



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA, ORIENTADO A  
LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES EN  
NEANSA C.A.**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentando a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Yojana Pazo

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Mayo de 2013

## **DEDICATORIA**

A Dios, por las pruebas que me puso en el camino y darme la oportunidad y fortaleza de creer en mí y demostrarme que si es posible alcanzar las metas.

A mi hijo, por ser la única fuente de inspiración y motor que me impulsa a salir adelante.

A mi Madre, porque donde quiera que este sentirá orgullo de que pude seguir sus pasos.

A mi Padre, porque muy en el fondo sé que confió en mí.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis compañeros de estudio, por tantos momentos compartidos y por enriquecer mis conocimientos.

A Nohely, porque más que una compañera de tesis se convirtió en una amiga, con sus consejos, experiencia y apoyo incondicional; siempre en nuestros encuentros de estudio hubo espacio para compartir y crecer emocionalmente.

A Stephanie y Sophia, por ser tan pacientes y colaboradoras en la elaboración de este trabajo.

A José Fernández, por confiar en mí y hacerme creer, desde un principio, que este sueño se iba a convertir en realidad.

A mi familia por apoyarme y siempre estar presente cuando más los necesito.

Al Profesor Ricardo Petit, por ser nuestro guía y estar siempre dispuesto a atender nuestras inquietudes.

A la Profesora Ana Teresa, por su gran dedicación a esta especialización y por enriquecerme con su experiencia.

## INDICE GENERAL

	Pp
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice General	
Lista de Cuadros	
Lista de Figuras	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	13
Formulación del Problema	13
Justificación del Problema de Investigación	17
Objetivos	
General	19
Específicos	19
<b>II MARCO ORGANIZACIONAL</b>	
Historia	20
Misión y Visión	21

Objetivos de la Organización	22
Organigrama de NEANSA C.A.	22
<b>III MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	23
Desarrollo Organizacional	27
Intervenciones en Desarrollo Organizacional	29
Definición de Clima Organizacional	31
Teorías sobre la Motivación en el Trabajo	34
El proceso de Comunicación y su Definición	38
Tipos de Comunicación	40
Elementos de la Comunicación Interna	41
Funciones de la Comunicación Interna	45
La Barrera de la Defensividad en el Proceso Comunicativo	46
Relación entre Comunicación Interna y Motivación	49
Plan de Comunicación Interna	51
Educación Experiencial	52
Sistema de Variables	54

## **IV MARCO METODOLÓGICO**

Tipo de Investigación	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	59
Procedimiento a seguir para llevar a cabo la Intervención	61

## **V ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Análisis de Resultados	65
Análisis de la Situación Interna	70
Análisis DOFA	72
Objetivos Estratégicos	73
Establecimiento de Líneas de Acción	74
Plan de Comunicación Interna orientado a la Motivación de los Colaboradores	75

## **CAPÍTULO VI**

Conclusiones y Recomendaciones	81
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>83</b>
<b>Anexos</b>	<b>89</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>Pp</b>
1. Actores y elementos del proceso comunicativo	42
2. Identificación y definición de las variables	56
3. Operacionalización de las variables	63
4. Matriz DOFA	69
5. Reuniones	77
6. Espacios de Contacto	78
7. Integración	78
8. Mensajes de Bienestar	79

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	<b>Pp</b>
Figura N°1. Organigrama de la empresa NEANSA C.A.	22
Figura N°2. Modelo de Comunicación	43

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Plan de Comunicación Interna, orientado a la Motivación de los  
colaboradores en NEANSA C.A.**

**Autor: Pazo Yojana**  
**Asesor: Petit Ricardo**  
**Fecha: Mayo, 2013**

**RESUMEN**

El presente proyecto tuvo como objetivo desarrollar una intervención orientada a diseñar un Plan de Comunicación Interna basado en la Motivación en la empresa NEANSA C.A. para mejorar el Clima Organizacional. Los específicos estuvieron orientados a Identificar los factores críticos, a nivel formal posibles generadores de crisis dentro del proceso de Comunicación y diseñar un taller bajo formato de Educación Experiencial, a fin de facilitar la creación de un Plan de Comunicación Interna. Esta investigación proyectó la optimización de los procesos comunicacionales y para ello se basó en marcos de referencia conceptual que permitieron comprender la situación organizacional; para ello se escogió el modelo de Comunicación Interna propuesto por Shannon-Weavers (1949). Con respecto a la Motivación estuvo sustentada en la Teoría de las Necesidades de Maslow (1943) y la Teoría Bifactorial de la Organización de Herzberg (1959), para entender el proceso comunicativo llevado al comportamiento de los empleados. Finalmente para la creación del Plan de Comunicación la estructura que se utilizó fue la propuesta por Aljure (2009). La metodología es aplicada de modalidad Investigación- Acción ya que su propósito se orientó en la generación de nuevos conocimientos al investigador, a los grupos involucrados y permitió la movilización y el reforzamiento. Se aplicó la técnica del Focus Group que permitió obtener información sobre la situación actual en la empresa. La estrategia de medición fue de índole cualitativa y el procesamiento de la información fue de tipo descriptivo.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional, Intervención, Comunicación, Motivación, Retroalimentación.









## INTRODUCCIÓN

El aumento de la capacidad de gestión, desde el punto de vista funcional como administrativo, resulta imprescindible para que los directivos puedan afrontar los problemas de la organización y los desafíos impuestos a los establecimientos por las contrariedades del entorno.

Hoy en día el capital humano es considerado como uno de los factores principales que explica la competitividad de una organización para manejar los desafíos que le depara el futuro para poder posicionarse dentro del mercado. Por lo tanto, es importante considerar que la clave del éxito de toda empresa reside no sólo en los recursos materiales, que pueden ser adquiridos en el mercado para satisfacer una determinada necesidad, sino también en las personas que dirigen los campos de actuación de la misma y además, incide el ritmo de cambio más acelerado requerido por la tecnología, la globalización, el crecimiento rentable y las exigencias de los clientes, lo que implica otorgarle mayor importancia a la competencia de la fuerza laboral y las capacidades de la organización.

Siendo esto así las empresas deben adoptar estrategias comunicativas que no sólo estén enfocadas a la producción y al mercadeo, sino además al bienestar y la adecuada motivación del capital humano que debe intervenir de forma positiva en las actitudes, relaciones, conocimiento, percepción y eficiencia del personal en cada una de las áreas de trabajo de la organización.

El presente estudio, se enfocó en realizar una intervención para diseñar un Plan de Comunicación Interna basado en la Motivación de los colaboradores de la empresa NEANSA C.A. el mismo se desarrolló como iniciativa en atender las dimensiones de Comunicación y motivación expuestas en el modelo de Bowers y Taylor (1972) que impactan negativamente sobre el Clima Organizacional.

En cuanto a la metodología, fue de tipo aplicada – acción debido a que la investigación pretendió moldear o reestructurar los procesos de comunicación a través del diseño de ciertas acciones que permitieron una adecuada instrucción, flujo de información interno y buenos índices de motivación. A su vez con un enfoque de campo, un diseño no experimental y un nivel descriptivo.

Este estudio se estructuró de la siguiente manera:

Se inició con una parte introductoria, que describió el propósito de la investigación.

El Capítulo I Planteamiento del Problema, en el cual se analizó la formulación del problema, la acción social de la investigación, los sujetos sociales que participaron y el ámbito espacial, el objetivo general y los específicos, en los cuales se visualizan los alcances y perspectivas de la investigación, es decir, lo que se desea lograr en este trabajo de investigación, así mismo se presenta la justificación donde fueron expuestas las razones por las que se llevó a cabo el estudio.

El Capítulo II Marco Organizacional, donde se desarrolló una breve presentación histórica de la empresa y lineamientos estratégicos: Misión, visión y valores de la organización.

Capítulo III Marco Teórico, se conformó por los antecedentes, las teorías y definición de términos básicos. El presente estudio se basó en algunas teorías, modelos e investigaciones que sirvieron de guía para la comprensión del tema que se llevó a cabo.

Capítulo IV Marco Metodológico, se describió el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo V presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos, así como el Plan de Comunicación Interna basado en la Motivación de los Colaboradores.

El capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones realizadas para el éxito e implementación del Plan.

Por último las referencias bibliográficas donde se especificaron las fuentes consultadas para respaldar el trabajo de investigación y como anexos, los documentos que resultaron útiles para ampliar la información presentada y que permiten una mejor comprensión del estudio.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Formulación del Problema

Servicios Globales de transporte NEANSA C.A. fue creada en el año 2005, se dedica al transporte de carga pesada desde Valencia hacia todo el país; para sus operaciones diarias cuenta con personal contratado, el cual está conformado por: Dos coordinadores, uno general y uno de carga, un asistente administrativo, Presidente, quienes se encargan de todas las labores logísticas de la empresa; y diecinueve choferes que son los responsables de conducir los camiones y transportar la carga.

En el Diagnóstico previo de Clima Organizacional, Mercado (2012), buscaba efectuar un estudio general de la percepción de los empleados, con el objetivo de identificar aquellas áreas que eran susceptibles a procesos de mejora. Para visualizar la empresa en estudio utilizó el modelo de Sistema Abierto propuesto por French y Bell (1996) (ver anexo A) y el de Bowers y Taylor (1972) para el diagnóstico, que abarca las siguientes dimensiones:

**Apertura a los Cambios Tecnológicos:** Apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados. **Recursos Humanos:** Atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

**Comunicación:** Redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. **Motivación:** Condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Los resultados obtenidos en la medición de Clima Organizacional, arrojó que las áreas con mayor impacto se encuentran referidas a los procesos de comunicación y motivación. Las respuestas alusivas para mejorar estos aspectos, giraron en torno a: Frecuencias en las reuniones con la Gerencia, reconocimiento por el trabajo bien hecho, cercanía de la Gerencia hacia los colaboradores, trato respetuoso y adecuado de los clientes, celebración de eventos especiales.

Chiaventao (2000), señala que hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones estaban orientados a lucro, productividad, eficacia y por ende incompatibles con objetivos personales. En este particular, la moderna gestión del talento humano implica varias actividades como orientación, bienestar y motivación de las personas, las cuales son controladas y evaluadas con igual importancia.

Goncálves (1997), utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que

tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Según Maslow (1943), el ser humano en su poder de decisión es impulsado por las necesidades tanto fisiológicas, emocionales y sociológicas que puedan presentársele. Es así, como las necesidades no satisfechas inciden en el comportamiento del hombre en cada uno de los contextos en los que participa, pero cuando éstas son satisfechas, suelen ser reemplazadas por una de mayor complejidad.

Este proceso comprende comportamientos vinculados a la interacción que este tiene con el ambiente que le rodea, que puede ser inferido sólo observando los comportamientos de las personas, midiendo los cambios en sus maneras de actuar, o pidiéndoles que describan sus necesidades e intereses. El hacer inferencia sobre los motivos para la conducta es difícil porque esta puede servir a más de un simple motivo, y el mismo puede estar manifiesto en diferentes clases de conducta.

Autores como Habermas (1987), establece que las organizaciones de hoy en día, deben estar en permanente comunicación, para satisfacer esas solicitudes motivacionales; más en aquellas dedicadas a la comercialización de productos y servicios en donde la competitividad genera incertidumbre y situaciones complejas en cuanto a clima organizacional. La falta de planeación en torno a la comunicación interna, en las organizaciones, genera ruido que termina causando efectos negativos en la motivación y la actitud del capital humano. Si se les brinda la motivación los incentivará a su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa y será más fácil para

este individuo, afianzar ciertas características y actitudes propias de la organización.

Es por ello que la comunicación bien estructurada planeada y definida cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable, tanto para encaminar los objetivos de la empresa, como para el reconocimiento propio del ser humano.

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, NEANSA C.A. se encuentra en un proceso de crecimiento en el mercado laboral, que pudiera estar restringiendo procesos que se dan en torno al trabajo y la sinergia; siendo la comunicación y motivación las variables más susceptibles de mejora.

En este orden de ideas fue de suma importancia realizar un tratamiento diseñado y planificado, que permita, a la organización, regenerarla y cambiarla; teniendo en cuenta que el proceso de intervención estuvo direccionado en la elaboración de un Plan de Comunicación Interna con estrategias orientadas en la Motivación de los Colaboradores.

Por lo anteriormente expuesto surgió la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cómo diseñar un Plan de Comunicación Interna orientado a la Motivación de los Colaboradores de la Empresa NEANSA C.A.?**

## **1.2. Justificación del Problema de Investigación**

Las organizaciones al tratar de posicionarse en el mercado, deben convertirse en los mejores aliados con sus trabajadores, porque la mejor forma de alcanzar metas es con la buena disposición e identificación que estos tengan con la empresa, por lo que en este mismo orden de ideas, Carrasco y Mendoza (2005), plantean lo siguiente:

“A medida que los mercados se hacen más exigentes y competitivos, las organizaciones dependen más del conocimiento, creatividad y lealtad del factor humano, este desempeño extra de la gente no es fácil de conseguir mediante la intimidación o autoritarismo. Por el contrario la actitud favorable de los trabajadores hacia los objetivos de la organización se promueve mediante la creación de un conjunto de condiciones que los motive y produzcan un clima organizacional favorable”. (p.4).

Ken Blanchard (2003), quien por medio de su modelo de liderazgo situacional hace una relación importante entre productividad, instrucción, comunicación y motivación, revelando dentro de sus postulados, como las comunicaciones y la instrucción deben ir de la mano en la consecución de unos empleados altamente motivados, así como los procesos que se dan en torno al trabajo en equipo y la sinergia. En el mismo orden de ideas, existe una relación directamente proporcional entre la comunicación interna, las actitudes de los empleados y la motivación.

Existen dos condiciones motivadoras, las intrínsecas que son las que se originan desde el interior del individuo, es decir las percepciones que el trabajador tiene de la empresa y las extrínsecas que se refiere a los factores que actúan sobre el individuo desde el exterior y que están en relación con la satisfacción laboral, tales como sistema de recompensas o incentivos, las

condiciones en las que se desenvuelve el trabajador y la identidad y autonomía que sienta con respecto a su puesto.

Por todo lo anteriormente expuesto, se realizó una intervención para mejorar el Clima Organizacional de NEANSA C.A. a través de un Plan de Comunicación Interna donde se propusieron estrategias enfocadas en la Motivación de los colaboradores. Los beneficios que esta investigación presenta son numerosos ya que contiene diversos puntos de vista y demuestran que pueden ser el punto de partida para el mejoramiento continuo del Clima Organizacional de la empresa.

Desde el enfoque Empresarial, no sólo permite obtener mayor compromiso y satisfacción, por parte de los colaboradores, dentro de la organización sino que también representa un aporte teórico significativo para otras empresas u organizaciones con características o actividades similares.

A nivel Humano Social constituye un beneficio a la organización, debido a que se fortalece el recurso humano, relaciones interpersonales, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de los clientes, lo que a la larga redundará en la base para alcanzar las metas organizacionales que garantizan el logro de la visión de NEANSA, C.A.

Esta investigación es relevante ya que la información que se obtuvo servirá de base a los profesionales que asesoran a este sector y puedan de alguna manera, garantizar el crecimiento continuo de la empresa, integrando su talento humano.

Metodológicamente sirve de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados en el área, proporcionando a futuros profesionales una herramienta de gran utilidad que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Desarrollar una Intervención a fin de proponer un Plan de Comunicación Interna basado en la Motivación de los colaboradores de la empresa NEANSA C.A. para mejorar el Clima Organizacional.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar los factores críticos, a nivel formal, posibles generadores de crisis dentro del proceso de comunicación en NEANSA C.A.
- Diseñar un taller bajo formato de Educación Experiencial a fin de facilitar la creación de un Plan de Comunicación Interna enfocado en la Motivación de los colaboradores en NEANSA C.A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1. Reseña Histórica de la Organización**

Servicios Globales NEANSA es una pequeña empresa de transporte de carga pesada administrada y dirigida por su propio dueño, ubicada en la Urbanización La Esmeralda, San Diego Edo. Carabobo. Su fundador y actual dueño Ing. Nehill Mercado, ex trabajador de Empresas Polar como Supervisor de Producción, se proyectó en tener su propia empresa, oportunidad que vio en el sector transporte.

Inició con la compra de un vehículo tipo 350 Cheyenne de Chevrolet, incursionó en el sector transporte como afiliado a una prestigiosa transportista de la ciudad. Al transcurrir 10 meses aproximadamente de trabajar bajo esta figura, decide registrar su empresa bajo el nombre de Sur América Importaciones C.A., en el año 2004; nombre jurídico que luego es cambiado a Servicios Globales de transporte NEANSA C.A, en el año 2005.

Año tras año la flota fue creciendo, con un promedio de dos vehículos por año. La empresa se dio a conocer por su calidad y se consolidaba en clientes como: Empresas Polar, Heinz, Kraft, Imgeve, Cyberlux, Venceramica,

Cadbury Adams y Pfizer de Venezuela, siendo estos dos últimos sus principales clientes.

## **2.2. Misión y Visión**

“Prestar un servicio diferenciado con altos estándares de calidad y eficiencia, brindando así la mayor seguridad y confianza a nuestros clientes.”

“Posicionarse en el mercado como una de las empresas de transporte más competitivas, responsables y seguras dentro de la región central.” (NEANSA, 2010).

## **2.3. Valores de la Organización**

“Nuestros valores y filosofía de trabajo están orientados en calidad, de rápida y eficiente respuesta a las exigencias y necesidades de los clientes, de buen trato e incentivo al personal, la empresa sigue creciendo y explorando ampliar su cartera de clientes.

- La fortaleza de nuestra empresa radica en las personas que la integran.
- Principios de nuestro personal: Buen Trato, Incentivo al personal, Honestidad, Confianza, Responsabilidad, Trabajo en Equipo, Calidad y Oportunidad.
- Impecabilidad en el mantenimiento y servicio de la flota de vehículos.
- Seguridad y confianza en el manejo de la mercancía es prioridad de la gestión.
- La capacidad emprendedora es el motor que nos impulsa al éxito.

- La unión de esfuerzos y el compromiso con nuestros clientes nos permite el logro de grandes metas.” (NEANSA, 2010).

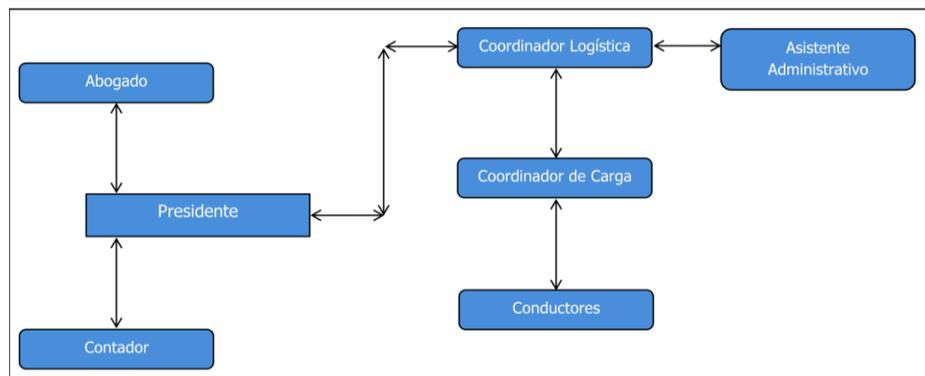
#### 2.4. Objetivos de la Organización

- Realizar despachos a tiempo, superando todas las expectativas de calidad del cliente.
- Brindar a nuestros clientes la mayor seguridad al momento de despachar sus productos.
- Dar respuesta rápida a los requerimientos de nuestros clientes.

#### 2.5. Organigrama de NEANSA, C.A.

La estructura organizativa es simple, sencilla y parecida a una gran unidad, empezando por el Presidente, el más alto rango, luego dos cargos externos que son los Asesores Contable y Jurídico, siguiendo el coordinador logístico y de carga, y por último conductores y ayudantes.

**Figura Nº 1 Organigrama de la Empresa NEANSA C.A.**



**Fuente: Suministrada por el Cliente (2012)**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

#### **3.1. Antecedentes de la Investigación**

El tema del clima organizacional y visto desde sus distintas dimensiones en donde la diversidad de enfoques ha llevado a muchos investigadores a realizar varios estudios, debido a que gracias a estos se puede saber cuan satisfecho está el individuo en la organización en diferentes aspectos, entre ellos: Comunicación, motivación, reconocimiento y recompensa; satisfacción organizacional.

#### **Investigaciones Universales**

Camacho y Katime (2010), abordó la investigación, cuya idea central fue observar la situación actual de la comunicación interna de la compañía Dinissan, sucursal Santa Marta, con los que se realizará un estudio exploratorio y se les aplicará un instrumento a modo de encuesta que permita conocer el estado de la comunicación interna y la influencia de la misma en el capital humano de la empresa, a fin de validar su efectividad, para a partir de ellos, proponer un plan de comunicaciones internas

direccionado a la motivación de los empleados y moldear o reestructurar los procesos de comunicación en la organización a través del diseño de ciertas acciones que permitan una adecuada instrucción, flujo de información interno y buenos índices de motivación reflejados finalmente en la productividad del personal de la organización.

Montenegro (1998), abordó su propuesta de intervención en una empresa de servicios en etapa de crecimiento en Guatemala, destacando aspectos relacionados a: motivación, comunicación, organización, servicio al cliente, entre otros; cuyos principales aportes estuvieron centrados en: eliminación de procesos burocráticos, delimitar mejor las funciones, tanto individuales como por áreas de resultados, establecer una comunicación más fluida y eficiente, mayor espíritu empresarial y orientación al cliente.

Contreras (2009), propuso diversas estrategias para mejorar el clima organizacional en México, en una tienda de autoservicios (Controladora comercial Mexicana) resaltando actividades de comunicación, tales como: darle la oportunidad al trabajador que pueda opinar libremente; ya sea en buzones anónimos o en algún taller abierto donde el área de recursos humanos pueda escuchar las sugerencias, ideas y preocupaciones de los trabajadores; por otro lado se propone una campaña de educación a los líderes; dar parte de la información sea pública y que la misma esté en pizarrones, noticias internas, revista mensual, entre otros.

## **Investigaciones Nacionales**

Silva (1998), diseñó un programa de motivación en el Instituto de Crédito Agrícola y Pecuário (ICAP), en Barquisimeto. Edo. Lara; cuyo objetivo fue reforzar mediante mensajes comunicaciones la motivación al logro de las metas, entre ellos se mencionan: No te quejes del posible fracaso; lucha incesantemente, Asume riesgos, No dejes nada inconcluso, Disfruta profundamente de los resultados de tus esfuerzos, etc.

Hernández (2008), desarrolló su investigación en la planta de General Motors, ubicada en la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo, la misma se enfocó en preparar un plan de acciones para mejorar de las dimensiones de clima producto de su diagnóstico en: responsabilidad, recompensa, relaciones interpersonales, estándares y conflictos, las cuales principalmente se enmarcaron hacia: actividades recreativas, tales como: tardes deportivas, extramuros, talleres motivacionales con facilitadores que inspiran.

Moncayo (2008), elaboró una propuesta de comunicación interna para Parmalat LTDA., orientada a formular de manera creativa y novedosa un plan estratégico de comunicaciones que le permitirá optimizar sus procesos de comunicación interna, el cual estuvo enfocado en: Manual al empleador, Paseso, Carta de Bienvenida, Reuniones efectivas, Foro de líderes, encuentros gerenciales, mesas de trabajo para establecer lineamientos estratégicos, cascada de comunicación, entre otros.

## **Investigaciones Locales**

Brito (2001), realizó una intervención en Unisys de Venezuela, ubicada en área metropolitana, con el propósito de mejorar el clima organizacional en las dimensiones de: comunicación, motivación y satisfacción organizacional, dichas mejoras se orientaron en: talleres para facilitar mediante dinámicas grupales la comunicación, el intercambio de ideas, la innovación, entre otros.

Perazzo (2012), se enfocó en realizar una intervención para mejorar las habilidades de liderazgo a nivel supervisorio en la empresa Gmark, C.A., ubicada en el área metropolitana, para el cual, se desarrolló como iniciativa un plan de adiestramiento en materia de liderazgo a nivel supervisorio; por otro lado, la comunicación también jugó un papel importante en la mejora del ambiente laboral en Gmark, en el liderazgo que ejercen los directores y en el desarrollo de estrategias para reforzar el buen desempeño de los empleados con la publicación y exposición de los resultados positivos, mediante, cartas, boletines informativos, estándar de correo electrónico, wiki, entre otros.

Mercado (2012), se enfocó en realizar un diagnóstico en Clima Organizacional en la empresa NEANSA, cuyo propósito fue medir la percepción del ambiente laboral, a través de un estudio de Clima Organizacional en la dimensiones de: Aportes a los Cambios Tecnológicos, Recursos Humanos, Comunicación, Motivación y Toma de Decisiones, las recomendaciones se enfocaron en: Establecer una comunicación más fluida, acciones orientadas a elevar la motivación de los empleados.

## **3.2. Bases Teóricas**

### **3.2.1. Desarrollo Organizacional**

Son muchas las enunciaciones que definen el Desarrollo Organizacional, cada una haciendo énfasis en diferentes aspectos; a continuación serán descritas las que resultaron de mayor enriquecimiento para esta investigación:

Cummings y Worley (2007), señalan que el Desarrollo Organizacional (DO) es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes y relaciones, tomando como punto de partida a las personas y orientándose hacia las metas de la organización.

Una de las maneras de practicar el DO es a través de la consultoría, la cual suele considerarse como un proceso que permite y conlleva a establecer una relación formal e institucional de ayuda entre personas que tratan de solventar un problema y otras que buscan y pretenden desarrollar un plan o empresa.

Steele (cp Organización Internacional del Trabajo [OIT] ,1994. p.3). Por su parte, define a la consultoría como “cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”.

French y Bell (1999) lo definen de la siguiente manera:

Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajos naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación-acción. (p.29).

Garzón (2005), señala que el Desarrollo Organizacional “aborda problemas de comunicación, conflictos, entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer el requerimiento del personal o cuestiones de eficiencia organizacional” (p.32). Este autor caracteriza el Desarrollo Organizacional de la siguiente forma:

- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas y normativas basadas en su filosofía.
- Los agentes de cambio comparten una filosofía y conjunto de valores.
- Estrategia educativa adoptada para lograr el cambio planeado.
- Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.
- Los agentes de cambio son internos y externos.
- Implica una relación solidaria entre agentes de cambio y componentes sistema-cliente.

Este autor se enmarca en la teoría de que el Desarrollo Organizacional:

Requiere una visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilidad con las condiciones del medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) institucionalización del proceso y auto sostenimiento de los cambios. (p. 35).

### **3.2.2. Intervenciones en Desarrollo Organizacional**

Según French y Bell (1996) es una “serie de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización... comprometen con una tarea o secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización” (p.129).

Para Cummings y Worley (2007) el término intervención “designa una serie de acciones o hechos secuenciales planificados cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficiencia” (p. 143).

Para modificar algunos rasgos en donde se prevé un fuerte impacto, existen diversos tipos de intervenciones organizacionales:

- **Intervenciones en el Proceso Humano:** Proviene principalmente de la psicología social y de campos de aplicación de la dinámica de grupos y de relaciones humanas. Generalmente los procesos asociados a saber son: Comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones en grupo y liderazgo.

- **Intervenciones Tecno-Estructurales:** Se centran en la tecnología y en la estructura. El interés de la productividad y la eficiencia engloban técnicas para lograr la participación de los empleados y para diseñar empresas, grupos y puestos. Se da prioridad a la eficiencia humana para alcanzar diseños de trabajo y estructuras idóneas.
- **Intervenciones en la Administración de Recursos Humanos:** Está dedicada a las prácticas personales con que se integra al personal de la empresa. Son métodos del cambio a los que tradicionalmente se les asocia la función del personal. Las intervenciones en esta área tienen su origen en la economía y en las relaciones laborales, así como en los métodos aplicados de personal: Sueldos, compensación, evaluación del desempeño. Los expertos se centran en las personas pues están convencidos de que la eficiencia de una compañía se logra mejorando con que se las integra a ella.
- **Intervenciones Estratégicas:** Se relaciona con el funcionamiento interno de la empresa para lograr conciliar su estructura y cultura en el entorno global. El proceso de intervención se origina en la administración estratégica, teoría de las organizaciones y sistemas abiertos.

Para esta investigación se diseñó un proceso de intervención en el proceso humano ya que se desean ofrecer mejoras asociadas al dinamismo de la comunicación y los componentes asociados a ella.

### **3.2.3. Definición de Clima Organizacional**

En un principio, la estimación del clima de una organización derivaba de una exploración de ciertos atributos o características situacionales del entorno laboral; se trataba de una medida "objetiva" de alguna condición de la empresa que se destacaba en el mismo entorno laboral. Wilpert (1995), refiere como en el transcurso de la investigación sobre el tema se pueden distinguir tres aproximaciones al estudio del clima: Estructural, Perceptual e Interactiva.

En la tradición estructural, el clima es una manifestación objetiva de un rasgo de la organización que las personas que la constituyen encuentran y aprehenden. La tradición perceptual, que evolutivamente siguió a la anterior, enfatizaba que el origen del clima está ubicado principalmente en lo individual, a partir de una representación psicológica de la situación y la tercera aproximación al clima, la interactiva, postula que este es el resultado de procesos intersubjetivos que generan significados acerca de las condiciones objetivas de la organización, vinculando las aproximaciones teóricas y metodológicas de los enfoques estructural y perceptual.

El énfasis entonces se dirigió mucho más hacia la consideración de las percepciones individuales de las personas participantes de la organización en lugar de enfatizar atributos particulares de la misma (Rentsch, 1990). Lo que interesa entonces es evaluar las descripciones de eventos frecuentes o no que ocurren en las organizaciones ante los cuales las personas que forman parte de ella responden con interpretaciones particulares acerca de ellos.

A pesar de la relevancia de la variable Clima Organizacional, por ser vínculo y obstáculo para el buen desempeño de la empresa, no existe consenso en cuanto a su definición, todo dependerá de la orientación de los diferentes autores (Denison, 1991).

Para el desarrollo de esta investigación se partió de la definición de Bowers y Taylor (1972) quienes lo precisan de la siguiente manera:

Es la relativamente consistente calidad del ambiente interno de una organización, la cual comprende tres características importantes, primero es percibida por sus miembros, influye en la conducta de estos y puede ser descrita en términos de valores dados a una serie de características o atributos de la organización (p.82).

Bajo este concepto, Bowers y Taylor (1972), desarrollaron las siguientes dimensiones para el modelo:

- **Apertura a los Cambios Tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- **Recursos Humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

- **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- **Toma de Decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Es de señalar que Locke (1976), opina que cuando los trabajadores están satisfechos y motivados demuestran una emoción positiva que los impulsa a sentirse bien dentro de la organización.

Según Turcotte (1986), la insatisfacción es una actitud negativa por parte del trabajador que puede expresarse a través de las conductas asociadas a abandono, desgano, negligencia o retiro; es por ello que establecer canales de comunicación asertivos permitirá un mayor acercamiento por parte de la gerencia, para conocer las inquietudes de sus trabajadores. En el mismo orden de ideas, el autor señala algunas variables relacionadas con la insatisfacción:

- **La Toma de Decisiones Centralizadas:** Los empleados sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionadas con su área para poder mejorarla.
- **La Falta de Motivación:** No cumplir con las promesas hechas en un principio y la falta de políticas y prácticas que incrementen su motivación en el trabajo.

Cada vez es más importante preocuparse para eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa e influir en el crecimiento y desarrollo de la organización. La insatisfacción y malestar en el trabajo suelen expandir a otros grupos como la familia y los amigos, es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante.

#### **3.2.4. Teorías sobre la Motivación en el Trabajo**

En psicología se han desarrollado múltiples teorías sobre diferentes aspectos de la conducta humana. En el área laboral, psicólogos industriales han expuesto conceptos en torno a cómo se desenvuelven las personas en la organización, sus intereses y motivaciones.

A continuación de manera puntual se expondrán algunas de las principales teorías que tomaremos como base conceptual en la investigación.

Una de las principales teorías trabajadas en Comunicación y en el área Organizacional es la desarrollada por Abraham Maslow (1943) denominada **Teoría de la Jerarquía de Necesidades** (esta teoría a pesar de haber surgido hace algún tiempo, sigue cobrando vigencia en el Campo Organizacional actual). Inicialmente Maslow no realizó un análisis de la motivación en el trabajo, sólo al final de su vida despertó interés por las aplicaciones que podría tener su teoría.

Este teórico propone cinco tipos de necesidades que aparecen a lo largo de la vida del hombre: Las fisiológicas, de Seguridad, Sociales, de Autoestima y las de Autorrealización. La Motivación para Maslow funciona de la siguiente manera: Una vez que se satisface una necesidad ya esta no motiva la conducta, haciendo que las personas avancen a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior.

Esta teoría motivacional puede tener varias repercusiones en la conducta del trabajador en las organizaciones. Cuando en una empresa la seguridad y el sueldo son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando las condiciones para el empleado van mejorando, la conducta de los jefes y su relación con el trabajador adopta una mayor importancia. Por último, con un ambiente muy mejorado, el rol del jefe es menos acentuado y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir y así el trabajo es importante como autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas. La naturaleza de las necesidades se activa y satisface, estimula un deseo mayor de ahí que se entienda como una fuente continua de Motivación.

Otra de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción es la de Frederick Herzberg (1959) (cp. Robbins, 1998). Descrita a continuación:

### **3.2.4.1. Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial de la Organización:**

Herzberg (1959), en su teoría expuso la existencia de dos grupos: Factores extrínsecos y factores intrínsecos; el primero está referido a las condiciones de trabajo y pueden, hasta en cierto caso evitar la insatisfacción laboral, cuando esta exista; pero por el contrario no pueden determinar la satisfacción, ya que esta va a depender del factor intrínseco, que son aquellos consustanciales al trabajo o contenido dentro del mismo como la responsabilidad y el logro. Siendo esto así, la satisfacción laboral sólo puede venir generada por factores intrínsecos o a los que él denomina “Factores motivadores”. En este factor menciona dos características:

1. Cuando los factores van bien producen satisfacción, como las que se mencionan a continuación:
  - 1.1. Realización exitosa del trabajo.
  - 1.2. Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.
  - 1.3. Promociones en la empresa.
  
2. Cuando los factores van mal, pero no obstante no producen insatisfacción:
  - 2.1. Falta de responsabilidad.
  - 2.2. Trabajo rutinario y aburrido.

Mientras que la insatisfacción laboral sería generada por el otro factor, que serían los extrínsecos o “Factores Higiénicos” en este punto él también menciona dos características que son las siguientes:

1. Estos son factores que aunque van bien, no producen satisfacción a los trabajadores:
  - 1.1. Status elevado
  - 1.2. Incremento del salario.
  - 1.3. Seguridad en el trabajo.
  
2. Cuando los factores van mal, producen insatisfacción:
  - 2.1. Malas relaciones interpersonales.
  - 2.2. Bajo salario.
  - 2.3. Malas condiciones de trabajo.

El modelo planteado por Frederick Herzberg (1959), asegura que la satisfacción laboral radica en cómo se motiva adecuadamente a los trabajadores, haciéndolos sentir orgullosos de sus labores y otorgándoles un reconocimiento por logros alcanzados, y no aumentándole el salario, sin tomar en cuenta o reconocer las cosas buenas que haga por la organización.

La Motivación es un factor esencial, ya que de ella depende que los trabajadores se desempeñen libre y eficazmente a la hora de efectuar sus actividades, que a su vez influye en la realización del producto o servicio que laboran o prestan.

Extrapolando esto al mundo laboral, se concluye que el grado de esfuerzo que un trabajador le dedique a la labor que está realizando y las actividades necesarias que es capaz de emprender para lograr sus objetivos, es consecuencia de reforzamiento que ese comportamiento ha desencadenado. De allí pues, que reconocer desempeños exitosos y logro de objetivos, refuerza estos comportamientos, incrementando la probabilidad de que vuelvan a ser manifestados y con ello, se logra al final, que la productividad esté en ascenso.

Para mejorar los niveles de motivación es importante integrar el equipo de trabajo de la empresa. Generar participación e interacción entre los miembros del grupo. La motivación en grupo resulta fundamental ya que potencia la cohesión y complicidad en las personas. Así mismo, delegar responsabilidades, hacer reconocimientos y empoderar, son acciones que generan grados altos de motivación en los empleados.

Teniendo en cuenta estas posiciones y teorías es importante tener como soporte teórico conceptos aportados por escritores y especialistas en comunicación, sobre la incidencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados de una organización.

### **3.2.5. El Proceso de Comunicación y su Definición**

Horst (2000), contempla el proceso de comunicación como una serie de subprocesos que ayuda a comprender su fragilidad y nos invita a estar atentos a su funcionamiento. El primer subproceso es la formación de una idea en la mente del emisor, aquí se incorporan variedad de percepciones asociadas a sentimientos, según las circunstancias en las que se dé el mensaje (entusiasmo, seguridad, duda, irritación, etc.).

Al ser conscientes o no, los sentimientos entran en juego y configuran las ideas.

En el segundo subproceso entra en juego la codificación, es decir, recoger la información y construir una frase. El tercer subproceso es emitir el mensaje, en este aspecto se ponen de manifiesto las palabras que a su vez son asociadas a imágenes. Nuevamente entran en juego los sentimientos que acompañan las palabras, entonación y gestualidad.

El cuarto subproceso tiene lugar en el receptor del mensaje. La eficacia de este subproceso va a depender de múltiples factores: De la confianza mutua, claridad en el mensaje, grado de receptividad y estado de ánimo. Estos factores pueden alterar el mensaje recibido, cuando la intención del mismo es interpretado de forma inadecuada.

El quinto subproceso es la idea que se forma en la mente del receptor. Si esta idea coincide con la que se formó en la mente del emisor hemos tenido comunicación. Esto es lo que se denomina Comunicación, la descripción de los procesos y a su vez la respuesta que mostrará el emisor si su mensaje ha sido bien interpretado.

Ahora bien la Comunicación Organizacional es entendida por Romeo y Roca (2005), como “el entramado de mensajes formado por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada en el marco de la organización” (p.51). Los autores señalan los siguientes elementos:

1. La cadena comunicativa se estructura por medio del mensaje de dos sujetos.
2. Se compone de elementos verbales y no verbales; tomando en cuenta los siguientes factores:
  - Indicadores comunicativos verbales
  - Indicadores comunicativos no verbales

Flora (1976), establece que la comunicación verbal y no verbal tienen funciones complementarias, así pues las funciones del primero se orientan en informar, preguntar, persuadir y socializar, mientras que la otra se refleja en una multitud de gestos faciales y corporales que a su vez determinan la incongruencia o no del mensaje.

### 3.2.6. Tipos de Comunicación

Morales Serrano (2001), señala los siguientes tipos de comunicación:

- **Comunicación Formal:** Es aquella que transmite mensajes oficiales y son plasmados en líneas horizontales y verticales del organigrama conectando con los distintos tipos de Comunicación Interna:
  - a) Comunicación Descendente: “Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical... su misión es transmitir instrucciones y ordenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir” (p.5).
  - b) Comunicación Ascendente: Inicia desde los colaboradores y permite obtener la retroalimentación necesaria en la

comunicación entre directivos y colaboradores.

c) Comunicación Horizontal: La clave para este tipo de comunicación es su función integradora, ningún departamento puede cumplir su cometido sin la colaboración de los demás; es necesario trabajar en equipo y conducir reuniones en las que se busque el consenso.

- **Comunicación Informal:** Se establece a través de las relaciones sociales que surge entre los colaboradores y representa la mayor parte de la comunicación que se genera.

### **3.2.7. Elementos de la Comunicación Interna**

Entendiendo la comunicación como la transferencia de un mensaje, a través de este proceso existen unos elementos que desde su ubicación tienen una función dentro de la actividad comunicativa; según Shannon-Weavers (1949) (c.p. Vértice 2008) los actores del proceso son los siguientes:

#### **Cuadro N°1 Actores y Elementos del Proceso Comunicativo**

Elemento	Descripción
<b>Emisor</b>	Puede tratarse de cualquier individuo de la organización. Es la fuente de comunicación que desea transmitir un pensamiento a otros.
<b>Mensaje</b>	Contenido de la información (ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor) bajo el propósito de comunicarse con el receptor. Si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba del receptor.
<b>Código</b>	La forma en que se estructura el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud y el sistema socio cultural.
<b>Canal</b>	Es el medio por el que es transmitido el mensaje
<b>Receptor</b>	Es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el sujeto debe decodificar el mensaje, para lo que se requiere habilidades, aptitudes y conocimientos previos.
<b>Interferencia</b>	Perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos, concretamente, las distorsiones del sonido en la conversación o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, entre otras.
<b>Retroalimentación</b>	Condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor, puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación)

**Nota. Datos tomados de Vértice (2008)**

A continuación se presenta la ilustración del modelo

Figura N° 2 Modelo de Comunicación



Fuente: Shannon-Weavers (1949).

Siendo esto así, la figura n°2 que refleja el modelo de Comunicación Interna, de Shannon-Weavers, es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. Es eficaz cuando el receptor está en la capacidad de decodificar el mensaje y comprender su verdadero significado. Puede haber muchas malinterpretaciones por múltiples razones, como también ocurre que el emisor haga múltiples interpretaciones para prever que ocurran estas **interferencias** o **ruidos**. Para ello, es necesario que exista **retroalimentación** así el emisor puede clarificar el mensaje y mirar si el verdadero significado ha sido o no comprendido.

Según lo planteado por el autor en la interacción de estos componentes surgen dos términos: **Comunicación** e **Información**. Diferenciándose en que la Comunicación requiere de Feedback mientras que la información puede ser unidireccional y no demanda una respuesta.

Shanon y Weavers (1949) (c.p Vertice 2008), proponen unos ítems que permiten una comunicación interna retroalimentada. A continuación se presentan diferentes formas de comunicar retroalimentación útil a los subordinados y otros empleados:

1. **Centrarse en Comportamientos Concretos:** Esto implica ofrecer retroalimentación que permita a los empleados manejar los conocimientos eficaces o los que debe mejorar.
2. **Mantener la Retroalimentación en el Terreno Impersonal:** La retroalimentación debe ser descriptiva, que carezca de juicio o valoración.
3. **Transmitir la Retroalimentación en el momento y en el lugar preciso y oportuno:** El mejor momento para dar retroalimentación es justo después de que la persona muestra el comportamiento sobre el cual se quiere informar. El lugar adecuado para dar retroalimentación crítica debe ser en privado. Una retroalimentación negativa transmitida en público puede desmotivar a la persona y probablemente causar resentimiento e irritabilidad. Por el contrario para motivar es importante una retroalimentación positiva en público, porque además incentiva al resto de los colaboradores.
4. **Centrar la Retroalimentación Negativa en los Comportamientos que pueda controlar el Empleado:** Cuando se da retroalimentación negativa hay que centrarse en los comportamientos que el empleado pueda controlar. (p. 13).

### 3.2.8. Funciones de la Comunicación Interna en las Organizaciones

Pizzolante (2001), establece que la comunicación interna cumple con una serie de funciones, entre ellas se pueden señalar las siguientes:

- **Control:** Función en la que la comunicación formal o informal controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados.
- **Motivación:** Se da en la medida en que se esclarece a los empleados qué es lo que se debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, se constituyen en factores de motivación.
- **Expresión Emocional:** Gran parte de los empleados de una organización observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitadora en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

### **3.2.9. La Barrera de la Defensividad en el Proceso Comunicativo**

Michael (1994), refiere que la calidad de nuestras relaciones con los demás, depende mayormente del modo de comunicar, y como es bien sabido este proceso no se limita al lenguaje verbal, sino que además va acompañado de una serie de pautas asociadas con la gestualidad, postura corporal, entonación y relación. Todos estos elementos pueden desencadenar en un proceso comunicativo eficaz, o por el contrario defensividad.

A continuación, sigue una descripción de seis pares de ejemplos que afectan a la comunicación:

- 1. Los juicios de valor tienden a dañar la comunicación, mientras la referencia a hechos verificables la favorecen:** Generalmente se tiende a juzgar a la persona y de este modo despertamos su defensividad. Resultaría más efectivo hacer referencia a su conducta haciendo énfasis entre lo que ha hecho y lo que se esperaba.
- 2. Las expresiones que implican una intención de controlar a otra persona despiertan defensividad:** Esto es limitar la libertad de otra persona al no permitirle pensar su propia solución frente a un problema determinado.

3. **El tono de superioridad abre una brecha; el tono de igualdad acerca:** La intención es mantener la equidad sin descalificar a la persona, siempre refiriéndose al problema.
4. **La expresión dogmática coarta la comunicación/el tono de provisionalidad facilita el debate:** Cuando una persona habla en posesión de la verdad, ofende la capacidad de pensar por cuenta propia.
5. **Las estratagemas ponen a la defensiva, la espontaneidad pone un puente:** Cuando se percibe una segunda intención, se tiende a guardar distancia. La espontaneidad gana confianza.
6. **El tono neutro y distante aleja, la empatía une:** Al percibir que no le importamos al interlocutor, se produce alejamiento, en caso contrario hay acercamiento y receptividad.

En el mismo orden de ideas, el autor señala otras barreras que distorsionan el proceso comunicativo:

1. **Percepción Selectiva:** En el proceso de la comunicación los receptores ven y escuchan, selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales, lo que indica que no se logra ver la realidad sino lo que se interpreta de lo que se ve y se denomina realidad.

2. **Emociones:** El estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. El mismo mensaje recibido cuando se experimentan diversas emociones se interpreta de diferentes maneras. Las emociones extremas, como el júbilo y la depresión, entorpecen la comunicación efectiva. En estos casos se descuidan los procesos del pensamiento racionales y objetivos a cambio de los juicios emocionales.
3. **Lenguaje:** Las palabras tienen significados distintos para diversas personas. La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras. En una organización los empleados tienen diversos orígenes y usan términos y giros peculiares; el asunto es que aún cuando se hable el mismo idioma, no es utilizado de manera uniforme. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos, pero esta premisa suele ser incorrecta.
4. **Ansiedad por la comunicación:** Generalmente este tipo de barrera puede desencadenar en “miedo” y los colaboradores tienden a evitar situaciones que exigen ejercer este proceso, ocasionando distorsión en las exigencias de comunicación de su puesto de trabajo con el fin de reducirlas al mínimo.

Es muy importante para las organizaciones internalizar el intercambio de significados entre sus miembros y la comprensión de los mismos para que se logre un proceso perfecto. Aunque en la teoría parece sencillo, la comunicación perfecta casi nunca se alcanza en la práctica porque

generalmente tienden a aparecer las barreras anteriormente descritas.

A continuación se presenta la relación biunívoca que existe entre la comunicación interna y la motivación.

### **3.2.10. Relación entre Comunicación Interna y Motivación**

Rosen y Berger (1993), mencionan que la comunicación representa un incentivo no monetario de fuerte poder motivacional y reconocimiento interno.

Neira (2003), señala que para poder reconocer a los colaboradores es necesario saber expresarlo, de acuerdo al nivel, área o situación personal; algunos aspectos que pueden tomarse en cuenta son los siguientes:

- Preguntar a los empleados cuál es su mayor estímulo.
- Mantenerse al tanto de las tareas de los empleados.
- Demostrar su reconocimiento públicamente.
- Censurar al proceso y no al individuo.

Ahora bien, en la presente investigación se desarrolló un Plan de Comunicación Interna, orientado en la Motivación de los colaboradores y hasta ahora existe relación entre el reconocimiento, asociado a un proceso comunicativo, mediante el estímulo directo al trabajador.

Bob Nelson (1996), identifica la existencia de reconocimientos formales e informales:

- **Reconocimientos sin costos:** Se menciona la importancia de hacer una felicitación o palabras en el momento oportuno que viniendo de la persona adecuada puede significar más que un momento de sueldo.

- **Recompensas de bajo costo:** Con una pequeña inversión de dinero, pueden realizarse actividades como invitaciones a almuerzos o cenas, para recompensar tareas extras, escribir notas de agradecimiento a mano.
- **Actos de reconocimiento:** Referidos a la celebración de un logro significativo, celebración de semanas especiales, y durante la misma se hacen llegar dulces, distintivos, entre otros.
- **Reconocimiento público/recompensas sociales:** Se pretende destacar más los éxitos que los fracasos, a través de estímulos sociales de forma sincera y personal.
- **Comunicación:** La comunicación en forma escrita en términos positivos resulta importante para motivar a los empleados.
- **Tiempo Libre:** Es una forma de reconocimiento y la más apreciada por los colaboradores.

La gestión de un excelente clima organizacional viene dado por un sin número de factores, que permiten altos niveles de aceptación y satisfacción de los colaboradores con las políticas y cultura de las organizaciones, la motivación o reconocimiento viene a ser uno de estos factores fundamentales.

Para efectos de esta investigación se revisó la Comunicación interna sustentada en el modelo de Shanon y Weavers (1949) y la Motivación, estuvo basada en la teoría de las necesidades de Maslow (1943) y la teoría Bifactorial de la Organización expuesta por Herzberg (1959), para entender el proceso de comunicación llevado al comportamiento de los empleados.

### **3.2.11. Plan de Comunicación Interna**

La estrategia que se diseñó en esta investigación, se encuentra enmarcada en la concepción de estrategia como plan, definida por Mintzberg (1988), como un curso de acción conscientemente determinado, sirviendo de guía para una situación específica. Se considera la existencia de dos características principales: a) Se desarrolla antes de las acciones donde se aplicarán, b) son creadas de manera consciente con un propósito determinado.

La estructura de la estrategia que se utilizó para la creación del Plan de Comunicación basado en la Motivación en NEANSA C.A. es la realizada por Aljure (2009) donde sus etapas básicas son las siguientes:

- 1. Análisis de la Situación Actual:** Lo define como la búsqueda e identificación de toda la información, para plantear un plan con enfoque estratégico.
- 2. Análisis DOFA:** Aljure, lo define como el proceso de síntesis de la información anterior para identificar los factores relacionados:
  - a) Fortalezas y Debilidades: Las primeras son definidas como características internas y positivas y las segundas como las características que pueden inhibir el desempeño de la organización.
  - b) Oportunidades y Amenazas: Las amenazas son aquellas características externas a la organización, que pueden interferir en el logro de sus objetivos, las oportunidades por

su parte representan aquellas características externas que pueden ayudar al logro de los objetivos planteados.

3. **Definición de Objetivos:** Son los fines a los cuales se dirigen las actividades organizacionales, se realiza desde la cúspide y desciende hasta la persona responsable de su consecución.
4. **Definición de Estrategias:** Son las direcciones a largo plazo para desarrollar las actividades de la organización.

Marchant (2007), establece que al definir una estrategia, “los colaboradores se obligan a pensar más allá de la supervivencia a corto plazo y a proyectarse en un modo de ser más desarrollado al actual” (p.39).

A continuación se define la Educación Experiencial como una modalidad, para llevar a cabo acciones orientadas al proceso de Comunicación basado en la Motivación.

### **3.2.12. Educación Experiencial**

El aprendizaje experiencial es una poderosa metodología constructivista orientado a la formación y transformación de las personas desde su individualidad.

Ernesto Yturralde, facilitador y conferencista Internacional, manifiesta que las nuevas tendencias en el campo del aprendizaje se inclinan hacia el aprendizaje basado en la experiencia aplicando la metodología del aprendizaje experiencial, mediante la implementación de talleres experienciales o talleres vivenciales, talleres de inmersión, como parte de un proceso de capacitación, talleres en los cuales, las actividades, dinámicas de grupo, simulaciones, clínicas, aplicando roles, socio-dramas, vídeo-foros,

entre otras herramientas, cumplen un papel primordial para promover desde la experiencia directa o mediática, el auto-descubrimiento desde lo fáctico, fomentando espacios para la construcción de los aprendizajes fundamentados en la inter-relación entre la experiencia y la reflexión tanto para los individuos como para los grupos y equipos con variables incidentes como los conocimientos básicos de cada socio del aprendizaje, sus valores instalados, sus supuestos, fortalezas interpersonales así como sus limitaciones.

El conocimiento es sin duda alguna, fundamental, sin embargo la experiencia es la que nos enseña al incorporar sensaciones, sentimientos, evidenciando valores, comportamientos y principios que marcan huellas indelebles si tenemos conciencia sobre ello. Las actividades deben ser profesionalmente estructuradas y dirigidas para felicitar el logro de los objetivos propuestos. El aprendizaje experiencial incrementa las expectativas de logro y la confianza en las propias habilidades de los individuos, ayudando a integrar dicha experiencia con los conocimientos entre sí, así como con experiencias y conocimientos anteriores, logrando promover la adquisición de mayores conocimientos, de una manera más profunda y de más largo plazo, provocando aprendizajes significativos.

Para esta investigación, se utilizó la Educación Experiencial como formato para el diseño de actividades y estrategias que permitieron la creación del Plan de Comunicación Interna basado en la Motivación de los Colaboradores.

### 3.3. Sistema de Variables

La investigación puede ser definida desde la perspectiva del proceso y de su enfoque. Desde el proceso, se podría definir como:

El proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales” (French y Bell, 1996, p.141).

Una forma de utilizar a la investigación como proceso genérico en el Desarrollo Organizacional, es presentado por French (1996), y sigue como: “diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ello por el grupo cliente, y acción” (p.141).

Entendiéndose que ocurre una secuencia cíclica donde surgen o se anticipan a nuevos problemas y en ocasiones sobre el mismo problema, y por otro lado se intenta que el grupo trabaje cada vez más unido y efectivamente.

Desde su enfoque, se podría definir como:

“La aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y cooperación de científicos, practicantes y legos. Los resultados deseados del enfoque de la investigación y acción son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría

científica” (French y Bell, 1996, p.143).

De allí deriva que las variables representan, según Bernal (2006), “( ...) a los elementos, factores o términos que puedan asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p. 36).

La finalidad de la investigación científica es descubrir la existencia de las variables, sus magnitudes o interrelaciones, porque como lo señala Bernal (2006), esa red dinámica se convierte en características observables, las cuales admiten mediciones, bien sea cualitativas o cuantitativas.

En este orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2003), definen a la variable “como una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse” (p.77). Estos autores, señalan que es indispensable definir las, ya que al ser conceptualizadas va a permitir evaluar más adecuadamente los resultados de la investigación.

Según Tamayo y Tamayo (2000), hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- Variables Independientes: La que afecta o influye. Se denomina también antecedente. se presenta como causa y condición de la variable dependiente. Por ejemplo: condiciones en el ambiente físico de trabajo.
- Variables Intervinientes: Cualquier valor que influye sobre el problema. “Aparece interponiéndose entre la variable independiente y la

dependiente”, entre ellas están el salario, el horario de trabajo, distribución de funciones, etc.

- **Variables Dependientes:** Es afectada o influida. Se presenta como consecuencia de una variable antecedente, es el efecto producido por la variable que se considera independiente, por ejemplo: rendimiento laboral.

Con relación a lo anteriormente expuesto, para efectos de esta investigación, se definieron las variables según los objetivos específicos de estudio, las dimensiones e indicadores de las variables (Ver Cuadro N°2.).

**Cuadro N°2 Identificación y Definición de las Variables**

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
<p><b>Objetivo General</b> Diseñar un plan de comunicación interna basado en la motivación de los colaboradores de la empresa NEANSA C. A. para mejorar el Clima Organizacional</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los factores críticos, a nivel formal, posibles generadores de crisis dentro del proceso de comunicación Interna en NEANSA C.A.</li> <li>• Diseñar un taller bajo formato de Educación Experiencial a fin de facilitar la creación de un Plan de Comunicación Interna enfocado en la motivación de los colaboradores en NEANSA C.A.</li> </ul>	<p><b>Clima Organizacional: concepto que describe Bowers y Taylor (1972)</b></p> <p><b>Comunicación Interna: concepto que define Shanon y Weavers (1949)</b></p> <p><b>Motivación: concepto que describe Bowers y Taylor (1972).</b></p> <p><b>Plan de Comunicación Interno definido por Mintzberg (1988)</b></p>	<p><b>Clima Organizacional:</b> “Es la relativamente consistente calidad del ambiente interno de una organización, la cual comprende tres características importantes, primero es percibida por sus miembros, influye en la conducta de estos y puede ser descrita en términos de valores dados a una serie de características o atributos de la organización”. (p.82)</p> <p><b>Comunicación Interna:</b> Es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. Es eficaz cuando el emisor puede clarificar, a través de la retroalimentación, el mensaje y mirar si el verdadero significado ha sido o no comprendido</p> <p><b>Motivación:</b> Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.</p> <p><b>Plan de Comunicación Interna:</b> Curso de acción conscientemente determinado sirviendo de guía para una situación específica. Se considera la existencia de dos características principales: a) Se desarrolla antes de las acciones donde se aplicaran. b) Son creadas de manera consciente con un propósito determinado.</p>

## **CAPITULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Tipo de Investigación**

##### 4.1.1. Tipo de Investigación según su Finalidad

La investigación aplicada tiene sus fundamentos en la investigación científica, apoya su fortaleza en ella, en virtud se requiere un marco teórico o referencial y un compendio de antecedentes que se sustenta en los resultados de la investigación previamente encontrados. En este orden de ideas, Ramírez (2004), refiere que:

“La investigación aplicada o en contexto real es un sistema de aprendizaje de la realidad-situación de un objeto social determinado, con el fin de comprender, retroalimentar y contribuir constructivamente en lo que estimen conveniente los actores involucrados aportando al mismo tiempo conocimiento homogéneo a la ciencia. Esto implica que la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. Esta definición no impide la posibilidad de que el investigador sea parte de los actores pertinentes involucrados en el fenómeno (investigación-acción) ni tampoco impide la voluntad del investigador que quiere mantener cierta distancia entre él y su objeto de estudio. Lo que importa retener en esta definición, es el carácter emergente y aplicado de la investigación pues se trata del estudio de un fenómeno in vivo.” (p. 4).

Bajo este contexto, Hernandez y otros, (2006), definen la investigación-acción como la condición actual y condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada.

Este tipo de estudio se llevo a cabo para ayudar a la acción, por lo tanto es exploratorio y descriptivo, en este sentido permitió reconstruir las prácticas proponiendo mejoras.

#### 4.1.2. Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados

Para la realización de esta investigación, se utilizó la investigación primaria porque los datos han sido recolectados por la autora del estudio. “La investigación primaria es aquella en la cual se recopila la información de primera mano”. (Cohen, 2003, p. 179-180.)

#### 4.1.3. Tipo de Investigación según la Estrategia Metodológica

Hernández y otros (2003), señalan que las investigaciones cualitativas evitan la cuantificación ya que se centra en las interacciones de la empresa cliente y es producto de la realidad vivida en la Organización; por lo tanto son hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos. En esta investigación se puso en práctica la estrategia metodológica cualitativa.

#### 4.1.4. Tipo de Investigación según sus Objetivos

De acuerdo a los objetivos de la intervención que se realizaron en la empresa NEANSA C.A, la investigación se orientó en un estudio de tipo descriptivo. Según Arias (1999), este tipo de estudio se utiliza cuando se desea describir una realidad en todos sus componentes principales, caracterizando un hecho, fenómeno o grupo de sujetos con el propósito de establecer su estructura o comportamiento.

En el mismo orden de ideas, Hernández y otros (2003), exponen que para realizar un estudio descriptivo se elige una variedad de situaciones y se recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga.

#### 4.1.5. Tipo de Investigación por el momento en que se recogen los datos

Se consideran transversales o sincrónicas las investigaciones que “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”. (Arnau, 2006, p.7.)

Los estudios longitudinales, el investigador pretende estudiar el proceso de cambio a través del tiempo.

Esta investigación se realizó en un lapso de tiempo corto, por lo tanto se caracterizó por ser un estudio transversal.

## **4.2. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de los Datos**

Para hacer un análisis de la situación actual en NEANSA C.A., se utilizó como técnica el Focus Group el cual se define como “un método de recolección de información en profundidad sobre las necesidades, preocupaciones y percepciones de un colectivo social determinado, y que constituye entonces un método de investigación cualitativa” (Vieytes, 2004, p.663).

El instrumento que se utilizó para recoger la información obtenida en el Focus Group (Anexo C) fue el Análisis DOFA, definido por Aljure (2009) como el proceso de síntesis de la información anterior para identificar los factores relacionados a:

- a) Fortalezas y Debilidades: Las primeras son definidas como características internas y positivas y las segundas como las características que pueden inhibir el desempeño de la organización.
- b) Oportunidades y Amenazas: Las amenazas son aquellas características externas a la organización, que pueden interferir en el logro de sus objetivos, las oportunidades por su parte representan aquellas características externas que pueden ayudar al logro de los objetivos planteados.

Esto a su vez permitió identificar aquellos aspectos susceptibles de mejora que permitieron la creación del Plan de Comunicación Interna, basado en la motivación de los colaboradores; seguidamente se definieron los objetivos estratégicos que condujeron las líneas de acción para constituir el Plan.

- ✓ Definición de Objetivos: Son los fines a los cuales se dirigen las actividades organizacionales, se realiza desde la cúspide y desciende hasta la persona responsable de su consecución.
- ✓ Definición de Estrategias: Son las direcciones a largo plazo para desarrollar las actividades de la organización.

#### **4.3. Población y Muestra**

Para el presente estudio se consideró población a los veintitrés (23) colaboradores de Servicios Globales de Transporte NEANSA C.A., que ocupan el cargo de: presidente, coordinadores, asistente administrativo y choferes. Motivado a que la población de estudio es pequeña, fue tomada en su totalidad para constituir la muestra.

#### **4.4. Procedimiento a seguir para llevar a cabo la Intervención**

Como parte de ésta fase se definió la estrategia de implementación de las acciones necesarias, para alcanzar los resultados planificados y la mejora de estos procesos, para lo cual se llevó a cabo un taller bajo formato de Educación Experiencial que permitió la creación del Plan de Comunicación basado en la Motivación. La estructura del taller consistió en efectuar tres fases: Inicio, Desarrollo y Cierre. En el inicio se realizó una actividad Rompe Hielo donde se invitó a los colaboradores a decir el lugar ideal y por qué les gustaría estar allí; posteriormente se puso en práctica la técnica del Focus Group (Anexo "C") para conocer la situación actual de la empresa, que según Aljure (2009) la define como la búsqueda e identificación de toda la información, para plantear un plan con enfoque estratégico.

En la fase de desarrollo, de acuerdo con la información que se obtuvo en el Focus Group, se elaboró junto con los colaboradores la matriz DOFA; tal análisis permitió comprender la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización e identificar aquellos aspectos que podrían ocasionar retrasos o imposibilidad en la implementación.

Finalmente la fase de cierre consistió en inducir que una persona hable sobre un punto que le haya hecho clic, con el propósito de detectar problemas propios de la organización y afianzar el compromiso organizacional a través de la mejora en procesos de Comunicación y Motivación.

#### **4.5. Operacionalización de Variables**

Para hacer posible el estudio se planteó la operacionalización de las variables y el establecimiento de los indicadores, lo cual permitió medir y llevar a cabo las dimensiones correspondientes. Por consiguiente, en el proceso lógico de la operacionalización de variables se tendrá de acuerdo a lo siguiente:

##### **Cuadro N° 3 Operacionalización de las Variables**

Plan Comunicación Interna						Instrumento 2	Instrumento 1
Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Dimensiones	Definición	Focus Group	Plan
Desarrollar una intervención a fin de proponer un plan de comunicación interna basado en la motivación de los colaboradores de la empresa NEANSA, C.A para mejorar el clima organizacional	1.- Identificar los factores críticos, a nivel formal, posibles generadores de crisis dentro del proceso de comunicación en NEANSA C.A.	<b>Clima Organizacional</b>	"Es la relativamente consistente calidad del ambiente interno de una organización, la cual comprende tres características importantes, primero es percibida por sus miembros, influye en la conducta de estos y puede ser descrita en términos de valores dados a una serie de características o atributos de la organización" (Bowers y Taylor, 1972).			Imagen 1 : representada por la pregunta Consideras que esta es la comunicación que mantienes con tu jefe? Imagen 2: Consideras que tienes un jefe que te escucha? Imagen 3: Que tipo de información les gustaría ver en esta cartelera? Imagen 4: Les gustaría ser felicitados y/o celebrar por su trabajo bien hecho?	
		<b>Comunicación Interna</b>	Es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. Es eficaz cuando el emisor puede clarificar, a través de la retroalimentación, el mensaje y mirar si el verdadero significado ha sido o no comprendido Shannon y Weavers (1949)				
<b>Motivación</b>		Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización (Bowers y Taylor, 1972).					
	2.-Diseñar un taller bajo formato de Educación Experiencial a fin de facilitar la creación del plan de comunicación interna enfocado en la motivación de los colaboradores en NEANSA, C.A	<b>Plan de Comunicación Interna</b>	Curso de acción conscientemente determinado, sirviendo de guía para una situación específica. Se considera la existencia de dos características principales: a) Se desarrolla antes de las acciones donde se aplicarán, b) son creadas de manera consciente con un propósito determinado Mintzberg (1988).	Análisis de la Situación	Búsqueda e identificación de toda la información, para plantear un plan con enfoque estratégico.		1. Actividades, 2. Frecuencia de la comunicación, 3. Mensaje 4. Medio de comunicación; y 5. Responsable
				Análisis DOFA	Es el proceso de síntesis de la información anterior para identificar los factores relacionados:		
				Definición de Objetivos	Son los fines a los cuales se dirigen las actividades organizacionales, se realiza desde la cúspide y desciende hasta la persona responsable de su consecución.		
				Definición de estrategias	Son las direcciones a largo plazo para desarrollar las actividades de la organización.		

## 5.- CRONOGRAMA

### 5.1. Cronograma de trabajo

A continuación, se presenta el cronograma de actividades que refleja de manera ordenada y sistemática, el tiempo y las actividades relevantes para el desarrollo de esta investigación.

	Feb-13				Mar-13			Abr-13				May-13
Actividades en programación semanal	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Fase 1: Diagnostica												
Fase 2: Metodológica												
Fase 3: Teoría-Intervención- acción												

## CAPITULO V

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación fueron seleccionados y analizados; a continuación se exponen de acuerdo con la descripción del taller bajo modalidad de Educación Experiencial y los pasos propuestos por Aljure (2009) para la creación del Plan de Comunicación Interna.

Se contó con la presencia de doce (12) choferes y las actividades se llevaron a cabo en un salón de conferencias, previamente reservado por la gerencia general el día 01 de Mayo de 2013. De acuerdo con la estructura del taller, se estructuró en tres fases: Inicio, Desarrollo y Cierre.

**1.- Inicio del Taller:** Se hizo una presentación general a través de una dinámica rompe hielo, donde cada uno dijo su nombre, lugar ideal y por qué les gustaría estar allí. Se percibió iniciativa, camaradería y deseos de participación.

Posteriormente se le explicó, a los colaboradores, el objetivo de dicho taller y el uso futuro que se le dará a la información recabada. Se hizo una revisión de las expectativas de cada uno, sobre la actividad y expresaron lo siguiente: “divertirnos”, “sentir apoyo”, “sentir algún cambio”, “aprender”, “mejorar”, “aportar”, “sacar provecho”.

Se dio inicio a la agenda del Focus Group en el cual se llevó a cabo la dinámica del “Rumor” donde le fue solicitado, a tres de los colaboradores, apartarse del grupo para escuchar un cuento corto, que luego debían narrar al resto de sus compañeros. En esta dinámica se observó los diferentes aportes que hicieron y las interpretaciones que cada uno le dio, que a su vez generaron confusión y distorsión en el mensaje.

Al profundizar sobre la dinámica, comentaron que este tipo de situaciones suelen presentarse con frecuencia dentro de NEANSA, por no tener diversos canales de comunicación o que por el contrario, “tiende a pasarse la información de chofer en chofer y no se llega a conocer el mensaje real”, “muchas veces es porque se entiende de manera diferente” “a veces no llegamos a conocer a las personas nuevas para comunicarnos”, “a veces se dan distintos mensajes y no sabemos a quién prestarle atención”, “no recibimos ninguna comunicación donde se nos explique lo que realmente nos quieren decir para evitar malos entendidos”, “sencillamente no nos reunimos para hablar de los problemas del día a día y por eso hay confusión y falta de información” o “sólo se nos llama para asignación de tareas y problemas de tipo operativo; sin hacernos ningún tipo de gratificación”.

Paso seguido, se les invitó a observar cuatro imágenes y luego comentar la sensación que les genera (Anexo E). En la primera de ellas la percepción que tuvieron fue la siguiente: “Se parece a dos persona hablando por un wokitoki, pero eso aquí no existe”, “parecen dos personas hablando por teléfono”. Ante estos comentarios se les hizo la siguiente pregunta:

1.- ¿Consideran qué esta es la comunicación que mantienen con su jefe? Las repuestas obtenidas fueron las siguientes: a)“No hay tanta cercanía como aparece en el dibujo” b)“no, nos gustaría verlo cara a cara, de vez en

cuando” c) “nos gustaría que nos hablara para saber si estamos haciendo bien o mal el trabajo” d) “como nunca me han dicho nada, están conformes con mi trabajo” e) “No hay comunicación efectiva, porque el dueño no está al tanto de los viajes y no lleva ese control” f) “Es importante tener contacto directo porque todo se hace vía telefónica para hablar lo operativo de la carga” g) “las reuniones surgen por motivos puntuales, no son programadas”. h) “Yo trato de molestar lo menos posible”.

Al mostrar la segunda imagen, los comentarios generados fueron: a) “Lo están regañando” b) “El grande quiere someter al más pequeño” c) “Se ve un maltrato”.

2.- ¿Consideran qué tienen un jefe que los escucha?

Los colaboradores coincidieron en sus repuestas afirmando lo siguiente: a) “Si tenemos un jefe que nos escucha, pero es difícil comunicarnos por el poco tiempo que tiene y la falta de un espacio que le permita tener el momento para conversar personalmente” b) “sentimos que nos tratan bien, y aunque hemos renunciado, hemos vuelto porque nos sentimos respetados” c) “aquí el ambiente de trabajo es acogedor y justo” d) “me tratan bien, no me regañan, yo también los trato bien.”

La tercera imagen, generó la siguiente percepción: “Avisos”

3.- ¿Qué tipo de información les gustaría ver en esta cartelera?

Respondieron: “Cartas, felicitaciones por cumpleaños, día del trabajador, día del padre, navidad, eventos deportivos y reconocimiento”.

La cuarta imagen, generó los siguientes comentarios: “Personas orgullosas, comprometidas y felices”, “cumplimiento”.

4.- ¿Te gustaría ser felicitado y/o celebrar por tu trabajo bien hecho?

Las respuestas fueron: a) “Estoy comprometido conmigo y con mi familia, me gusta quedar bien y estar legal en las entregas, pero me gustaría saber si lo estoy haciendo bien” b) “Como este trabajo es arriesgado y de tanta responsabilidad por la carga y el esfuerzo físico, quiero saber si el cliente está contento, con mi trabajo, puntualidad, manejo adecuado de la carga”.

**2.- Desarrollo del Taller:** Aquí se explicó a los colaboradores que debían mencionar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de NEANSA. Para su elaboración se dividió al grupo en dos; el primero desarrolló fortalezas y amenazas y el segundo oportunidades y debilidades; después de quince minutos rotaron los grupos para enriquecer la matriz.

El resultado obtenido fue el siguiente: Ver cuadro N° 4

**Cuadro N° 4 Matriz DOFA**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Poca comunicación entre los empleados y la Gerencia General.	1. Existen los recursos necesarios para la implantación de estrategias de comunicación a nivel interno.
2. La información no fluye a pesar de ser una empresa pequeña de pocos empleados	2. Creación de procesos de capacitación para los colaboradores de forma presencial sobre la misión, visión y valores.
3. Carencia de medios de comunicación interna	3. Existencia de capacidad e intención de poner en práctica nuevas estrategias de comunicación interna.
4. Disminución del contacto entre los empleados y la Gerencia General a excepción de lo estrictamente laboral.	4. Generar espacios de interacción entre los colaboradores y la Gerencia General.
5. Presencia de constantes desacuerdos de la Gerencia General en lo relativo a la gestión del recurso humano.	
6. La Gerencia General no se preocupa por generar espacios de retroalimentación de sus colaboradores para la evaluación de procesos, inconformidades y necesidades.	
7. No hay reforzamiento de la misión, visión, objetivos y valores de NEANSA con sus colaboradores.	
8. Los eventos de interacción entre empleados y la Gerencia General son mínimos e informales.	
<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>
1. La falta de empleo y de oportunidades en el entorno genera que los empleados sientan resistencia a expresar sus inconformidades a la gerencia acerca de los problemas de comunicación porque consideran que al hacerlo pueden perder su empleo y no van a tener muchas oportunidades de conseguir trabajo fácilmente.	1. Son conscientes de los problemas de comunicación interna que existen en la organización.
2. La competencia en la ciudad que hace que sea más difícil la consecución de clientes lo que genera una alta competencia, repercutiendo en las relaciones que se dan a nivel interno.	2. Voluntad por parte de la Gerencia General de implementar un plan de comunicación en la empresa.
3. Los constantes desacuerdos del proceso de carga de alguno de los clientes hacen que generen rechazo en los colaboradores de Neansa.	3. Cuentan con disposición al cambio y poder adaptarse a un plan de comunicación
	4. El nivel de compromiso de los colaboradores con Neansa hace que se sientan orgullosos de su labor.
	5. El compañerismo y camaradería que existe entre los colaboradores.
	5. El buen trato y respecto de la Gerencia General hacia los colaboradores influye de manera significativa en las relaciones y en el ambiente laboral.

**3.- Cierre del Taller:** En esta última fase, los colaboradores debían comentar la experiencia y si fueron cubiertas las expectativas que manifestaron en el inicio, así mismo exponer que información, situación o actividad del taller les hizo “clic”. Las respuestas que se obtuvieron se presentan a continuación:

a) “A mí me gusto todo y me divertí, pase un rato diferente y siento que aprendí” b) “a mí lo que me hizo clic es que entre nosotros no existen rivalidades nos preguntamos unos a otros, y estoy seguro que nos vamos a comunicar mejor con el jefe” c) “Tengo muchas ganas de saber, si todo lo que dijimos lo van a tomar en cuenta los jefes, yo creo que si porque todos estuvimos de acuerdo, no hubo tantas diferencia en las respuestas” d) “lo que más me hizo clic es que estamos comprometidos con la empresa y con los cambios, creo que eso es importante” y “también estoy seguro de que los jefes van a aceptar cambios porque ellos son personas buenas, nos tratan bien y eso me mantiene aquí, por eso creo que van a tomar en cuenta nuestras opiniones”.

De acuerdo a la descripción de los resultados obtenidos en el taller, se presenta la interpretación de los mismos en función de los pasos propuestos por Aljure (2009) para la creación del Plan de comunicación.

### **Análisis de la Situación Interna**

De acuerdo con Aljure (2009) esta etapa permite fijar con exactitud las oportunidades y debilidades organizacionales; comprende la identificación de la calidad y cantidad de recursos disponibles para la organización. En la presente investigación, se realizó este análisis tomando como base los resultados obtenidos en el taller bajo modalidad de Educación Experiencial.

Los resultados develan crisis en la comunicación interna de la empresa, generados por la disminución del contacto físico y espacios de encuentro entre los empleados y la gerencia general, a excepción de lo estrictamente laboral. No se cuenta con medios de comunicación interno que faciliten la retroalimentación para la premiación, reconocimiento por el trabajo bien hecho, evaluación de procesos, inconformidades y necesidades.

La ausencia de medios de comunicación que permitan la participación, la integración, el diálogo y la construcción de una visión y misión compartida se ven reflejados directamente en los niveles de motivación de los empleados, quienes expresaron la necesidad de promover interacción, retroalimentación y en la forma en que la gerencia se comunica con los colaboradores para mejorar las condiciones laborales y satisfacer los deseos que los integrantes de la organización puedan llegar a sentir en la misma.

En cuanto a la comunicación con la gerencia general, los colaboradores, consideran que si tienen un jefe capaz de atender sus solicitudes en cuanto a procedimientos organizacionales, sin embargo, desean formalizar los eventos de índole recreativo y crear las herramientas para fortalecer la comunicación ascendente y participativa para que esto, no sólo influya en sus niveles de motivación sino además en la productividad de la empresa, al ser ellos quienes propongan ideas en las decisiones que afectan su entorno inmediato.

Según lo señalado por los colaboradores, las reuniones, las comunicaciones vía telefónica, cartas, entre otros, son medios estratégicos en la consecución de un equipo humano motivado y capacitado, porque permite un mayor movimiento de información, contribuye en la eficiencia y desempeño y se minimiza el riesgo de distorsión del mensaje.

Al utilizar estos canales de comunicación, sugieren que se haga con fines emotivos: Cartas de felicitación, notificar nuevos ingreso, fiesta de fin de año, cumpleaños, día del padre, día del trabajador, reuniones de feedback y retroalimentación, para incentivar una actitud positiva de los colaboradores en la organización.

Los resultados conseguidos a través del proceso de investigación demuestran la capacidad de intervención que tiene el proceso de comunicación interna en los comportamientos y actitudes de una organización, así mismo una adecuada gestión con estrategias enfocadas en el rediseño y creación de los canales, mensajes y contenidos, incide en los niveles de motivación de los empleados y fortalece la comunicación interpersonal, si se tiene en cuenta el flujo de la información, otorgando participación e integración de los trabajadores a través de reuniones y zonas de contacto podrán comunicarse, manifestando y a la vez satisfaciendo sus pasiones y necesidades.

#### **Análisis DOFA (ver cuadro N° 4)**

En el desarrollo de la investigación fue posible identificar áreas claves que permiten la implementación del Plan, de igual forma conocer aquellos aspectos que pueden ocasionar retrasos o imposibilidad en la implementación.

Con la información obtenida, por los colaboradores en el diseño de la matriz DOFA, se pudo ubicar a la empresa en un contexto más claro y preciso. En esta investigación se utilizó con los siguientes fines:

- 1.- Mejora del Compromiso Organizacional, a través de incentivos en procesos de Comunicación y Reconocimiento.
- 2.-. Crear el Plan de Comunicación Interna.
- 3.-. Mejora en la percepción del Clima Laboral.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos, previos al Plan de Comunicación como resultado del proceso de Intervención.

### **1. Objetivos Estratégicos**

Representan la alineación que recibirá la estrategia, en este caso el Plan de Comunicación Interna basado en la Motivación de los Colaboradores.

Siendo esto así los objetivos estratégicos que orientan la realización de la presente investigación son los siguientes:

- 1.- Diseño de herramientas que faciliten el intercambio de información y comunicación desde los trabajadores hacia la gerencia y viceversa como un constante proceso de interacción que integre a los actores en sus relaciones organizacionales e interpersonales dentro de la empresa.
- 2.- Creación y divulgación de los canales de comunicación para cada actor (Gerencia General y Colaboradores) del Plan de Comunicación Interna basado en la Motivación de los Colaboradores.
- 3.-Creación de los contenidos de bienestar con el propósito de transmitir mensajes motivacionales para establecer contacto de forma directa con los colaboradores de la empresa.

## **2. Definición de Estrategias. Establecimiento de Líneas de Acción.**

En esta fase tal y como se explicó en el marco teórico sirvió para comprender el planteamiento de los procesos, recursos y herramientas que sirvieron para dar forma a la estrategia.

La estrategia en su fase de operacionalización de actividades consistió en el diseño de un Plan de Comunicación Interna basado en la Motivación de los Colaboradores. A continuación se presenta el Plan diseñado.

Este trabajo se realizó con el fundamento del Desarrollo Organizacional, como menciona Robbins (2005) como una intervención que busca la mejora de la eficacia de la organización y el bienestar de sus empleados.



# Plan de Comunicación Interna, orientado a la Motivación de los colaboradores de NEANSA, C.A

## Plan de comunicación

Caracas, Mayo 2013

### Contenido

- Introducción
- Objetivos
- Plan de comunicación
- Detalle de acciones de comunicación

Introducción: Una adecuada gestión de la comunicación con estrategias enfocadas al diseño y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos...



...con la finalidad de crear los flujos de información en todos los sentidos, otorgando participación e integración.

## Objetivos del Plan



- Presentar a la Gerencia General de Neansa el plan de comunicación derivado de las distintas acciones identificadas en el estudio
- Implementar medios de comunicación internos formales que faciliten las relaciones interpersonales, el desarrollo, la coordinación y que a su vez reduzcan la aparición de canales informales, como el rumor en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral
- Exponer el detalle las acciones de comunicación correspondientes para mejorar la percepción de los colaboradores en lo referido a Comunicación y Motivación

Plan de comunicación

## Se definieron 3 herramientas de comunicación distintas, a través de 5 canales diferentes

### Formato de las comunicaciones



**Cartas Personalizadas**



**Telefono/Chat interactivo**



**Buzón de comunicación**



**Reuniones**



**Eventos**

La mayor parte de las acciones de comunicación serán realizadas por la Gerencia y por los Colaboradores

Detalle de acciones de comunicación

## Reuniones

Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre colaboradores y gcia. general, creando ambientes de confianza.

Contenido	Objetivo
Realizarán reuniones de forma ascendente, en el cual los colaboradores expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, etc. Se deben realizar en ambientes diferentes de los habituales de trabajo, con el fin de lograr menor tensión y formalismo, promoviendo que los empleados se sientan en un ambiente más tranquilo e informal y puedan expresarse en un ambiente de mayor confianza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo</li> <li>Reconocimiento</li> </ul>

### Plan de comunicación

	Contenido	Medio	Emisor/Receptor	Frecuencia	Recurso
Trabajo	Envío de un mensaje que funcionara a nivel interno para tratar temas laborales		Gerencia General/Colaboradores	Quincenal	Tiempo Humano y Material
	Organizar detalles para la correcta realizacion de tareas		Gerencia General/Colaboradores	Diario	Tiempo Humano y Material
	Comunicar aquellas barreras que se encuentran en el trabajo diario, para el logro de las actividades		Colaboradores/Gerencia General	Diario	Tiempo Humano y Material
	Organizar taller de inducción relativos a: Seguridad e Higiene Industrial Organizar taller de alineación, para forlaecer mision, Vision y valores de Neansa Entrega de material de apoyo relativo al taller		Gerencia General/Colaboradores	Mensual / Trimestral	Tiempo Humano
	Envío de un mensaje "ruta segura" para notificar las vías con mejor acceso		Gerencia General/Colaboradores	Diario	Tiempo Humano y Material
Reconocimiento	Envío de un mensaje de felicitacion por el trabajo bien hecho		Gerencia General/Colaboradores	Semanal	Tiempo Humano y Material
	Sesiones de retroalimentación: implusar la existencia de criticas constructivas en doble via, para conocer el nivel de satisfación en cuanto a la asignación de tareas		Gerencia General/Colaboradores	Mensual	Tiempo Humano
	Envio de mensaje "Frase de la Semana" como elemento motivador que puede ser de un autor famoso o de algún colaborador		Ambos	Semanal	Tiempo Humano y Material

## Espacios de Contacto

2

Crear y Fomentar la comunicación ascendente, de modo de lograr un contacto personal, íntimo y directo con los colaboradores

### Características

1. Se usa este medio para transmitir información de carácter operativo. Se elaboran cartas en ocasiones especiales como cumpleaños, bienvenida a empleados nuevos, despedida a empleados retirados, agradecimientos. 2. El coordinador de logística será el encargado de la redacción de los contenidos y de estar atento del momento oportuno para transmitir el mensaje. 3. Las cartas serán firmadas por el gerente general, siguiendo un protocolo de jerarquías en la identificación de los responsables directos de la comunicación, adicionalmente, se favorece al contacto cercano entre empleado y alta gerencia.

- Cartas
- Mensaje

### Matriz de comunicación

	Contenido	Medio	Emisor/Receptor	Frecuencia	Recurso
Contacto	• Cartas / Mensaje de: Cumpleaños, Día del Trabajador, Día del Padre		Gerencia General/Colaboradores	Anual	Tiempo Humano y Material
	• Postal de Navidad		Gerencia General/Colaboradores	Anual	Tiempo Humano y Material
	• Pin por años de servicio		Colaboradores/Gerencia General	Anual	Tiempo Humano y Material

## Integración

3

Integración, socialización y recreación del personal de Neansa

### Características

1. Eventos y encuentros que facilitan las relaciones interpersonales dentro de la empresa

- Mensaje

### Matriz de comunicación

	Contenido	Medio	Emisor/Receptor	Frecuencia	Recurso
Eventos	• Neansa Celebra: Celebración de un evento especial		Gerencia General/Colaboradores	Anual	Tiempo Humano y Material
	• Eventos Deportivos: Campeonatos caimaneros de: Domino, bolas criollas, beisbol		Gerencia General/Colaboradores	Anual	Tiempo Humano y Material
	• Otros deportes según intereses del personal interno		Gerencia General/Colaboradores	Anual	Tiempo Humano y Material
	• Mensajes de Bienestar		Colaboradores/Gerencia General	Frecuente	Tiempo Humano y Material

# Mensajes de Bienestar

4

Diseñar el formato de los mensajes de bienestar para los colaboradores de Neansa

Características

Formato

1. Fomentar e institucionalizar el uso de los mensajes de bienestar

- Escrito

Plan de implementación



# Mensajes de Bienestar

4

Diseñar el formato de los mensajes de bienestar para los colaboradores de Neansa

Características

Formato

1. Fomentar e institucionalizar el uso de los mensajes de bienestar

- Escrito

Plan de implementación





Muchas Gracias

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez presentados los resultados de la investigación, así como el análisis de los mismos, se desarrollan las siguientes conclusiones del estudio:

La comunicación interna en NEANSA C.A se ha desarrollado de forma espontánea, sin tener una planeación estratégica elaborada para alcanzar objetivos e influir en el comportamiento de los empleados. La comunicación ha surgido en la organización respondiendo a las necesidades que se han ido presentando, ignorando la retroalimentación y la participación con elementos claves dentro de una organización inteligente y exitosa.

La investigación reveló que a pesar de la cercanía que existe en las empresas pequeñas, se pueden presentar distanciamientos entre la gerencia y los colaboradores de la organización, ocasionados por la falta de espacios donde la comunicación directa y retroalimentada permitan construir y participar en los asuntos y temas importantes al interior de la organización. A través de este estudio se evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.

El plan de comunicación interna propuesto a NEANSA C.A. se convierte en una oportunidad para que los empleados puedan manifestar intereses, necesidades y pasiones que deberán ser resueltas a través de una comunicación directa, formal y planificada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Aljure, A. (2009). *Que hacer para realizar un plan estratégico de comunicación*. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de [http://www.comunicacionorganizacional.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=412:consideraciones-para-realizar-un-plan-estrategico-de-comunicacion&catid=34:articulos&Itemid=66](http://www.comunicacionorganizacional.com/index.php?option=com_content&view=article&id=412:consideraciones-para-realizar-un-plan-estrategico-de-comunicacion&catid=34:articulos&Itemid=66)
- ✓ Arias, G. (1999). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración* (3ª Ed.). Caracas - Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- ✓ Arnau (2006). *Metodología de la investigación y diseño*. En J. Arnau y H. Carpintero (Eds). *Tratado de Psicología General: Historia, teoría y método*. Madrid, España: Alhambra
- ✓ Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2a Ed.). Pearson Education.
- ✓ Blanchard, Ken. (2003). *KenBlanchardCompanies.2000. Liderazgo Situacional II*. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de [http://books.google.co.ve/books?id=xOKjZCLZw88C&pg=PA398&lpg=PA398&dq=KenBlanchardCompanies.2000.+Liderazgo+Situacional+II.&source=bl&ots=xfP8QifUNI&sig=D\\_Www1oSME6ZJw4685vTZ\\_Dexl&hl=es&a=X&ei=ETxGUeLJOcTD4APGyYHwBA&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=KenBlanchardCompanies.2000.%20Liderazgo%20Situacional%20II.&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=xOKjZCLZw88C&pg=PA398&lpg=PA398&dq=KenBlanchardCompanies.2000.+Liderazgo+Situacional+II.&source=bl&ots=xfP8QifUNI&sig=D_Www1oSME6ZJw4685vTZ_Dexl&hl=es&a=X&ei=ETxGUeLJOcTD4APGyYHwBA&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=KenBlanchardCompanies.2000.%20Liderazgo%20Situacional%20II.&f=false)
- ✓ Bowers, D.G y Taylor, J.C (1972). *Survey of Organizations. Institute of social research*. University of Michigan, 71-119.
- ✓ Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las Organizaciones* (5ª Ed.). México D.F., México: Trillas.

- ✓ Carrasco y Mendoza. (2005). *“El Éxito de las Organizaciones”* (3ª Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- ✓ Chaing, Martín y Nuñez. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (2ª Ed.). Madrid, España: Comillas.
- ✓ Chiavenato I. (2000). *Administración, Proceso administrativo*. (3a Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- ✓ Cohen, W. (2003). *Como ser un consultor exitoso* (2ª. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- ✓ Cummings y Worley. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8ª Ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- ✓ Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional* (1ª Ed.). Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.
- ✓ Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8° Ed.). Juárez, México: Pearson Educación.
- ✓ Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. 1998. Toward a social context theory of the human resource management- organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8: 235–264.
- ✓ Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. 1999. Human resource management: Some new directions. *Journal of Management*, 25: 385– 415.
- ✓ French y Bell. (1996). *Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5° Ed.). Juárez, México: Pearson Educación.
- ✓ Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa* (1ª Ed.). Madrid, España: Ediciones Morata.
- ✓ Forehand y Gilmer. (1964). “Environmental variation in studies of organizational behavior”. Pág 361-382. *Psychological Bulletin*.

- ✓ Flora, D. (1976). *La Comunicación No Verbal* (1ª Ed.). Madrid, España: Alianza Editorial.
- ✓ Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (1ª Ed.). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- ✓ Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de [http://www. Monografías.com/trabajos clior.shtml](http://www.Monografias.com/trabajos-clior.shtml)
- ✓ Guillén y Guil. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (2ª Ed.). Madrid, España: McGraw-Hill, Interamericana de España.
- ✓ Gonzalez, A. (2000). *Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales*. Disertación doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, España.
- ✓ Habermas, J. (1987). *La Acción Comunicativa* (1ª Ed.). Tomo I. Madrid, España: Editorial Taurus.
- ✓ Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructuras y Procesos* (3ª Ed.). Bogotá, Colombia: Carvajal, S.A.
- ✓ Hellriegel, Jackson y Slocum. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (9º Ed.). México D.F., México: Thompson.
- ✓ Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3a Ed). México D.F., México: McGraw-Hill.
- ✓ Horst, N. (1981). *Psicología de la Conducta del Profesor* (1ª Ed.). Barcelona, España: Editorial Herder.
- ✓ Jones, A. P., & James, L. R. (1979). *Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23: 201–250.
- ✓ Kerlinger N., Fred. (1985). *Investigación del Comportamiento, Técnicas y Metodología* (2ª Ed). México D.F

- ✓ Locke, E. (1976). *“Satisfacción Laboral y Evolución de las Empresas”*. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)
- ✓ Litwin y Stringer. (1968). *Medición del clima organizacional*. Recuperado el 08 de Febrero de 2013, de <http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>
- ✓ Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.
- ✓ Michael, S. (1994). *Benchmarking* (1a Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- ✓ Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones* (1a Ed.). Barcelona, España: Ariel Economía.
- ✓ Morales Serrano, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 15 de marzo de 2013 de <http://www.reddircom.org/texts/f-serrano.pdf>
- ✓ Naylor, T. (1979). *Corporate Planning Models*. Reading, MA: Addison-Wesley. Recuperado el 08 de enero de 2013, de <http://mansci.journal.informs.org/content/28/10/1166.short>
- ✓ Neira, I. (2003). *Modelos de Capital Humano: Principales enfoques y evidencia empírica*. Documento Economic Development n.64, free.1.
- ✓ Nelson, B. (1996). *1001 Formas de Recompensar a los Empleados* (1ª Ed.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ✓ Organización Internacional del Trabajo (1995). *La Consultoría de Empresa* (2ª Ed.). México. DF., México: Editorial Lumusa.
- ✓ Pagano, R. (2008). *Estadística para las ciencias del comportamiento* (8ª Ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.

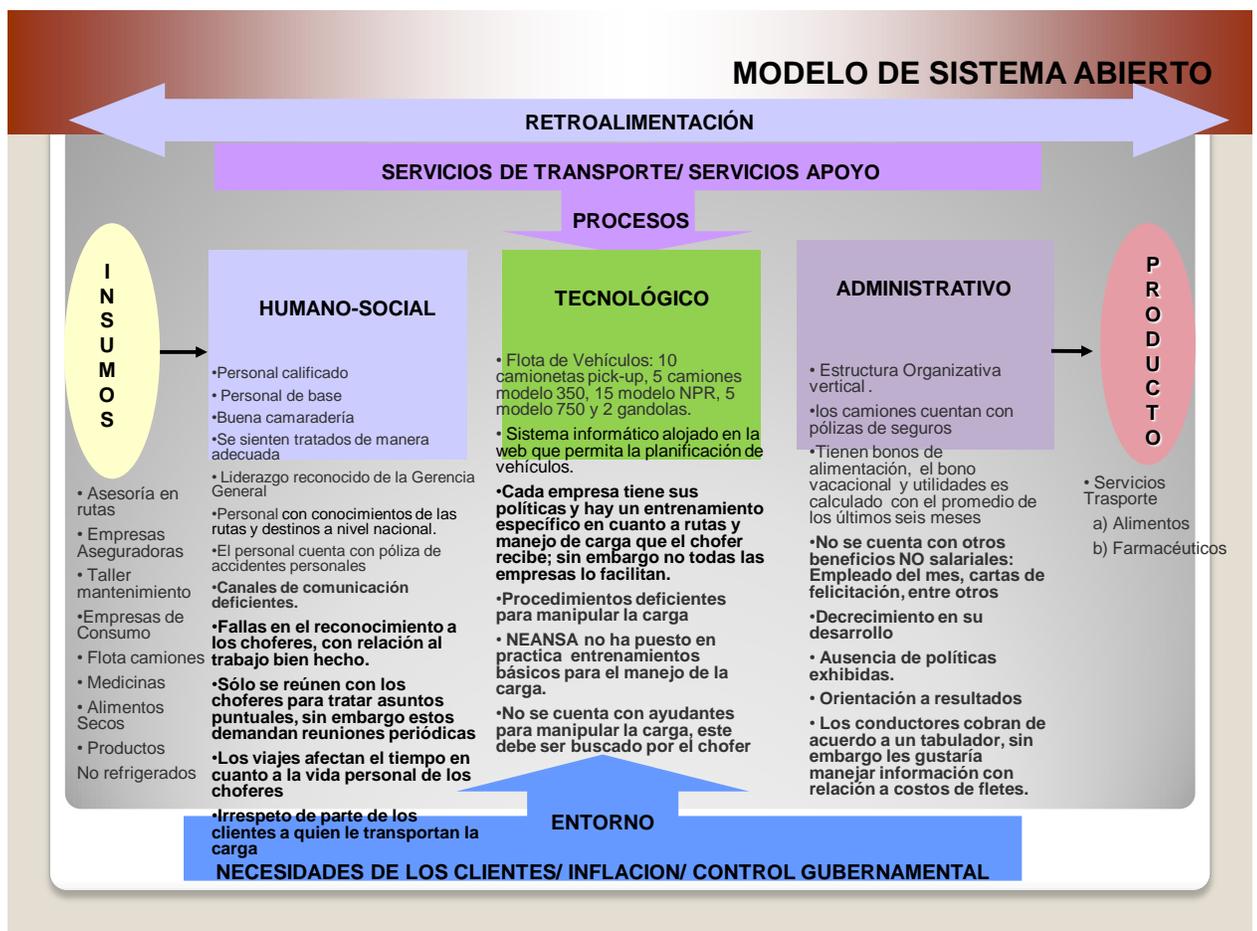
- ✓ Pizzolante, I. (2001). *Ingeniería de la imagen*. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de [http:// www.pizzolante.com/publicaciones.asp](http://www.pizzolante.com/publicaciones.asp).
- ✓ Ramirez, T. (2006). *Como hacer un proyecto de investigación* (1ª Ed.). Caracas, Venezuela: PANAPO.
- ✓ Rentsch, J. (1990). *Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings*. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 668-681.
- ✓ Robbins, S (1998). *Comportamiento Organizacional* (7ª Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ Romeo, M, y Roca X. (2005). *Comunicación interna* (1ª Ed.).Bogotá, Colombia: Editorial UOC.
- ✓ Rosen, R. y Berger, L. (1993). *Cómo lograr una empresa sana* (1ª Ed). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- ✓ Sabino, C (1992). *El proceso de Investigación* (3ª Ed.). Caracas, Venezuela: PANAPO.
- ✓ Schein, Edgard H. (1969). *Consultoría de Procesos.- su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, 1973. *Psicología de la Organización* (1972): Prentice-Hall.
- ✓ Schneider, B, & Reichers, A. (1983). *ON THE ETIOLOGY OF CLIMATES*. *Personnel Psychology*, 1983, 36.
- ✓ Stephen, C. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (1ªEd.). Madrid, España: Paidós Ibérica.
- ✓ Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. En R. Tagiuri, y G.H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Exploration of a concept*. Boston, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.

- ✓ Tamayo y Tamayo. (2000). *El proceso de la investigación científica: Fundamentos de investigación* (3ª Ed.). México D.F., México: Limusa-Willey
- ✓ Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín, Universidad EAFIT. p387.
- ✓ Turcotte, P. (1986). *Calidad de Vida en el Trabajo* (2ª Ed.). México D.F., México: Trillas.
- ✓ Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2004). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y maestría y Tesis Doctorales* (2ª Ed.). Caracas: UPEL
- ✓ Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercadeo y sociedad* (4a Ed.). Buenos Aires, Argentina: De las Ciencias.
- ✓ Vértice, E. (2008). *Comunicación Interna*. Recuperado el 09 de abril de 2013, de [http://books.google.co.ve/books?id=58mgFXs6jX8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=58mgFXs6jX8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- ✓ Werther, W. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*. (1º Ed.). México D.F., México: MacGraw-Hill.
- ✓ Wilpert, B. (1995). *Organizational Behavior. Annual Review of Psychology*, (46), 59-90.
- ✓ Yaber y Valarino. (2010). *Metodología de la Investigación: Paso a Paso* (3ª Ed.). México D.F., México: Trillas.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Modelo de Sistema Abierto para visualizar la empresa de Servicios Globales de Transporte NEANSA C.A.



Fuente: Elaboración Propia



## ANEXO C

### **Focus Group diseñado para Servicios Globales de Transporte** **NEANSA C.A.**

**Objetivo:** Obtener información para hacer un análisis de la situación actual en NEANSA C.A que permita la creación de un Plan de Comunicación interna basado en la Motivación.

**Segmento a Investigar:** Adultos de clase social media baja y su ocupación es choferes.

#### **Guía del Moderador:**

- Presentación
- Explicación Introdutoria
- Rompimiento del Hielo
- Preguntas Específicas
- Preguntas de Cierre
- Agradecimiento por la Participación

#### **Presentación**

1. Presentación del Moderador, para que los colaboradores se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas.
2. Motivo de la Reunión: Se explicará el motivo por el cual han sido convocados.
3. Presentación de los Colaboradores: Cada persona tendrá un tiempo para decir su nombre y años de antigüedad en la empresa. Expectativas con respecto a la actividad.

4. Tiempo de Duración: La Técnica tendrá una duración de cuarenta y cinco (45 min).

### **Explicación Introductoria para la Sesión**

1. Por favor que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.
2. Si tiene alguna opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que la haga saber.
3. ¿Tienen alguna pregunta?
4. Vamos a escucharnos

### **Rompimiento del Hielo**

Para romper el hielo se realizará la siguiente dinámica:

1. **Denominación:** “El rumor”
2. **Objetivo:** Comprender como la comunicación se bloquea y se distorsiona según las interpretaciones que se hacen de la misma.
3. **Desarrollo:** A un grupo de personas el animador leerá un cuento corto, previamente preparado en pocas líneas. Estos deberán contárselo al resto de sus compañeros. Se comprobará que el mensaje ha sido reducido e incluso se habrán aportado datos nuevos.
4. **Material:** Cuento Corto (Ver Anexo “D”)
5. **Observaciones:** Esta técnica, ayuda a entender los efectos de los rumores en un grupo, provocando juicios, prejuicios infundados, entre otros.

### **Preguntas Específicas**

A los colaboradores se les mostrarán imágenes alusivas (Ver anexo “E”) a las siguientes preguntas que el investigador realizará.

1. ¿Consideran qué este es el tipo de Comunicación que mantienen con su jefe?
2. ¿Consideran qué tienen un jefe que los escucha?
3. ¿Qué tipo de información les gustaría ver en esta cartelera?
4. ¿Te gustaría ser felicitado y/o celebrar por tu trabajo bien hecho?

### **Preguntas De Cierre:**

Para cerrar, se utilizó un rotafolio donde se tomo nota de todos los comentarios que hicieron los colaboradores para condensar la información que se levantó.

**Agradecimiento por la Participación:** Se les agradeció a las personas por su participación y se les invitó a un refrigerio.

## **ANEXO D**

### **Cuento utilizado en el Focus Group en la dinámica del rumor**

**Raquel fue al circo el domingo por la tarde. El circo quedaba en la plaza. Su papá le compró cotufas, había un domador de leones que tenía puesta una capa y unos payasos que eran muy divertidos. El trapecista se cayó sobre la red y la gente se asustó mucho. Al terminar la función fueron a casa de los abuelos y les contó que lo que más le había gustado fue la función de las focas.**

## ANEXO E

### Imágenes utilizadas en el Focus Group

Imagen pregunta 1:

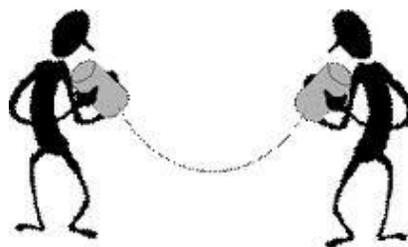


Imagen pregunta 2:



Imagen pregunta 3:



Imagen pregunta 4:



## ANEXO F

### Taller bajo modalidad de Educación Experiencial

Duración: 3 Horas

Hora Inicio: 8:30 a.m

Mañana

Hora de Cierre: 11:30 a.m

#### Diseño de la Experiencia de Aprendizaje

Fases	Actividad	Tiempo (Min)	Descripción	Responsable
<b>INICIO</b>	Dinámica Rompe Hielo	30	Decir su nombre, el lugar ideal y por qué te gusta	Yojana Pazo
	Expectativas	15	Mencionar las expectativas que tienen con este taller	Yojana Pazo
	Focus Group	45	Explicar el objetivo de esta dinámica y dar inicio con su agenda (Ver anexo C)	Yojana Pazo
	BREAK	15	Invitar a los colaboradores a refrigerio	
<b>DESARROLLO</b>	Elaboración de la Matriz DOFA	45	Dividir al grupo en dos: El grupo 1 desarrollará Fortalezas y Debilidades y el grupo 2 Oportunidades y Amenazas. Después de 15 min sonará un pito que indicará que los grupos deben rotar, para enriquecer la matriz con sus aportes	Yojana Pazo

Fases	Actividad	Tiempo (Min)	Descripción	Responsable
<b>CIERRE</b>	Revisar Expectativas	30	Evaluar en sesión plenaria cual fue el aprendizaje Inducir que una persona hable sobre un punto que le hizo clic.	Yojana Pazo