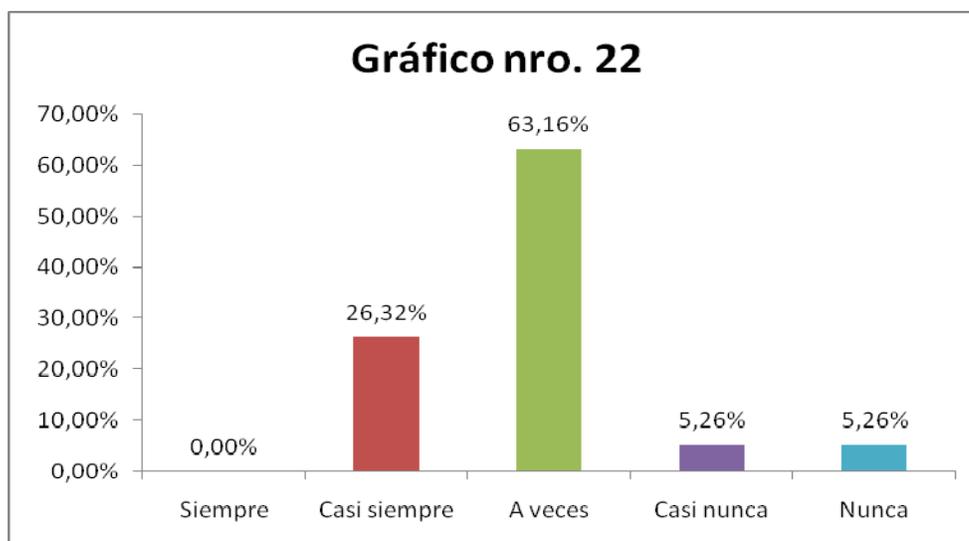
Interpretación

Según la información suministrada un 78,94% expresa que nunca el proceso comunicacional del supervisor es preciso y referido al trabajo y a las actividades a desarrollar; es importante señalar que la empresa debe establecer un proceso comunicacional eficiente donde se exprese de manera clara y conciso las instrucciones de las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo, ya que de esta manera se logra la ejecución de las tareas asignadas. Sin embargo un 15,79% opina que siempre el proceso comunicacional del supervisor es preciso y referido al trabajo y a las actividades a desarrollar.

Tabla 26

22.- El trabajo que realizó y desarrollo siempre son asignados y dado a conocer directamente por el jefe inmediato

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	5	26,32%
A veces	12	63,16%
Casi nunca	1	5,26%
Nunca	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

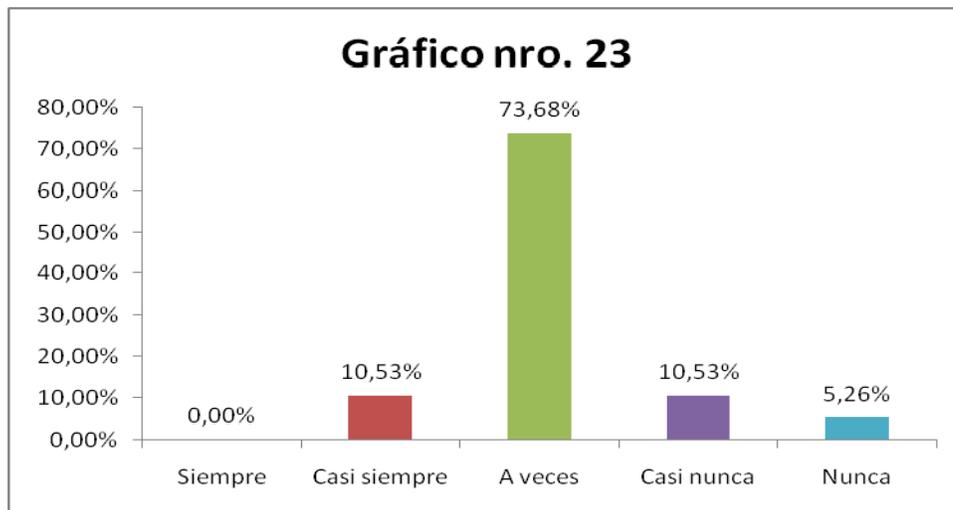
Interpretación

Un 73,68% de las personas consultadas expresan que nunca el trabajo que realizan y desarrollan son asignados y dado a conocer directamente por el jefe inmediato. La comunicación no se realiza de manera vertical a jefe inmediato sino directamente a la gerencia, quien es el que toma las decisiones. Un 26,32% afirma que el trabajo que realiza y desarrolla siempre son asignados y dados a conocer directamente por jefes inmediatos.

Tabla 27

23.- El supervisor utiliza cabalmente el sistema comunicacional apropiado para que desarrolle el trabajo adecuadamente

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	2	10,53%
A veces	14	73,68%
Casi nunca	2	10,53%
Nunca	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

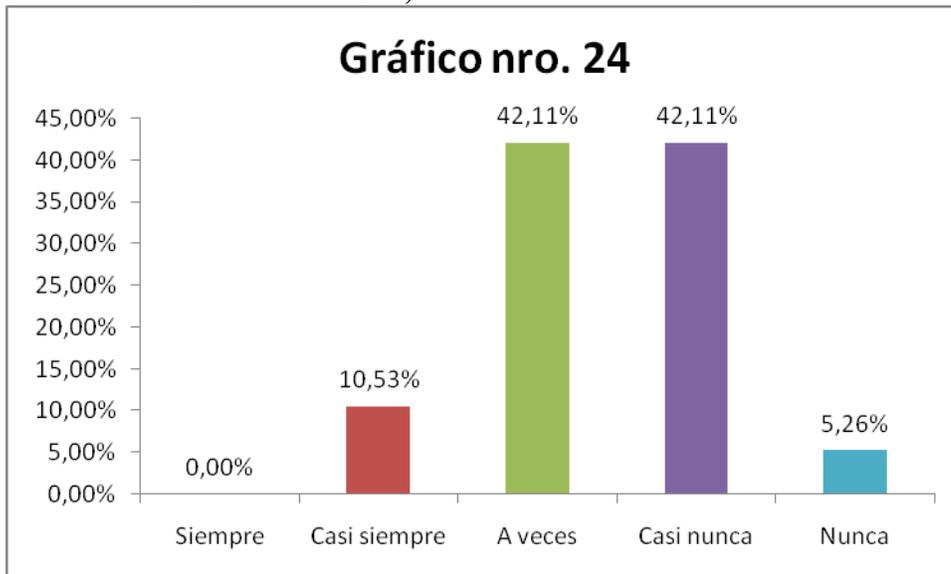
Interpretación

Los resultados muestran que un 89,47% expresan que nunca el supervisor utiliza cabalmente el sistema comunicacional apropiado para que desarrolle el trabajo adecuadamente. Dentro de empresa se necesita el constante uso de un sistema de comunicación adecuado, ya que la misma propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma, un adecuado flujo de comunicación facilita que los objetivos para lo que fue creada se cumplan, además promueve actitudes favorables de los trabajadores o miembros que lo integran. Un 10,53% admiten que siempre el supervisor utiliza cabalmente el sistema de comunicación apropiado para que desarrolle el trabajo adecuadamente.

Tabla 28

24.- Recibe retroalimentación de los resultados del trabajo que realiza por parte de su jefe inmediato

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	2	10,53%
A veces	8	42,11%
Casi nunca	8	42,11%
Nunca	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

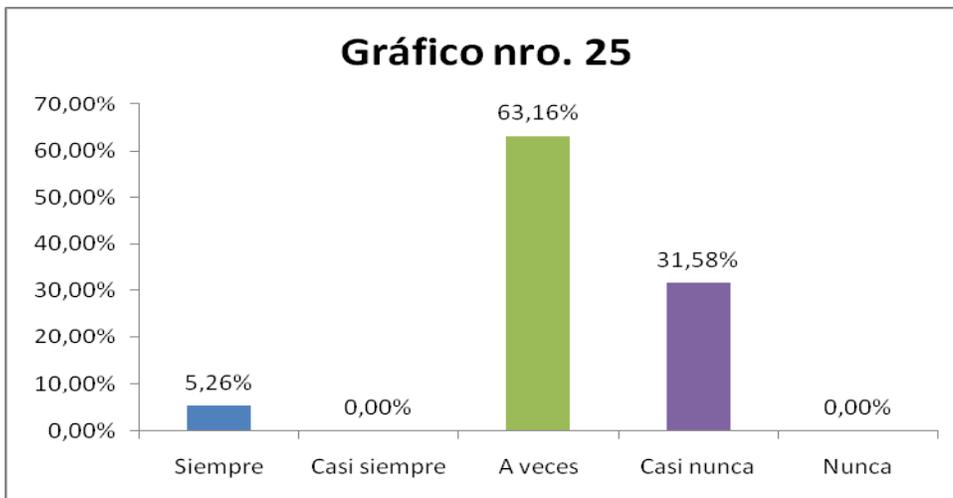
Interpretación

Los resultados obtenidos demuestran que un 89,48% de los supervisores expresan que nunca reciben retroalimentación de los resultados del trabajo que realiza por parte de su jefe inmediato. Es importante que en la empresa se propicie la retroalimentación o feed-back de manera constante, objetiva y adecuada por parte de los jefes hacia el personal supervisorio, la práctica continua de esta técnica permite hacer correctivos a tiempos y mejorar las relaciones entre ellos. Sin embargo un 10,53% afirma estar de acuerdo que siempre recibe retroalimentación de los resultados del trabajo que realiza por parte de su jefe inmediato.

Tabla 29

25.- La retroalimentación que recibo como supervisor se expresa verbalmente con palabras

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	5,26%
Casi siempre	0	0,00%
A veces	12	63,16%
Casi nunca	6	31,58%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

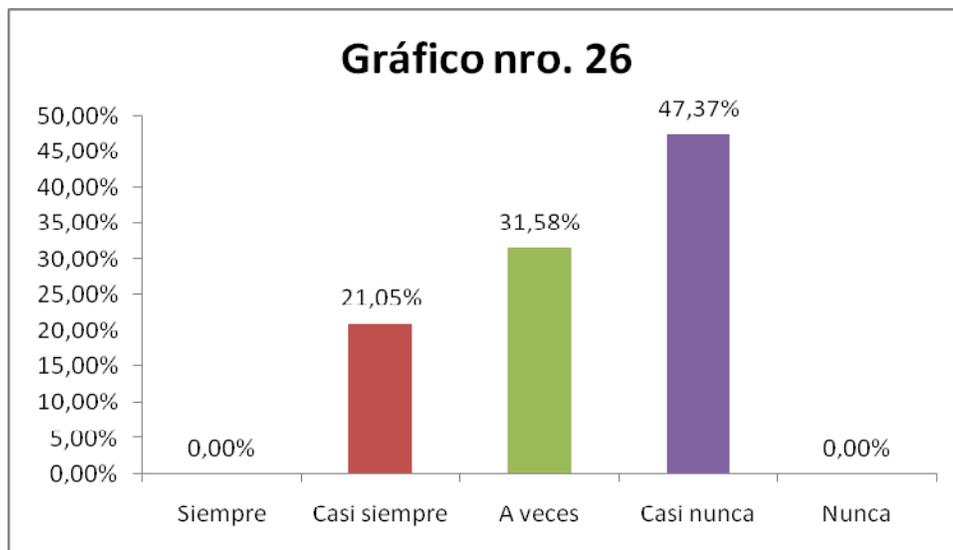
Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos un 94,74% alega que nunca la retroalimentación que reciben como supervisores se expresa verbalmente con palabras. Esto evidencia que no existe una retroalimentación, lo que trae como consecuencia que pueda afectar el rendimiento y la motivación de ellos en su trabajo. Sin embargo una porción mínima de 5,26% expresan que siempre la retroalimentación que reciben los supervisores se expresan verbalmente con palabras.

Tabla 30

26.- La retroalimentación recibida por parte del supervisor se expresa de manera no verbal- a través del lenguaje corporal.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	4	21,05%
A veces	6	31,58%
Casi nunca	9	47,37%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

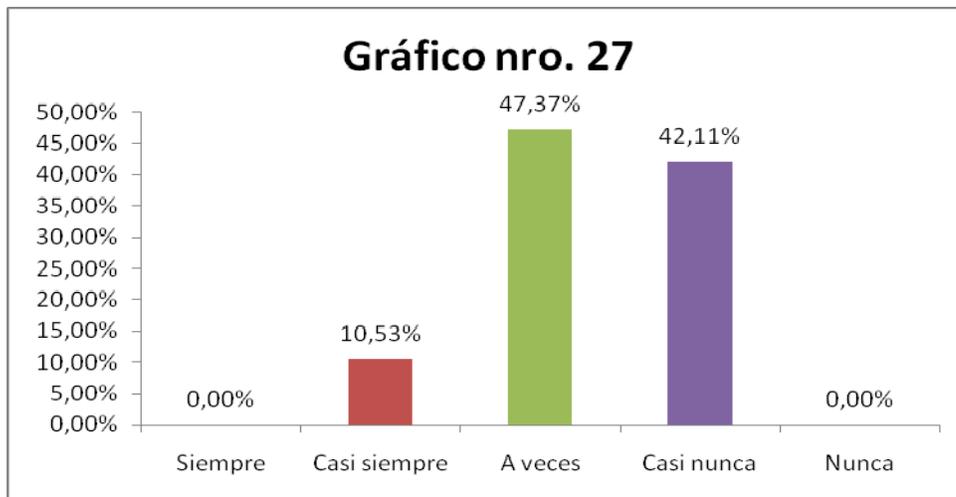
Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos un 78,95% de las personas consultadas opinan que nunca la retroalimentación recibida por parte del supervisor se expresa de manera no verbal a través del lenguaje corporal. La comunicación no verbal ha probado ser fundamental en cualquier tipo de proceso comunicativo, los expertos aseguran que la educación que nos fue dada es fundamental a la hora de desarrollar nuestro comportamiento no verbal, ya que los gestos y los movimientos revelan aspectos que ni nosotros pensamos que llevamos dentro. Un 21,05% coinciden en afirmar que siempre la retroalimentación recibida por parte del supervisor se expresa de manera no verbal – a través del lenguaje corporal.

Tabla 31

27.- Los mensajes de retroalimentación completan el proceso de manera que el emisor y el receptor llegan a un entendimiento similar del mensaje

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	2	10,53%
A veces	9	47,37%
Casi nunca	8	42,11%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

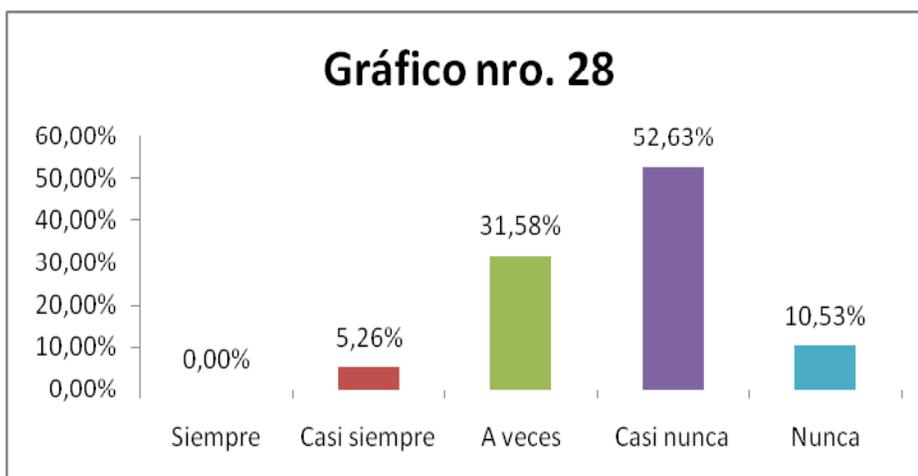
Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos un 89,48% de las personas consultadas expresan que nunca los mensajes de retroalimentación completan el proceso de manera que el emisor y el receptor llegan a un entendimiento similar al mensaje; es importante señalar que la retroalimentación es la única forma en la que podemos saber si la comunicación o lo que se quiere transmitir se logra efectivamente por medio de la respuesta y la reacción, es por ello que los mensajes deben ser claros y definir lo que realmente se quiere transmitir. Sin embargo un 10,53% afirma que siempre los mensajes de retroalimentación completan el proceso de manera que el emisor y receptor llegan a un entendimiento similar del mensaje.

Tabla 32

28.- Con regularidad a través de la comunicación recibo las actividades que debo desarrollar en mi puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	1	5,26%
A veces	6	31,58%
Casi nunca	10	52,63%
Nunca	2	10,53%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

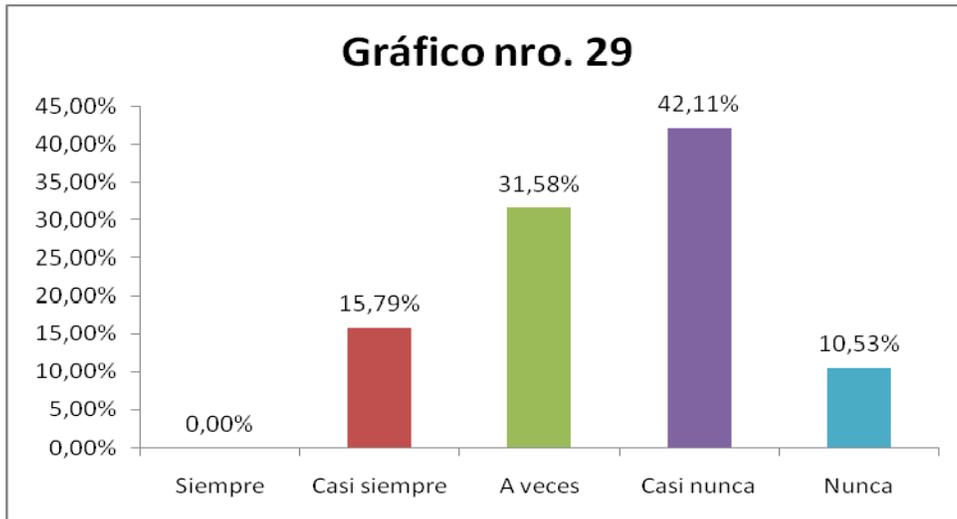
Interpretación

Los resultados muestran que un 94,74% de las personas consultadas expresan que nunca con regularidad a través de la comunicación reciben las actividades que deben desarrollar en su puesto de trabajo. Es importante destacar que se debe suministrar con regularidad información a todos los trabajadores para desarrollar un adecuado desempeño de sus labores. Un 5,26% está de acuerdo en afirmar que siempre con regularidad a través de la comunicación reciben las actividades que deben desarrollar en su puesto de trabajo.

Tabla 33

29.- Al momento de producirse los cambios (en caso de haberlos) son notificados con suficiente antelación por parte del supervisor

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	15,79%
A veces	6	31,58%
Casi nunca	8	42,11%
Nunca	2	10,53%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

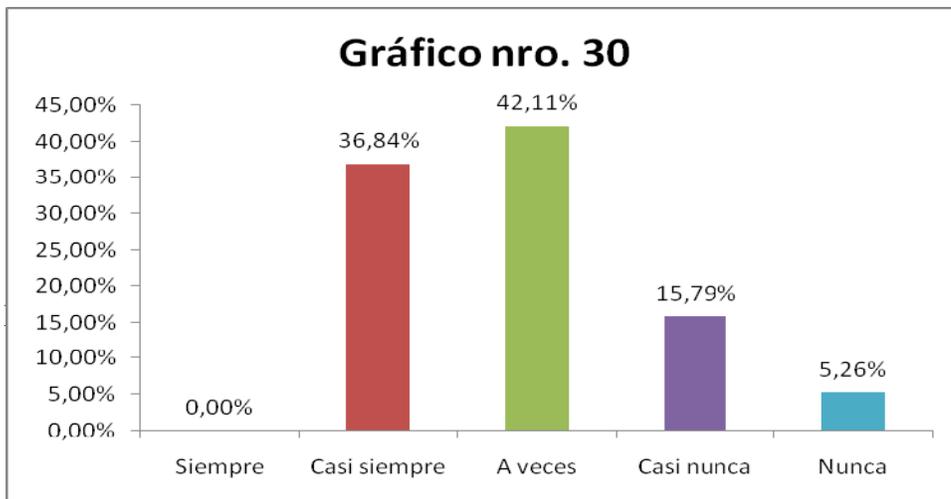
Interpretación

Los resultados muestran que un 84,22% de las personas consultadas expresan que nunca al momento de producirse los cambios (en caso de haberlos) son notificados con suficiente antelación por parte del supervisor. Es importante que todo el personal esté involucrado con la planificación de las actividades a llevarse a cabo dentro de la empresa, por ello se debe informar a los mismos de los cambios (en caso de haberlo) con anticipación, ya que de esta manera se llevara la ejecución de las tareas de manera adecuada. Un 15,79% afirman que siempre al momento de producirse los cambios (en caso de haberlo) son notificados con suficiente antelación por parte de los supervisores.

Tabla 34

30.- Se comunica oportunamente con su jefe inmediato

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	7	36,84%
A veces	8	42,11%
Casi nunca	3	15,79%
Nunca	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

Interpretación

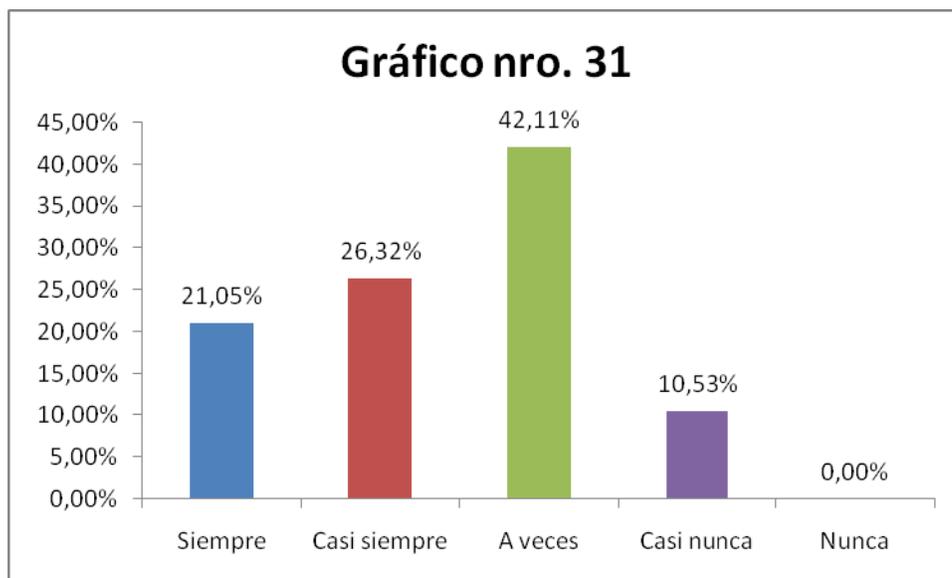
Los resultados muestran que un 63,16% de las personas consultadas expresan que nunca se comunica oportunamente con su jefe inmediato, La comunicación en las organizaciones es una de las herramientas más importantes para lograr la productividad y motivación del personal. Es el medio a través del cual los integrantes conocen y difunden su trabajo. Cuando el personal está al tanto de las herramientas de comunicación que la organización les otorga, se facilita el flujo de información. No es suficiente implementar canales de comunicación, la clave está en que el personal pueda utilizarlos de manera oportuna y eficaz. Sin embargo un 36,84% está de acuerdo en afirmar que siempre se comunica oportunamente con su jefe inmediato.

Tabla 35

31.- Al momento de existir una queja el supervisor la escucha con atención

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	4	21,05%
Casi siempre	5	26,32%
A veces	8	42,11%
Casi nunca	2	10,53%
Nunca	0	0,00%

19 **0,00%**



Fuente: Coronel (2013)

Interpretación

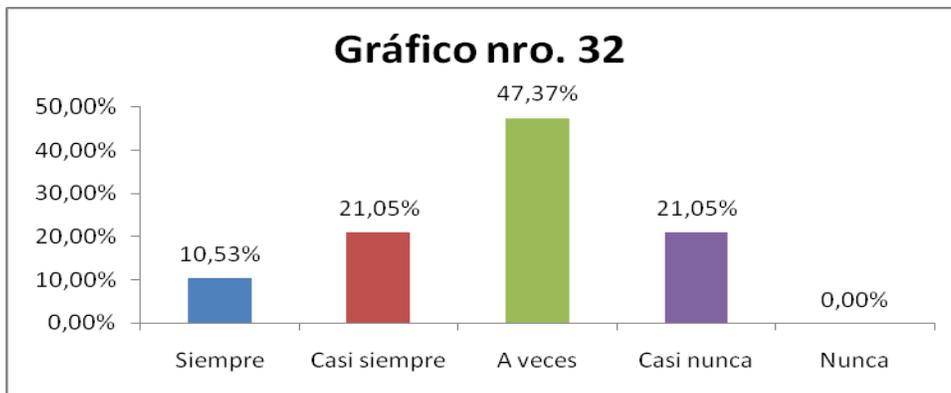
De acuerdo con los resultados el 52.64% de los supervisores indica que nunca escucha con atención, justificándose con la presión en cumplir con las metas establecidas por la organización. La escucha activa es parte indispensable dentro del proceso de comunicación, porque permite escuchar y entender que existen planes de mejoras que pueden mejorar los procesos y las relaciones entre compañeros de trabajo, pudiendo al respecto mejorar los resultados establecidos por la organización. Sólo un 47,36% expresó que siempre al momento de existir quejas escucha con atención.

Tabla 36

32.- Las sugerencias realizadas por el supervisor inmediato y/o el jefe son emitidas adecuadamente y con la objetividad requerida en cada situación.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	10,53%
Casi siempre	4	21,05%
A veces	9	47,37%
Casi nunca	4	21,05%
Nunca	0	0,00%

19 **100,00%**



Fuente: Coronel (2013)

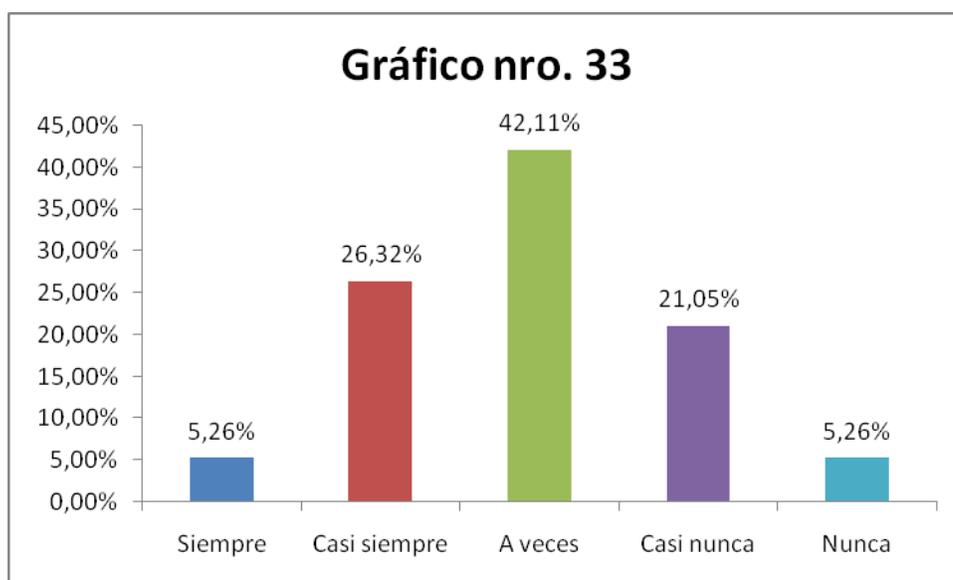
Interpretación

Según con los resultados el 68.42% de los supervisores indica que nunca las sugerencias realizadas por el supervisor inmediato y/o el jefe son emitidas adecuadamente y con la objetividad requerida en cada situación. La retroalimentación dentro de las organizaciones no sólo mejoran procesos, sino que permiten dar pie a nuevas sugerencias que puedan mejorar los métodos empleados para ejecutar las labores y garantizar resultados óptimos y de calidad, es deber de los involucrados involucrarse en las tomas de decisiones, que finalmente son los jefes o gerentes, quienes indican a través de su línea de mando, las decisiones a ejecutar por su equipo de trabajo. Un 31,58% expresó que siempre las sugerencias realizadas por el supervisor inmediato y/o el jefe son emitidas adecuadamente y con la objetividad requerida en cada situación.

Tabla 37

33.- Las instrucciones para el desarrollo de su actividad son realizadas adecuadamente

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	5,26%
Casi siempre	5	26,32%
A veces	8	42,11%
Casi nunca	4	21,05%
Nunca	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

Interpretación

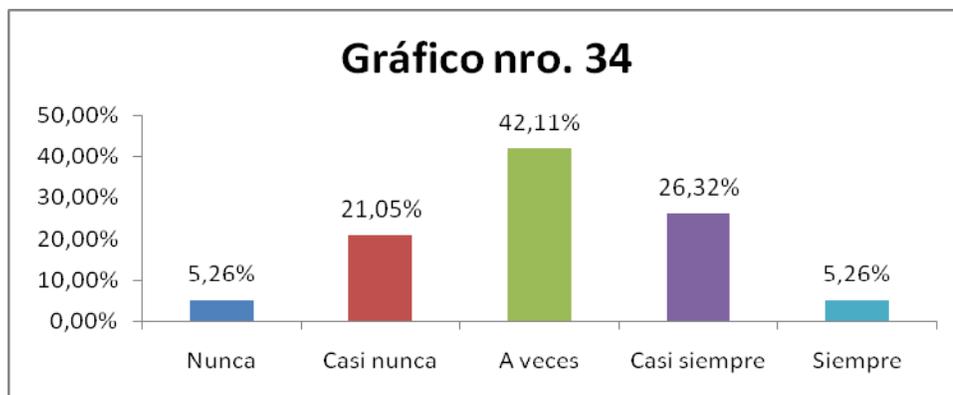
Según con los resultados el 68.42% de los supervisores indica que nunca las instrucciones para el desarrollo de su actividad son realizadas adecuadamente Para poder entregar y actuar de obtener resultados efectivos acordes con las expectativas organizacionales, debe manejarse una comunicación efectiva, donde se refleja detalladamente cada una de las propuestas y acciones a ejecutar por parte de sus miembros, ya que el éxito del producto final es producto de la forma adecuada en la que se indican cómo hacerse las tareas. Sólo un 31,58% expresó que siempre nunca las instrucciones para el desarrollo de su actividad son realizadas adecuadamente

Respecto a las Funciones de la Comunicación

Tabla 38

34.- La comunicación es importante para satisfacer necesidades sociales, económicas, políticas y/o colectivas

Alternativa	Frecuencia	
Nunca	1	5,26%
Casi nunca	4	21,05%
A veces	8	42,11%
Casi siempre	5	26,32%
Siempre	1	5,26%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

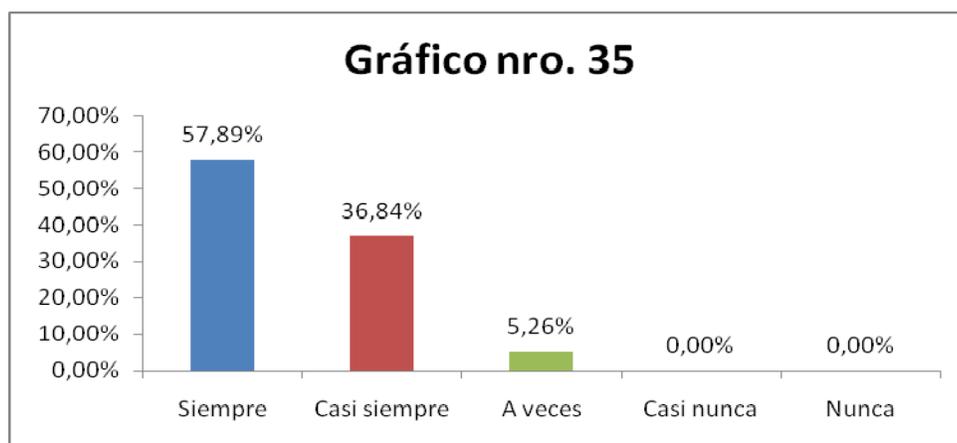
Interpretación

El 26,31% de los supervisores indican que siempre la comunicación es importante para satisfacer necesidades sociales, económicas, políticas y/o colectivas. La comunicación es un instrumento social tan importante, que sin esta herramienta, se puede afirmar las ideas, en los sentimientos o en las acciones de otras personas. El destino del hombre es afrontar y resolver problemas; y esto, como es natural, es obra de la comunicación. Quienes han desarrollado la habilidad para comunicarse, logran más que aquellos que sabiendo más, no pueden expresarse adecuadamente; y más todavía; los que saben comunicarse, porque han aprendido a relacionarse, pueden lograr el liderazgo de los grupos en los que intervienen, despertando una buena impresión a través de sus expresiones. Un 73,69% expresa que nunca la comunicación es importante para satisfacer necesidades sociales, económicas, políticas y/o colectivas.

Tabla 39

35.- La comunicación es un proceso mediante el cual se toma en cuenta los rumores que se pueda presentar en las organizaciones.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	11	57,89%
Casi siempre	7	36,84%
A veces	1	5,26%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

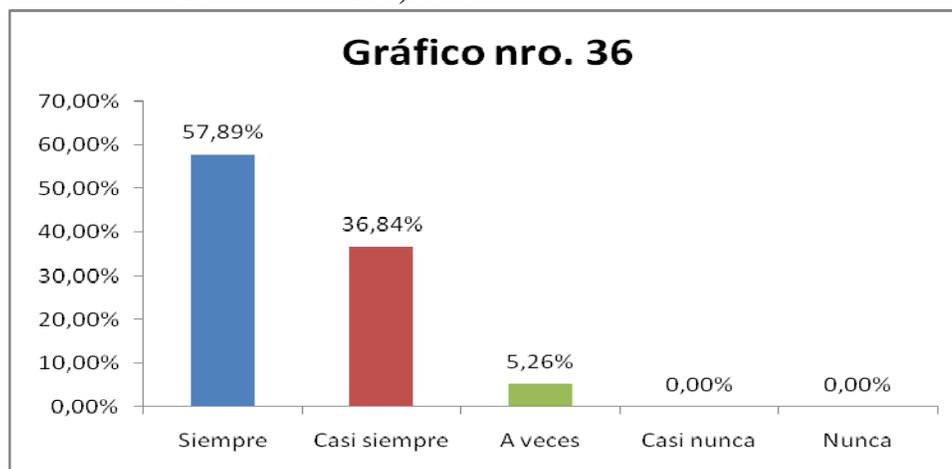
Interpretación

El 94,74% de los supervisores indican que siempre la comunicación es un proceso mediante el cual se toma en cuenta los rumores que se pueda presentar en las organizaciones. El rumor distorsiona la realidad y es como un virus que se va actualizando cada vez que contagia a otra persona. Es mejor compartir la máxima información. Hay que analizar los canales de comunicación cuáles funcionan y cuáles no. Hay que ser rápidos y claros con aquella información que es importante que el personal conozca. Ser íntegros y coherentes. La desinformación, los rumores tienen un costo, y éste es pagado por la propia organización; y que las palabras dentro de la organización tienen poder creador, y ese lenguaje, construye o destruye el futuro. Sólo el 5,26% indica que nunca la comunicación es un proceso mediante el cual se toma en cuenta los rumores que se pueda presentar en las organizaciones.

Tabla 40

36.- La comunicación garantiza un ambiente seguro y de respeto entre los miembros de la organización

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	11	57,89%
Casi siempre	7	36,84%
A veces	1	5,26%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

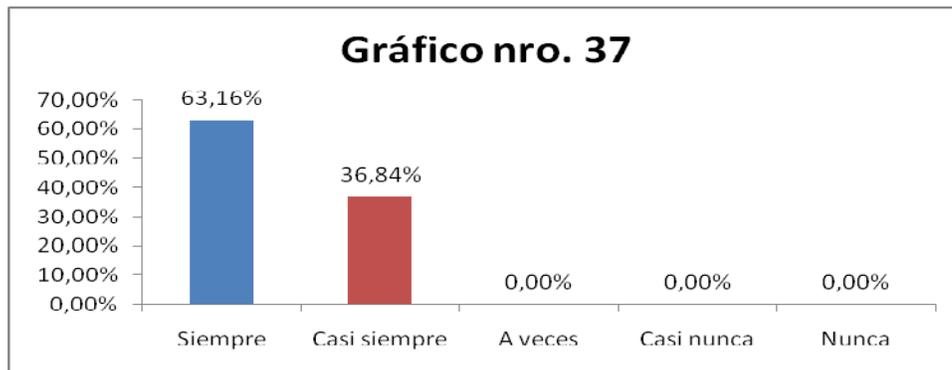
Interpretación

El 94,74% de los supervisores indican que siempre la comunicación garantiza un ambiente seguro y de respeto entre los miembros de la organización. Comunicar las ideas con respeto es fundamental, si se quiere fluidez con ella, sin contratiempos, debe mostrarse cortés y clara. La falta de respeto levanta barreras que después resultan muy difíciles de salvar o derribar. La rudeza es un obstáculo entre la meta y el esfuerzo. El respeto que se requiere para desarrollar una comunicación fluida implica entretejer expresiones de cortesía en el habla o la escritura, y evitar las frases ofensivas o injuriosas que exacerben el dolor. Se puede expresar con claridad, y hasta decir cosas fuertes que podrían resultar un poco chocantes, siempre que se realice en sujeción al respeto. Sólo el 5,26% indica que nunca la comunicación garantiza un ambiente seguro y de respeto entre los miembros de la organización.

Tabla 41

37.- La comunicación nos permite desarrollar relaciones interpersonales.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	12	63,16%
Casi siempre	7	36,84%
A veces	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

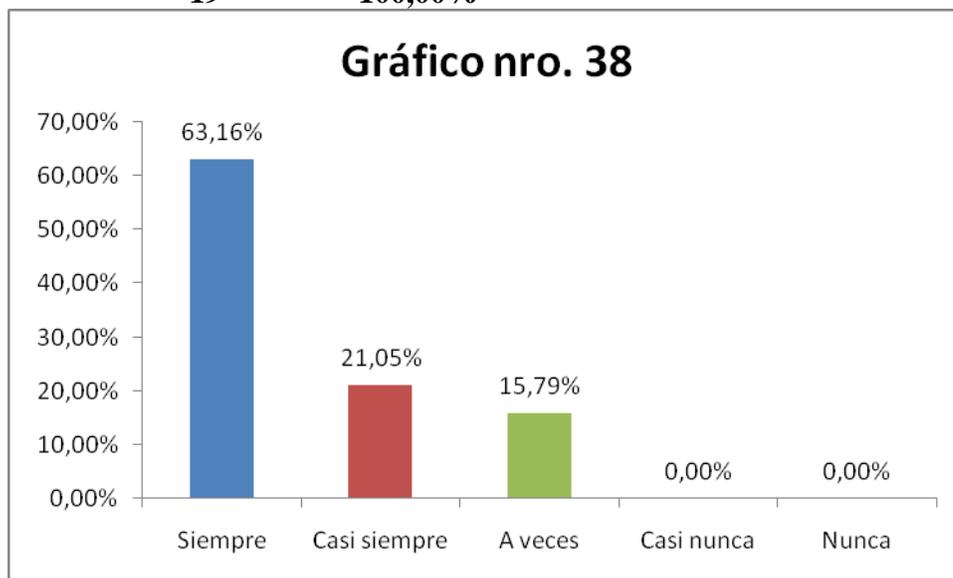
Interpretación

El 100,00% de los supervisores indican que siempre la comunicación permite desarrollar relaciones interpersonales. La comunicación constituye una de las manifestaciones del entendimiento entre las autoridades y el resto del personal. La práctica de relaciones humanas efectivas, a largo plazo, descansa sobre la premisa de que la ejecución positiva de un trabajo beneficia tanto al empleado como a la empresa. Toda empresa tiene la necesidad básica de introducir y desarrollar un programa de comunicación interna que le permita alcanzar sus metas sin dificultades. El ser un buen gerente dependerá en gran medida de su capacidad para relacionarse con las personas que integran el ambiente laboral. Por tanto, las habilidades de comunicación interpersonal constituyen un factor clave en la praxis gerencial, éstas pueden definitivamente marcar la diferencia entre una gestión eficaz y una deficiente dentro del entorno organizacional. De esta manera, se refuerza o potencia la importancia de la comunicación efectiva como clave de éxito en el desempeño organizacional impulsada por la gerencia de recursos humanos a través de las gerencias funcionales, inmersas en los planes estratégicos del desarrollo del talento humano.

Tabla 42

38.- La comunicación es la vía para intercambiar información entre los miembros.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	12	63,16%
Casi siempre	4	21,05%
A veces	3	15,79%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

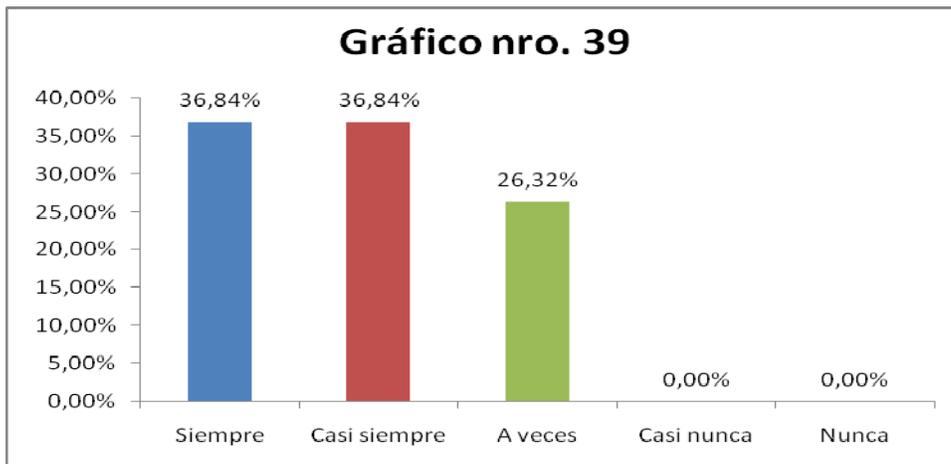
Interpretación

El 84,21% de los supervisores indican que siempre la comunicación es la vía para intercambiar información entre los miembros. Las herramientas para la comunicación han sido, sin duda, las que más han influido en la evolución de la humanidad y han marcado puntos de inflexión en la historia y han hecho cambiar el modo de ver, construir, pensar y representar el mundo, modificando las funciones superiores del cerebro. Las tecnologías intelectuales incluyen todas las herramientas que utilizamos para ampliar o apoyar la capacidad mental: encontrar y clasificar la información, formular y articular ideas, compartir métodos y conocimientos, tomar medidas y realizar cálculos, ampliar la capacidad de nuestra memoria. Sólo el 15,79% indica que nunca la comunicación es la vía para intercambiar información entre los miembros.

Tabla 43

39.- Nos comunicamos en la organización para influir en los demás.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	7	36,84%
Casi siempre	7	36,84%
A veces	5	26,32%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

Interpretación

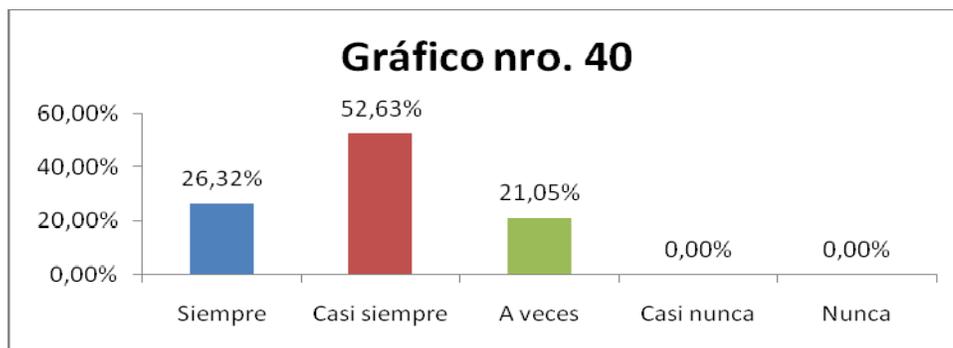
El 73,68% de los supervisores indican que siempre se comunican en la organización para influir en los demás. El liderazgo sin la comunicación organizacional no existe, siendo el propósito fundamental del liderazgo influir en los individuos, en este caso miembros de una organización. Frecuentemente las circunstancias ponen en posiciones de liderazgo a gente que no está preparada para ello, por lo que lo primero que se tiene que hacer para desarrollarse como un líder exitoso es lograr una comunicación efectiva. Hay que ser conscientes de lo que comunicamos y como lo comunicamos, aprender a utilizar el lenguaje corporal, las palabras utilizadas según los conocimientos técnicos y capacidad cultural del interlocutor. Sólo el 26,32% indica que nunca se comunican en la organización para influir en los demás.

Tabla 44

40.- Nos comunicamos para la resolución de problemas en el grupo.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	5	26,32%
Casi siempre	10	52,63%
A veces	4	21,05%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%

19 100,00%



Fuente: Coronel (2013)

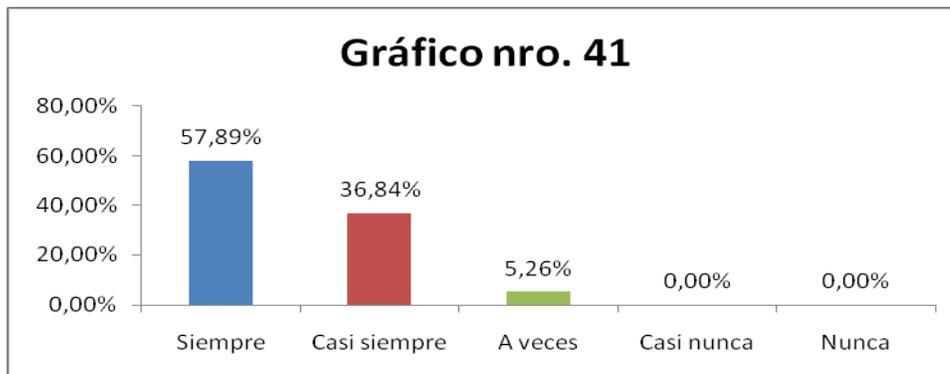
Interpretación

El 78,95% de los supervisores indican que siempre se comunican para la resolución de problemas en el grupo. La comunicación como una dimensión relacional del ser-social de la persona tiene que ver con las informaciones y las significaciones que se producen, reproducen y circulan en cualesquiera de los fenómenos de la vida social de los que se trate los problemas de la comunicación tienen que ver con la manera en que las significaciones cambian de acuerdo a la combinación de códigos que se ponga en juego en distintos contextos histórico-sociales y en cada situación particular. Dada la complejidad de los procesos comunicacionales, se advierte en los estudios sobre comunicación todo un haz de puertas y pasillos que dan acceso a otras zonas del campo problemático aprender a comunicarse no sólo resulta útil como técnica para resolver conflictos, sino que es particularmente importante para formarse mejor como seres humanos.. Sólo el 21,05% indica que nunca se comunican para la resolución de problemas en el grupo.

Tabla 45

41.- La comunicación debe garantizarse continuamente

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	11	57,89%
Casi siempre	7	36,84%
A veces	1	5,26%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

Interpretación

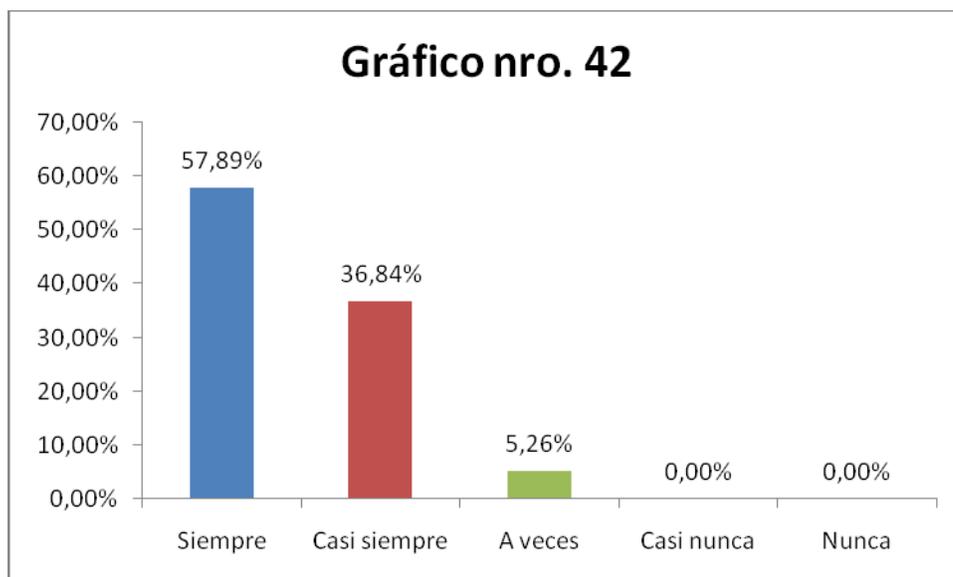
El 94,74% de los supervisores indican que siempre la comunicación debe garantizarse continuamente. Para garantizar una comunicación efectiva en un negocio de éxito, todos los empleados deben participar en las habilidades básicas de comunicación organizacional empezando por desarrollar la habilidades de escuchar, habilidades comunicativas y el diseño de un mecanismo eficaz de preguntas y respuestas. Ya sea para sus comunicaciones internas o externas, se necesita un plan de comunicación para asegurarse que sus empleados trabajan como un solo equipo para lograr los objetivos. El aumento de su capacidad de comunicación organizacional incluye de comunicaciones descendentes. Comparta con sus empleados - el plan estratégico, que comprende la misión de su organización, visión y declaración de valor. Les ayudará a elaborar planes para lograr sus objetivos dentro de un conjunto de parámetros. Como guía, tenga un conjunto de procedimientos para las tareas de rutina de cómo se llevan a cabo. Asegúrese de que cada empleado tiene una copia escrita de su descripción de trabajo y conocen su lugar en la organización. Reuniones de Gestión regulares hacen maravillas para sus empleados - una excelente manera de mejorar sus habilidades de comunicación en la organización. Sólo el 5,26% indica que nunca la comunicación debe garantizarse continuamente.

Tabla 46

42.- La comunicación permite compartir contenidos con significados relevantes para la organización

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	11	57,89%
Casi siempre	7	36,84%
A veces	1	5,26%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%

19 100,00%



Fuente: Coronel (2013)

Interpretación

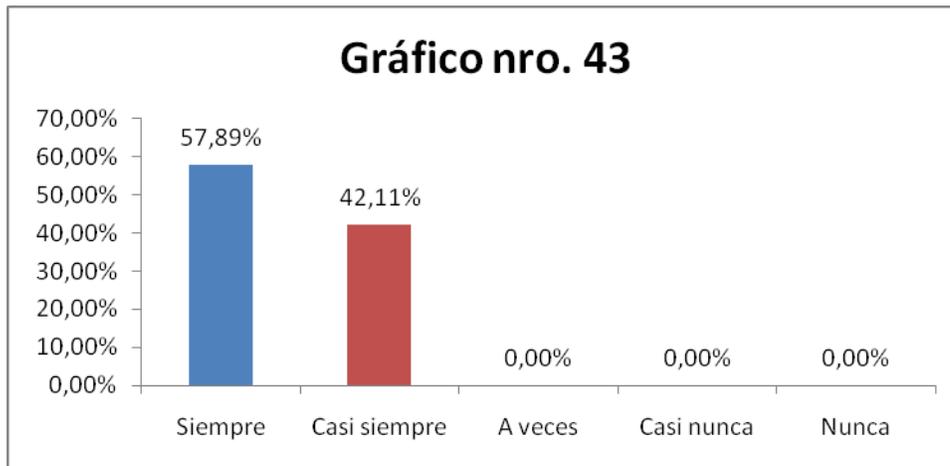
El 94,74% de los supervisores indican que siempre la comunicación permite compartir contenido con significados relevantes para la organización. En la buena comunicación reside gran parte del éxito de las organizaciones. Deben resolverse los asuntos fundamentales y que mejoren las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, estrechando lazos de unión y de ideas innovadoras. Debe pensarse en el futuro, que debe ser compartido para alcanzar los objetivos perseguidos y propuestos en un determinado tiempo. Sólo el 5,26% indica que nunca la comunicación permite compartir contenido con significados relevantes para la organización.

Tabla 47

43.- La comunicación es vital para la cultura de una organización.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	11	57,89%
Casi siempre	8	42,11%
A veces	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%

19 **100,00%**



Fuente: Coronel (2013)

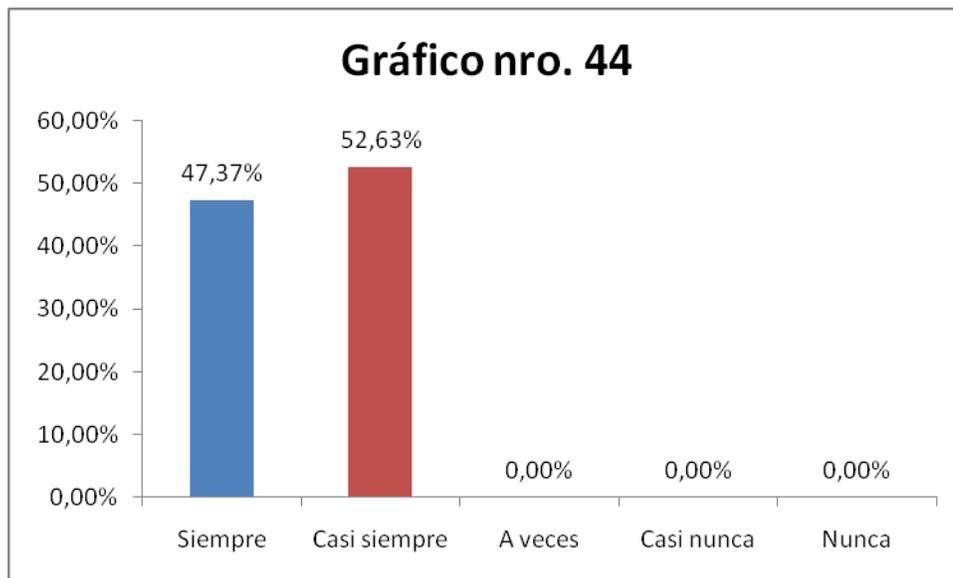
Interpretación

El 100,00% de los supervisores indican que siempre la comunicación es vital para la cultura de una organización. La comunicación en las organizaciones es piedra angular en la consecución de unos objetivos claramente definidos y se configura, además, como el sólido fundamento para la creación, mantenimiento y, en su caso, disposición al cambio en la cultura e identidad corporativas. La comunicación se da a todos los niveles: hacia fuera, desde fuera e internamente; lo que conduce a un corolario obvio: es la Dirección, en su rol de comunicador, la que cumple la función de diseñar estrategias claras encaminadas a mejorar la eficiencia y, por ende, el beneficio empresarial como objetivo último.

Tabla 48

44.- La comunicación tiene implicaciones éticas

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	9	47,37%
Casi siempre	10	52,63%
A veces	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

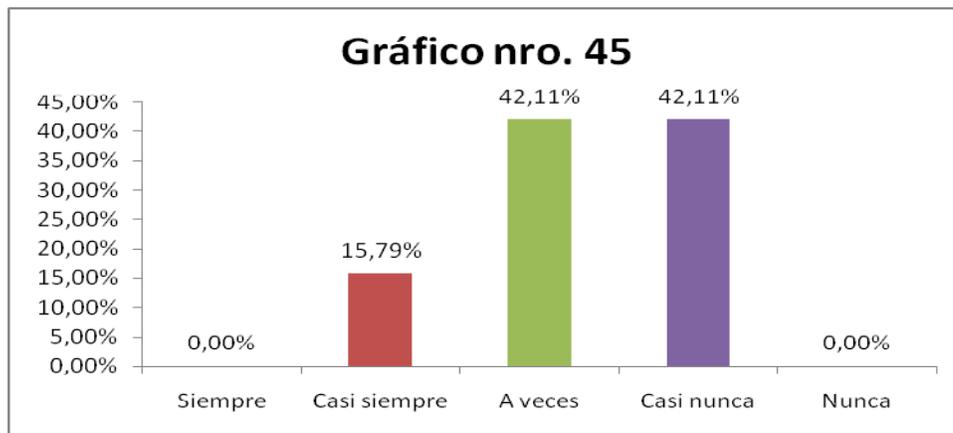
Interpretación

El 100,00% de los supervisores indican que siempre la comunicación tiene implicaciones éticas. La comunicación en las organizaciones es objetivo para juicios y razonamientos éticos. La práctica de ésta involucra directamente a la ética. La comunicación es el proceso por el cual las organizaciones construyen y reconstruyen un marco moral o un clima interno ético. Esto es, la comunicación es el proceso por el cual las organizaciones definen su propia ética y el como esas creencias y valores son difundidos, va ligada con la privacidad del empleado, libertad de palabra, honestidad, decepción, poder, cambio, autoridad, estilo de gestión, relaciones públicas, entre otras.

Tabla 49

45.- La comunicación garantiza el trabajo en equipo

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	12	63,16%
Casi siempre	7	36,84%
A veces	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
	19	100,00%



Fuente: Coronel (2013)

Interpretación

El 100,00% de los supervisores indican que siempre la comunicación garantiza el trabajo en equipo. La comunicación es el fundamento del trabajo en equipo. La capacidad para administrar equipos de trabajo se reconoce en aquellas personas que comprenden y manejan de manera adecuada el arte de llevarse bien con todas las personas. Es decir, quienes son capaces de trabajar en equipo entienden la riqueza de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes campos de la vida. Por ello, en este artículo intentaré explicar el cómo, por qué y para qué del aprendizaje de la comunicación asertiva, habilidad que implica saber dialogar y discutir. Para poder comunicarse efectivamente es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no desde la nuestra. Para ello requerimos desarrollar el pensamiento crítico que se convertirá en la herramienta para poder comprender el mensaje que desean transmitir los demás teniendo en cuenta quienes son ellos y así poder analizar y evaluar lo dicho con una perspectiva más amplia.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Estas reflexiones se presentan, de acuerdo a los tres objetivos que fueron base fundamental en la presente investigación y que son los siguientes.

En primer lugar, identificar el tipo de comunicación que existe entre personal supervisorio y personal de base que labora en una empresa fabricante de pinturas. En segundo lugar, describir el proceso de comunicación actual entre personal supervisorio y personal de base que labora en una empresa fabricante de pinturas y por último determinar la incidencia del proceso de comunicación entre personal supervisorio y personal de base en la productividad de la empresa fabricante de pinturas.

Para llevar a cabo la investigación, se empleo un instrumento al personal supervisorio del área de producción, y los efectos obtenidos fueron planteados en el capítulo anterior. En relación al primer objetivo, identificar el tipo de comunicación que existe entre personal supervisorio y personal de base que labora en una empresa fabricante de pinturas. Es importante resaltar que la comunicación puede darse en muchas direcciones dentro de la empresa, en la mayoría de los casos es de tipo descendente y ascendente. Descendente, cuando la gerencia o directivos se comunican con los trabajadores para indicarles la programación de las actividades a desempeñar. Mientras, que la comunicación es ascendente cuando el personal supervisorio le informa de su labor realizada a la gerencia o directores. Un 73,68% de las personas consultadas expresan que nunca el trabajo que realizan y desarrollan son asignados y dado a conocer directamente por el jefe inmediato. La comunicación no se realiza de manera vertical a jefe inmediato sino directamente de la gerencia, quien es el que toma las decisiones.

En este mismo orden de ideas, la comunicación horizontal suele darse entre los compañeros de trabajo usualmente para tratar problemas y necesidades que afectan a la institución, de acuerdo a las opiniones dadas, la comunicación entre ellos, atiende más a los aspectos relacionados con la institución y su trabajo que con la búsqueda del establecimiento de vínculos amistosos.

Así mismo, dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, de igual manera hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la misma.

En términos generales, para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente, Por ende , no hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

De acuerdo a lo mencionado anterior, La trayectoria de la comunicación aun cuando se da en los sentidos descendentes, ascendentes y horizontal no son lo suficientemente efectivos.

En relación al segundo objetivo específico se pudo analizar, que existe insatisfacción por parte del personal supervisorio ante el proceso de comunicación empleado en la empresa que limita o inhiben el éxito general, ya que muchas veces

hay riesgo de que se pierda la información, al no quedar constancia por escrito de los mensajes emitidos, dejando en segundo lugar la comunicación escrita que constituye un modo de comunicar más confiable, pues al efectuarse mediante canales escrito se deja respaldo (copia) de lo comunicado. Es importante señalar que la empresa debe establecer un proceso comunicacional eficiente donde se exprese de manera clara y concisa las instrucciones de las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo, ya que de esta manera se logra la ejecución de las tareas asignadas.

Cabe mencionar, que los datos reflejan que los mensajes no siempre llegan a tiempo, al igual que la información de las actividades se da de manera tardía, lo que trae como consecuencia que en ciertas ocasiones no se cumplan las actividades para la fecha prevista y se vea afectada la coordinación eficiente del trabajo. Aunado a ello, el lenguaje utilizado no es totalmente comprensible, no existe total claridad en los mensajes transmitidos de los emisores a los receptores, ya que muchas veces al momento de recibir la información, hay necesidad de realizar preguntas concernientes a ciertos aspectos que no logran comprender. Por consiguiente, no existe una retroalimentación de manera permanente entre sus miembros, por lo que tal manifestación puede influir en el rendimiento de esto hacia el trabajo, de la misma manera casi nunca el emisor trata de verificar si la información ha sido o no recibida y si su entendimiento fue el pretendido.

Por consiguiente, durante la aplicación del instrumento, se percibió un ambiente muy poco motivador, debido a que el personal no está identificado con la empresa, ya que no tienen conocimiento de cuál es la misión y visión de la misma. Se recomienda aplicar estrategias que aumenten los niveles motivacionales, e implantar en cada uno de sus trabajadores el sentido de pertenencia a través del compromiso por parte del supervisor hacia el personal de base que de una u otra forma logre un mejor desempeño laboral.

Sin embargo, una porción del personal afirma sentirse satisfecho con el proceso de comunicación por lo que existe discrepancia entre ambos. En tal sentido, se hace necesario realizar una investigación más profunda para determinar si el proceso de comunicación es inadecuado o existen otros factores que intervienen en esta percepción

Por último objetivo, determinar la incidencia del proceso de comunicación entre personal supervisorio y personal de base en la productividad de la empresa fabricante de pinturas, Es importante destacar, que la comunicación incide en aumentar la productividad porque fortalece a quienes trabajan en la organización. Cuanto más información tiene cada empleado, más fortalecido se sentirá para realizar sus tareas con confianza y dirección. Por lo tanto, un empleado tiene un entendimiento exacto de lo que se debe hacer y cómo se completa la tarea, estará más dispuesto y motivado para hacerlo. Una comunicación efectiva fortalece a las personas para que realicen su trabajo bien desde el primer momento. Cuando una organización practica las habilidades de comunicación efectiva, los trabajadores son propensos a mantenerse responsables, Esto ayuda a los compañeros a mantener ciertos niveles de responsabilidad con los demás, lo que incrementa la productividad.

Por otra parte, en las empresas se tiene poca conciencia de la importancia de la comunicación con sus empleados y su gran repercusión en la productividad. Si se desea tener una mayor productividad en una organización, se debe tener un buen sistema de comunicación y para lograrlo debe considerar el contexto del receptor a los que van dirigidos, tomando en cuenta sus ideas, valores, conocimiento en el tema, situación respecto a la organización (posición dentro del organigrama si es interno, o externo), imagen que tiene de ésta, nivel cultural. Entre otros. y valorar los conocimientos e importancia que tiene un experto en el área de la comunicación.

De los planteamientos anteriormente señalados, se puede decir que el proceso de comunicación en la empresa fabricante de pinturas presenta debilidades por tal razón que a continuación se detallarán una serie de estrategia que le van a permitir a el personal de la empresa mejorar su proceso comunicacional asegurando de esta manera el funcionamiento con rumbo a la excelencia.

RECOMENDACIONES

De acuerdo, a los objetivos planteados en el estudio, la revisión bibliográfica y las conclusiones evidenciadas, se propone señalar estrategias que deben ponerse en práctica para mejorar el proceso de comunicación en la empresa fabricante de pinturas, tales estrategias son las siguientes:

-Es importante que cada miembro del personal tenga clara la misión y visión de la empresa desde el primer momento, para que no se generen confusiones entre los empleados, saber cuáles son las metas establecidas a corto y largo plazo ayudará a que las personas se motiven a cumplir con sus tareas de manera satisfactoria.

-Fomentar iniciativas que incluyan el trabajo en equipo puede ser de gran ayuda ya que genera más confianza y familiaridad entre las personas.

- Seleccionar adecuadamente los canales de comunicación a través de los cuales se dan a conocer las informaciones, considerando la complejidad del mensaje que se pretende transmitir dando lugar con mayor frecuencia a las comunicaciones escritas, lo que permite disminuir los riesgos que se pierda la información y dejando constancia de los mensajes emitidos.

- Propiciar la retroalimentación o feedback de manera constante, objetiva y adecuada por parte de los directivos hacia el personal supervisorio y de base, la práctica continúa de esta técnica permite hacer correctivos a tiempo y mejorar las relaciones entre ellas.

- Se deben dictar talleres frecuentes de técnicas grupales, relaciones humanas, autoestima, que fortalezcan las relaciones interpersonales de todos los trabajadores y que contribuya a mejorar el clima organizacional de la institución.

-Se recomienda involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, así como también en la definición y resolución de problemas, ya que el incluir a todo el personal incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa.

- Mantener un ambiente de confianza y respeto, a fin de incrementar las relaciones interpersonales.

- Llevar una planificación y control de las actividades para el logro de los objetivos previstos y de esta manera evitar posibles barreras que interfiera en el buen funcionamiento de la institución. Sin embargo, dicha planificación no debe ser impuesta, sino que debe surgir del consenso del personal.

- Garantizar el flujo de información eficiente en todos los niveles de la institución y mejorar la capacidad comunicacional mediante el principio de saber escuchar, más que saber oír.

- Implantar un programa con vista a mejorar la calidad y eficiencia de la comunicación en la empresa.

- Mejorar la comunicación ascendente, descendente y horizontal para que la información fluya de manera eficiente.

-Crear planes de incentivos y estrategias motivacionales dirigidas a premiar el buen desempeño de los trabajadores.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Francisco. (2006). El proyecto de Investigación., editorial Episteme, C.A, Caracas.(P. 26)
Ídem. P.31
Ídem. P. 31
Ídem. P. 23
Ídem. P. 81
Ídem. P.67
- Balestrini, Miriam. (2004). Como se elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Berlo, David (2005), El Proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica, 3era edición, el ateneo, Buenos Aires.
- Blúmer Herbert (2007). Un Modelo para el Proceso de Comunicación. [http://www.comunicación.idoneos.com/index.php/Teoría...comunicación/Un modelo para el proceso de la comunicación](http://www.comunicación.idoneos.com/index.php/Teoría...comunicación/Un_modelo_para_el_proceso_de_la_comunicación) .Fecha de consulta (26/09/2008)
- Chiavenato, Idalberto (2004). Gestión de Talento Humanos. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A.
- Delpino Leidys (2009), Diseño de un Programa Estratégico para optimizar el Proceso de Comunicación del Personal Administrativo de la Facultad de Ciencia de la Educación de la Universidad de Carabobo. Trabajo Postgrado. Universidad de Carabobo.

- Delgado, Yamile (2011). La Investigación Social en el proceso: ejercicios y respuestas. Editado por la dirección de medios y publicación de la universidad de Carabobo valencia- Venezuela.
- Fernández, C (2004). La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México
- Hernández, Morayma. (2006), Comportamiento Organizacional un Enfoque práctico en el Contexto Venezolano. 3era Edición Editorial Gráficos Gloria S.A. Valencia – Venezolano.
- Italo Pizzolante. (2006), El poder de la comunicación estratégica. Editorial CEC. S.A caracas
- Lomonosov. (2009) El proceso de comunicación <http://www.apuntesgestion.com/2010/12/06proceso-de-comunicación/> consultado 03/12/2010.
- Medina Maria (2010), La Comunicación: Competencia clave en el Perfil del Gerente, caso: Empresa Aluminio de Carabobo s.a. (ALUCASA). Trabajo de Especialización de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo.
- Stephen, Robins. (2005). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica 8va edición, Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica, México
- Stoner, Robins. (2001). Comportamiento Organizacional 5ta edición Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica, México.

- Urdaneta Iris (2010), El Proceso de Comunicación Organizacional en la Universidad Pedagógica Experimental libertador de Barquisimeto. Trabajo de Postgrado. Universidad del Zulia.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO



MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Estimado experto, a continuación se presenta un instrumento de validación, en el cual podrá plasmar las observaciones que considere pertinentes luego de evaluar el Instrumento de Recolección de Datos diseñado para ser utilizado en la investigación que se lleva a cabo. Su aprobación permitirá que el mismo sea aplicado a la población estudiada.

A través del instrumento de validación se adjuntan y se le hace entrega de la siguiente información:

- Título de la Investigación
- Objetivos
- Nivel de la Investigación
- Instrumentos de Recolección de Datos
- Cuadro Técnico Metodológico

Sin más a que hacer referencia, se despide de usted.

Lcda. Moira coronel



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES



**INSTRUMENTO DE LA COMUNICACIÓN PARA SER APLICADO AL
PERSONAL SUPERVISORIO QUE LABORA EN LA EMPRESA OBJETO
DE ESTUDIO.**

El siguiente cuestionario ha sido diseñado con apoyo de expertos en el área de gestión de recursos humanos, cuya finalidad es dar cumplimiento a la fase de Investigación de campo y recabar la información necesaria para desarrollar el trabajo de investigación titulado: **LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL SUPERVISORIO CON EL PERSONAL DE BASE EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE PINTURAS Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACION DE LA PRODUCTIVIDAD.** Para optar al título de Magister en administración del trabajo y relaciones laborales. Es de hacer notar que al responder usted este cuestionario, estaremos garantizando la confidencialidad de toda la información aquí recabada, por lo que agradecemos su sinceridad y claridad al responder las mismas.

Tutora:
Prof. Magda Cejas

Autor:
Lcda. Moira Coronel

INSTRUCTIVO DEL CUESTIONARIO:

- Lea cuidadosamente las preguntas vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando la letra o calificación literal que mejor refleje su apreciación u opinión.
- Este instrumento de recolección de información, está compuesto por un conjunto de aseveraciones de las cuales debe seleccionar una calificación literal. Cada calificación está presentada mediante el número 1” hasta el número 5 Para indicar su respuesta u opinión, encierre con un círculo la letra correspondiente. A continuación, se indica el significado de cada calificación literal:
 - 1. Siempre.**
 - 2. Casi Siempre.**
 - 3. A veces.**
 - 4. Casi Nunca.**
 - 5. Nunca.**
- En caso de tener alguna duda o confusión con el presente cuestionario, favor comunicarse por las siguientes direcciones electrónicas: moiraabril5@hotmail.com

Una vez más agradecemos altamente su colaboración.

INSTRUMENTO

RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
1.	Tengo conocimiento de la Visión y de la Misión de la organización					
2.	La organización me ha dado a conocer la línea de mando jerárquica					
3.	La organización me ha comunicado la estructura funcional donde desarrollo mis actividades laborales					
4.	Conozco el organigrama de cargos donde desempeño mis actividades laborales					
5.	El proceso de inducción por parte de la organización fue claro y suficiente para iniciar las actividades en la organización					
6.	La comunicación recibida por la organización es idónea (de calidad)					
7.	La organización utiliza los medios de transmisión de información incluyendo signos, señales y símbolos					
8.	La comunicación corporativa le permite a una empresa conocer al público al que se dirige, sus necesidades y sus expectativas,					
9.	La comunicación corporativa utiliza estrategias útiles para fijar las metas y objetivos corporativos					
10.	La comunicación corporativa se constituye en una herramienta de uso prioritario para una empresa					
11.	Al momento de producirse los cambios organizacionales (en caso de haberlos) son notificados con suficiente antelación por la gerencia y/o dirección de la empresa.					
12.	La comunicación refiere al conjunto de acciones que efectúa una organización para conformar y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros.					
13.	Comprendo los mensajes que transmite la organización en pro de sus objetivos organizacionales					

14.	La comunicación es indispensable para el trabajo en equipo y la consolidación de los miembros de la organización.					
15.	Estoy satisfecho con los canales de comunicación que utiliza la organización.					
16.	Los miembros de la organización pueden expresar libremente sus ideas respecto a los cambios que deben originarse en el seno de las dependencia y/o departamento de la empresa					
17.	Se organizan los significados de los mensajes que se transmiten con la finalidad de que sean comprendidos por los miembros de la organización.					
18.	La organización incide en la comunicación entre sus miembros con la finalidad de lograr los objetivos que se proponen					
19.	Con regularidad la organización emite información de interés para sus miembros					
RESPECTO A LA ACTIVIDAD LABORAL QUE REALIZA EN LA EMPRESA						
20.	Existe un proceso sistemático interno y comunicativo que le permita conocer el trabajo del día a día					
21.	El proceso comunicacional del supervisor es preciso y referido al trabajo y a las actividades a desarrollar					
22.	El trabajo que realizó y desarrollo siempre son asignados y dado a conocer directamente por el jefe inmediato					
23.	El supervisor utiliza cabalmente el sistema comunicacional apropiado para que desarrolle el trabajo adecuadamente					
24.	Recibe retroalimentación de los resultados del trabajo que realiza por parte de su jefe inmediato					
25.	La retroalimentación que recibo como supervisor se expresa verbalmente con palabras					
26.	La retroalimentación recibida por parte del supervisor se expresa de manera no verbal- a través del lenguaje corporal-.					

27.	Los mensajes de retroalimentación completan el proceso de manera que el emisor y el receptor llegan a un entendimiento similar del mensaje					
28.	Con regularidad a través de la comunicación recibo las actividades que debo desarrollar en mi puesto de trabajo					
29.	Al momento de producirse los cambios (en caso de haberlos) son notificados con suficiente antelación por parte del supervisor					
30.	Se comunica oportunamente con su jefe inmediato					
31.	Al momento de existir una queja el supervisor la escucha con atención.					
32.	Las sugerencias realizadas por el supervisor inmediato y/o el jefe son emitidas adecuadamente y con la objetividad requerida en cada situación.					
33.	Las instrucciones para el desarrollo de su actividad son realizadas adecuadamente.					
RESPECTO A LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN						
34.	La comunicación es importante para satisfacer necesidades sociales, económicas, políticas y/o colectivas					
35.	La comunicación es un proceso mediante el cual se toma en cuenta los rumores que se pueda presentar en las organizaciones.					
36.	La comunicación garantiza un ambiente seguro y de respeto entre los miembros de la organización.					
37.	La comunicación nos permite desarrollar relaciones interpersonales.					
38.	La comunicación es la vía para intercambiar información entre los miembros.					
39.	Nos comunicamos en la organización para influir en los demás.					
40.	Nos comunicamos para la resolución de problemas en el grupo					
41.	La comunicación debe garantizarse continuamente.					

42.	La comunicación permite compartir contenidos con significados relevantes para la organización.					
43.	La comunicación es vital para la cultura de una organización.					
44.	La comunicación tiene implicaciones éticas					
45.	La comunicación garantiza el trabajo en equipo					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES



JUICIO DE EXPERTO

Yo, Dra. Mercedes B. Blanco, cédula de identidad N° 4.368.061, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la Lcda. **Moira Coronel**, de cedula de Identidad Nro. **V-12.140.702**, el cual lleva por título **La Comunicación del personal supervisorio con el personal de base en una empresa fabricante de pinturas y su incidencia en la optimización de la productividad**, dicho instrumento será considerado como válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

Mercedes Berenice Blanco Carrillo

Nombre y apellido

C.I: 4.368.061



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES



JUICIO DE EXPERTO

Yo, Mairy Cejas, cédula de identidad N° 14.977.614, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la Lcda. **Maira Coronel**, de cedula de Identidad Nro. V-12.140.702, el cual lleva por título **La Comunicación del personal supervisorio con el personal de base en una empresa fabricante de pinturas y su incidencia en la optimización de la productividad**, dicho instrumento será considerado como válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.


Nombre y apellido
C.I. 14977614.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES



JUICIO DE EXPERTO

Yo, Luis Donatti, cédula de identidad N ° 3.210.656, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la Lcda. **Moira Coronel**, de cedula de Identidad Nro. **V-12.140.702**, el cual lleva por título **La Comunicación del personal supervisorio con el personal de base en una empresa fabricante de pinturas y su incidencia en la optimización de la productividad**, dicho instrumento será considerado como válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

Nombre y apellido

C.I: 3.210.656