



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

www.bdigital.ula.ve

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE
BEBIDAS CARBONATADAS DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL ESTADO
TÁCHIRA**

Autor: Fabio José Villamizar Vargas

Tutor: Dr. Omar Alfonso Pérez Díaz

San Cristóbal, junio de 2021

C.C.Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

www.bdigital.ula.ve

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE
BEBIDAS CARBONATADAS DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL ESTADO
TÁCHIRA**

Trabajo de Investigación para Optar al grado de Magister en Administración
Mención Gerencia

Autor: Fabio José Villamizar Vargas

Tutor: Dr. Omar Alfonso Pérez Díaz

San Cristóbal, junio de 2021

C.C.Reconocimiento

DEDICATORIA

Deseo honrar con este trabajo de grado de maestría:

A **Dios**, por bendecirme cada día y darme su misericordia infinita en cada paso de mi vida;

A mis queridos padres **Saúl Villamizar y Graciela de Villamizar**, por estar en cada etapa de mi existencia, dando el soporte y la inspiración que necesito para alcanzar mis objetivos y en especial la culminación de este logro académico;

A mi querida hermana **Ruth Villamizar**, por ser esa amiga incondicional y el ejemplo a seguir de la cual he aprendido tantas cosas las cuales agradezco hoy;

A mi amada esposa **Yoryina Márquez**, por apoyarme de manera incondicional en el logro de mi sueño de alcanzar un peldaño más dentro de mi formación académica;

A mis adorados hijos **Fabiana y José**, por ser el verdadero amor de mi vida y el motor en cada paso que doy;

A mi querida Universidad de Los Andes, por ser mi alma mater y darme la oportunidad de seguirme formando académicamente;

A mis compañeros de estudio, **Jhonathan Barajas, Olcris Mogollón y Franklin Rozo**, por la motivación constante, la ayuda y cooperación desinteresada en esta etapa de formación profesional.

A todos ellos, les dedico este trabajo investigativo

Fabio José Villamizar Vargas

AGRADECIMIENTO

Deseo reconocer y agradecer la colaboración asesoría, orientación asistencia técnica y ayuda en la realización del presente trabajo de grado, a las siguientes instituciones y personas:

Universidad de Los Andes-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, por ser mi querida Alma Mater y ante la adversidad seguir acogiendo en sus aulas a quienes estamos ávidos de conocimientos.

Programa de Maestría Administración, mención Gerencia de la Universidad de Los Andes, porque la formación académica impartida a través de los docentes de alto nivel académico que componen su planta profesoral, ha contribuido desinteresadamente para que, en mí, se acreciente el amor por la gerencia, la investigación y la consecución de esta meta.

Dr. **Rolando Antonio Eslava**, porque como Coordinador del programa de Maestría en Administración mención Gerencia, siempre dio soluciones a los embates del proceso formativo.

Dr. **Omar Alfonso Pérez Díaz**, por ser el tutor de este producto investigativo, que en el momento preciso y con acuciosidad, dio su consejo oportuno y pertinente.

Pepsi-Cola San Cristóbal, y en especial a su gerente Canio Ovalles, por colaborarme desinteresadamente en la realización de este trabajo investigativo.

¡¡¡A todos ustedes, muchas gracias!!!

Fabio José Villamizar Vargas

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras.....	vii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo I. El Problema.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	12
Justificación e Importancia de la Investigación.....	12
Capítulo II. Marco Teórico.....	15
Antecedentes.....	15
Bases Teóricas.....	19
Clima Organizacional.....	19
Clima Laboral: definición del término y características.....	19
Clima Organizacional: una aproximación a la definición.....	21
Factores que inciden en la percepción del clima organizacional	23
La Comunicación dentro de la Organización.....	43
Definición de Comunicación.....	43
Elementos de la Comunicación.....	43
Comunicación en el Ámbito Organizacional.....	46
Perspectivas de la Comunicación Organizacional.....	49
Tipos de Comunicación Organizacional. Tácticas empleadas para consolidarla.....	53
Factores que influyen en la Comunicación Organizacional.....	56
Estrategias Organizacionales.....	59
Definición y Características de Estrategia en la Organización...	59
Dimensiones de las Estrategias.....	61
Direccionamiento Estratégico.....	63

Empresas de Bebidas Carbonatadas en el municipio San Cristóbal estado Táchira.....	65
Breve Reseña Histórica.....	65
Bases Legales.....	66
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009).....	66
Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012).....	68
Capítulo III. Marco Metodológico.....	73
Naturaleza de la Investigación.....	73
Nivel de la Investigación.....	73
Diseño de la Investigación.....	74
Fases de la Investigación.....	75
Escenario, Población y Muestra de la Investigación.....	76
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.....	78
Validez y Confiabilidad.....	79
Procesamiento y Análisis de los Datos.....	81
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	82
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	123
Conclusiones.....	123
Recomendaciones.....	127
Capítulo VI. La Propuesta. Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de las empresas de bebidas carbonatas del municipio San Cristóbal estado Táchira.....	129
Justificación de la Propuesta.....	129
Objetivos de la Propuesta.....	130
Estructura de la Propuesta.....	131
Referencias.....	147
Anexos.....	157
Anexo 1. Instrumento aplicado en la Investigación.....	158
Anexo 2. Validación de los Instrumentos.....	161
Anexo 3. Tabla Resumen de la Confiabilidad.....	170

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de la Comunicación.....	44
Tabla 2. Perspectivas de la comunicación organizacional.....	50
Tabla 3. Dimensiones de las Estrategias Empresariales.....	62
Tabla 4. Operacionalización de Variables.....	72
Tabla 5. Población de la Investigación.....	77
Tabla 6. Muestra de la Investigación.....	78

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Factores que inciden en el clima organizacional.....	42
Figura 2. Definiciones de comunicación organizacional.....	48
Figura 3. Tipos de comunicación dentro de la organización.....	56
Figura 4. Factores que influyen en la comunicación organizacional.....	59
Figura 5. Percepción de lineamientos estratégicos.....	83
Figura 6. Percepción de funciones por puesto de trabajo.....	84
Figura 7. Colaboración por parte de los jefes.....	85
Figura 8. Trabajo en equipo.....	86
Figura 9. Satisfacción del tipo de empleo.....	87
Figura 10. Percepción de recompensas.....	88
Figura 11. Liderazgo participativo en toma de decisiones.....	89
Figura 12. Orientación al logro de objetivos.....	90
Figura 13. Confianza entre trabajadores.....	91
Figura 14. Consulta de los trabajadores en toma de decisiones.....	92
Figura 15. Participación de los trabajadores en toma de decisiones.....	93
Figura 16. Presencia de conflictos en la organización.....	94
Figura 17. Manejo adecuado de conflictos en la organización.....	95
Figura 18. Manejo adecuado de la información.....	96
Figura 19. Rumores como fuente de información.....	97
Figura 20. Integración del trabajador en su puesto de trabajo.....	98
Figura 21. Comunicación para el manejo de las relaciones interpersonales.....	99
Figura 22. Comunicación para el logro de resultados.....	100
Figura 23. Trabajo en equipo.....	101
Figura 24. Apoyo en las actividades inherentes al puesto de trabajo.....	102
Figura 25. Presión en las actividades inherentes al puesto de trabajo...	103
Figura 26. Posibilidad de promociones y ascensos.....	104
Figura 27. Iniciativa de los trabajadores para la toma de decisiones.....	105
Figura 28. Percepción de la relación sueldo-funciones.....	106

Figura 29. Percepción de equidad en relación con los sueldos.....	108
Figura 30. Satisfacción en relación con los sueldos.....	109
Figura 31. Autonomía del trabajador para desempeñarse.....	110
Figura 32. Reconocimiento al trabajador por su desempeño.....	111
Figura 33. Compromiso del trabajador con la organización.....	112
Figura 34. Oportunidades de capacitación dentro de la organización....	113
Figura 35. Retroalimentación de procesos.....	114
Figura 36. Gestión innovadora de la organización.....	115
Figura 37. Gestión de capacitación dentro de la organización.....	117
Figura 38. Análisis y discusión de actividades referentes al trabajo.....	118
Figura 39. Planificación de actividades para alcanzar objetivos.....	119
Figura 40. Monitoreo de actividades para alcanzar objetivos.....	120
Figura 41. Promoción de lineamientos estratégicos: Misión, Visión, Objetivos, Valores corporativos, Normas y procedimientos.....	121
Figura 42. Estrategia 1. El esfuerzo tiene recompensa.....	134
Figura 43. Estrategia 2. Capacitación para el desarrollo de habilidades	137
Figura 44. Estrategia 3. Formación en Liderazgo Transformacional.....	140
Figura 45. Estrategia 4. Comunicación efectiva dentro de la organización.....	143
Figura 46. Estrategia 5. Desarrollo de relaciones interpersonales dentro de la organización.....	146



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE
BEBIDAS CARBONATADAS DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL ESTADO
TÁCHIRA**

Autor: Fabio José Villamizar Vargas

Tutor: Dr. Omar Alfonso Pérez Díaz

Fecha: abril 2021

RESUMEN

La comunicación tiene gran importancia para conseguir un desempeño laboral positivo y un clima organizacional eficiente que motive a los trabajadores para la producción y distribución de bienes y servicios en cualquier ente empresarial. Por ello, el objetivo general de la investigación se centró, en formular estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira. Metodológicamente la investigación estuvo enmarcada bajo el enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño de investigación de campo, en la cual se empleó como técnica la encuesta y como instrumento de recolección de datos, el cuestionario, contentivo de 37 preguntas con escala Likert, para obtener la información de una población finita representada por los trabajadores de las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira. los resultados obtenidos permitieron concluir que, existen diversos factores internos: económicos, estructurales y procesos organizacionales, que influyen en la comunicación existente entre los miembros de las empresas bajo estudio, y de manera indefectible afectan el clima organizacional; por ello la necesidad presentar una serie de estrategias que, como modelo organizacional las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal deben considerar para corregir las situaciones diagnosticadas y alcanzar un mejor clima organizacional.

Descriptor: Estrategias, comunicación, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

La gerencia del nuevo tiempo dentro de las diferentes empresas a nivel mundial, exige la inclusión de diferentes estrategias que permitan optimizar la comunicación y el clima organizacional pues, en conjunto, estos son factores que inciden en la cultura de la organización y pueden conllevar al éxito o el fracaso de las mismas, ya que, en caso de no existir una comunicación efectiva, eficaz y eficiente, el clima de la organizacional no va a ser el más óptimo, lo que se puede ver reflejado en la producción de bienes y/o en la prestación de algún servicio.

De allí, la importancia que merece el estudio de las estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de cualquier tipo empresarial, debido a que, si una empresa no marcha del todo bien, es necesario establecer un direccionamiento estratégico, con el fin de poder establecer su plataforma corporativa y para ello, es necesario considerar en conjunto el diagnóstico actual de la empresa, el direccionamiento estratégico, los propósitos, misión, visión y objetivos corporativos, para poder establecer ejes estratégicos que permitan corregir las debilidades y robustecer las fortalezas por medio de diseños de planes de acción que en un todo comprende la materialización en el ámbito gerencial de un plan de acción estratégico para el ente empresarial.

En función de ello, nace el interés del investigador por adentrarse en el estudio de la comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en un particular sector empresarial como lo es, el referido a las empresas de bebidas carbonatas; en el sentido que, las mismas emergen como un sector productivo y privilegiado dentro de la economía a nivel mundial.

Así pues, dentro del municipio San Cristóbal, del estado Táchira existen dos de estas empresas con reconocimiento nacional e internacional, las cuales son a saber: Coca-Cola (Femsa) y Pepsi-Cola Venezuela; y en función de ello, se busca diagnosticar la situación actual de la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas que se encuentran dentro del municipio San Cristóbal del estado

Táchira; además de identificar los factores que influyen de manera interna y externa en la comunicación organizacional entre la gerencia y los empleados de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira; para finalmente, generar estrategias de comunicación, para mejorar el clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio san Cristóbal estado Táchira que emerjan como un aporte orientado al cambio paradigmático del clima organizacional de estos entes empresariales.

A razón de ello, este trabajo investigativo está conformado por una serie de cinco capítulos que van a dar respuesta a los objetivos que se han propuesto de forma general y específica de la siguiente manera:

Capítulo I. El problema. En este capitulado, el investigador, expone la situación problemática a investigar, y, para ello presenta de manera sistemática el planteamiento del problema de la investigación, así como los objetivos de la investigación, la justificación, el alcance y delimitación de la misma.

Capítulo II. Marco Teórico de la investigación. En este capitulado el investigador desarrolla cuatro aspectos fundamentales como son: los antecedentes de la investigación; las bases teóricas; las bases legales que sustentan la investigación y finaliza con cuadro matriz de la operacionalización de las variables del estudio.

Capítulo III. Marco Metodológico. En este capitulado, el investigador detalla minuciosamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología del trabajo, que incluye la naturaleza de la investigación, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos lo pertinente a la validez como la confiabilidad de los instrumentos a ser utilizados y finalmente las técnicas a emplear en el análisis de la información.

Capítulo IV. Análisis de resultados. En este capitulado, el investigador, presenta los resultados obtenidos, producto del desarrollo de cada objetivo específico, su respectiva presentación en gráficas que reflejan porcentualmente el comportamiento de los datos y la posterior consecución de los objetivos planteados.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. En este apartado posterior se presenta las conclusiones y recomendaciones, allí el investigador, sintetiza los resultados y resalta los aspectos más importantes evidenciando el logro de los objetivos planteados, producto del procedimiento metodológico ejecutado en el capítulo IV y formula algunas recomendaciones como aporte a la comunidad científica.

Capítulo VI. La Propuesta. Estrategias para el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Desempeño de Empresas de Bebidas Carbonatadas del Municipio San Cristóbal Estado Táchira. En este apartado el investigador presenta una serie de estrategias que deben ser consideradas como el modelo que las organizaciones deben aplicar, para solventar las dificultades o situaciones diagnosticadas y transformar a través de acciones concretas, la comunicación y con ello el clima organizacional en las empresas bajo estudio.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial y producto de la globalización, el buen funcionamiento de toda organización social -como grupo de individuos que trabajan en pro del logro de un fin común-, depende en gran porcentaje de la adaptación que estos sujetos hagan a los procesos de cambios económicos, políticos, tecnológicos e innovadores; lo cual hace que, las reglas y los tecnicismos propios de los enfoques clásicos representados por los filósofos y grandes pensadores como Weber (1853-1936) y Pareto (1848-1923), queden superados gracias a la irrupción de la gerencia del nuevo tiempo, en donde tiene preminencia la teoría organizacional.

La teoría organizacional según González (2008), tiene “como objeto de estudio a las organizaciones sociales y es en el nutrido campo de la Gerencia que los aportes de aquella teoría han encontrado campo fértil” (p.32); tan es así que el mismo autor afirma que, existe un reconocimiento de que en las organizaciones sociales se estructuran otras realidades sociales que pudieran ir más allá de las consideraciones sociotécnicas que los enfoques clásicos de la gerencia atribuían como únicos factores estructurales.

Bajo esta nueva realidad paradigmática, los factores como la comunicación, el trabajo mancomunado de los actores de las organizaciones sociales y el desarrollo de estrategias de cambio, dan paso a la gerencia estratégica; que permite de acuerdo con lo expresado por Yáñez (2007), el logro de los objetivos y propósitos comunes, cuyos resultados cumplan al máximo las metas establecidas como equipo organizado.

En este contexto, se hace indefectible considerar el significado que tiene la palabra estrategia. Al efecto, Mintzberg y Quinn (1998) afirman que, en la administración, una estrategia es un plan que integra los principales objetivos y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia

coherente de las acciones a realizar; en tanto que, Andrews (1980) perfilado más a la realidad empresarial asevera que:

Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina sus objetivos, propósitos o metas. Dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretender ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intentan aportar a sus accionistas, empleados, clientes y a las comunidades (p.18).

Por tanto, en los nuevos enfoques gerenciales contemporáneos una estrategia adecuadamente formulada, será una decisión que se convierta en la solución a las deficiencias internas que puedan tener las organizaciones sociales, lo cual da paso a la toma de acciones apropiadas que fortalezcan las debilidades en las que puede estar subsumido algún ente empresarial, y con ello, pueda competir en el mercado del cual forma parte, y a su vez, enfrentar bajo decisiones o patrones pertinentes, los embates que devienen del entorno social, político y económico.

En este sentido, González (2008) plantea que las nuevas realidades contextualizadas con sus consecuentes efectos para las organizaciones sociales como lo es la competitividad, la complejidad social económica y política, la incertidumbre, entre otros factores, han determinado que cada vez más se haga necesario estudiar de manera profunda a las organizaciones.

Dentro de ese estudio de las nuevas organizaciones y las diferentes estrategias corporativas, los factores como el sentido de pertinencia, la identificación con los objetivos, misión y visión, también llamado Identidad e Imagen Organizacional del ente empresarial, son indispensables en la labor epistémica. Así lo refiere el precitado autor al señalar que cada uno de ellos se funde como parte axiomática dentro del concepto gerencial de clima organizacional.

Ahora bien, al hablar de clima organizacional, Brunet (1987) aduce que este constituye “la personalidad, sensación o carácter de una organización” (p.527); por tanto, contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. Ello significa que, las emociones e impresiones que puedan tener los trabajadores de una empresa sobre el ambiente laboral en el cual se desenvuelven día a día, pueden marcar un antes y un después en el ente; ya que, el aspecto más significativo de este factor, es el de vincular los objetivos de la organización con el comportamiento de los trabajadores, lo cual debe estar cimentado en las actitudes, creencias y valores de los propósitos e ideales.

En consecuencia, este elemento dentro de la gerencia del nuevo tiempo, debe concebirse como la atmosfera psicológica y medio interno de una organización (Chiavenato, 2012), el cual involucra diferentes aspectos dentro de cada institución; mientras que Nieto (2013) manifiesta que las percepciones y respuestas relacionadas al clima organizacional se originan en una diversidad de factores, resaltando el liderazgo con sus diferentes tipos; los factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, aspecto que incluye entre otros, los sistemas de comunicación y el comportamiento como consecuencia del entorno laboral, destacando aquí la interacción con los demás miembros.

Es decir, el clima marca diferentes aristas dentro del medio ambiente de las organizaciones sociales, pues actúa tanto en los fenómenos objetivos: estructura, liderazgo, toma de decisiones; como en los factores y estructuras del sistema organizacional, el cual abarca a los actores principales del ente empresarial: gerencia, trabajadores, empleados y obreros.

Sobre la base del escenario anterior, es pertinente resaltar que según Pricewaterhouse Coopers, S.C. (2012) tiene merito el conjunto de propiedades medibles de un ambiente laboral, percibidas por los trabajadores y que pueden impactar significativamente en el cumplimiento de los objetivos; siendo valioso resaltar que, dentro de las condiciones medibles, destaca indiscutiblemente, la comunicación organizacional.

En este sentido, la comunicación corporativa debe ser concebida como un proceso social, que de acuerdo con lo expresado por Andrade (2005) comprende el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y sus diferentes públicos externos; lo que representa que, como proceso social, involucra a quienes son integrantes internos de la organización: empresa, gerencia, trabajadores, empleados y obreros; y además, abarca a aquellos actores externos que, de alguna manera se vinculan con el ente organizacional: Estado, sindicato; empleando los medios para el manejo de la información, empero, las personas que se comunican entre sí directamente están interrelacionados y son interdependientes.

Por tanto, la comunicación interna de la organización fluye de manera asertiva entre los actores o integrantes principales, siendo innecesaria la intromisión de los actores externos; ya que como lo asevera Guzmán (2012) “La comunicación interna en la empresa, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial” (p.72). Por ello, el plan o estrategia gerencial de comunicación es el idóneo para concertar, organizar, construir y sistematizar la vinculación del esfuerzo de todos sus integrantes.

Caso contrario puede ocurrir en empresas en las cuales la comunicación es incompleta, incorrecta o defectuosa, ya que, como lo expresa el precitado autor, al no fluir adecuadamente la información entre los principales actores y a través de símbolos, conductas, políticas, procedimientos, instalaciones y tecnología, entre otros, la organización tiende a sufrir problemas en los distintos niveles y áreas; planteamiento que reafirma Antúnez (2015) cuando argumenta que entre el 80 y 100% de los problemas de gestión que ocurren en las empresas de América Latina tienen sus origen en procesos de comunicación interna deficientes.

Ello hace significar que, la comunicación organizacional es un proceso indispensable e indefectible en el flujo y conjunto de relaciones que pueden provenir de forma implícita (acciones y prácticas) o de manera explícita

(reflexión de la imagen corporativa) en las empresas. Así pues, la ausencia de transmisión de ideas de manera adecuada, así como la emisión de órdenes autoritarias e informaciones ininteligibles, a la simple comprensión en toda la cadena de mando y en todos los miembros del colectivo social, propicia un clima organizacional desfavorable caracterizado por problemas de comunicación, distorsión en el flujo de información entre el personal directivo y el recurso humano subalterno, remuneración no equitativa al trabajo que realizan e insatisfacción de sus necesidades (Colina, 2013).

Además, la comunicación organizacional es responsabilidad de todo el componente humano de la empresa, y debe ser fundamentada en las normas de convivencia, tolerancia y respeto; ya que, lo inverso trae conflictos que trastocan la relación entre los actores principales que conforman el recurso humano o talento de la empresa. Al respecto, Vargas (2006) afirma que:

En el caso de Latinoamérica y a diferencia de Estados Unidos y Europa, existe una marcada tendencia a presentar en las organizaciones una estructura institucional basada usualmente en la participación tripartita (trabajadores, empleadores, gobierno) en sus Consejos y Juntas Directivas, las cuales si bien se forman para protección del trabajador en algunos casos pueden generar fricciones en la relación obrero patronal o entre los mismos empleados, afectando el medio ambiente laboral, el rendimiento de los trabajadores e incluso la productividad empresarial (p.6)

En Venezuela, ese roce entre los actores internos y externos de la estructura institucional se ha venido presentando y se mantiene latente en diferentes sectores productivos y económicos del país; tal como lo señala Hernández (2008) al afirmar que en empresas del ramo automotor del estado Carabobo, se evidencia una escasa comunicación de la gerencia hacia los mandos medios. De igual manera, Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009) aseveran que en el caso de las instituciones sanitarias del estado Zulia, es común encontrar escasa comunicación entre los directivos y el resto del personal, generando descontento entre los trabajadores con la planta física en

la cual laboran. Por su parte, Nieto (2013) considera que, en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina, predomina un clima organizacional benévolo–explotador, pues la alta gerencia tiende a valerse de las necesidades sociales de sus empleados y a aplicar métodos de recompensas y castigos, entre otros ejemplos.

Así pues, la falta de una fluida y verdadera comunicación organizacional, presenta en las empresas, informaciones que llegan a ser inciertas, y que producen fricciones que entorpecen el logro de los objetivos, misión y visión diseñados en cada una de las organizaciones empresariales; desencadenando problemas en el proceso de comunicación organizacional de gran influencia; así como también, dificultades de lenguaje, de filtración y de percepción, presentes de igual manera en cualquier organización (Guzmán, 2012).

En cuanto a los problemas técnicos, Miguez (2006) señala que las dificultades de orden técnico que existen en la comunicación, se encuentran principalmente en el feedback, la semántica y en el contexto; por lo que es necesario que no existan barreras para que la transmisión de mensajes permita que la comunicación organizacional sea efectiva y se interprete de una manera correcta.

En cuanto a los problemas semánticos, según Monsalve (2003) se refieren a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje; lo que hace significar que, cualquier distorsión en el significado del lenguaje o palabras puede generar entre los actores principales de la organización un problema.

Tomando en cuenta los argumentos anteriores, se debe considerar que no solo las empresas antes referidas han presentado conflictos o situaciones problemáticas por la falta de comunicación; tan es así que, en las empresa de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, se ha podido evidenciar tal situación a través de la demanda interpuesta en el año 2010 por el Sindicato Único de Trabajadores de la Industria de la Bebida del Estado Táchira (Sutibet), en contra de Femsa de Venezuela (Coca-Cola), por

violación a las normas del contrato colectivo; declarándose como inadmisibles las solicitudes de interpretación de la Cláusula 22 del Contrato Colectivo suscrito entre la Empresa Coca-Cola Femsa de Venezuela S.A. y Sutibet.

Otro caso que vale la pena mencionar es la demanda de indemnización por enfermedad laboral interpuesta por un trabajador activo contra la empresa Pepsi Cola Venezuela C.A., en el año 2017, de la cual se conoció que la decisión final emitida por el organismo competente favorece los derechos del trabajador. No obstante, vale la pena resaltar que los casos previamente referenciados, se suscitaron en las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, contexto en el cual se desarrolla esta investigación, producto de no existir una comunicación organizacional fluida, desencadenando un impacto no deseado y la generación de conflictos de intereses entre los actores principales de dichas empresas que conllevaron a demandas en diferentes grados de jurisdicción, las cuales requirieron la intervención de la administración de justicia, por medio de las decisiones emanadas de los Tribunales de la República; tensando o distorsionando la armonía requerida para mantener una alta productividad dentro de un clima organizacional óptimo.

Así mismo, otro efecto de esa situación problemática, fue crear diferencias en los conceptos de remuneración demandados, que no satisfacen las necesidades del interesado directo, es decir los trabajadores demandantes, frente a otros conceptos dispuestos por las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

De acuerdo con los hallazgos descritos que evidencian el problema, se observa la ausencia de estrategias orientadas a gestionar el mejoramiento de la comunicación en las empresas de bebidas carbonatadas del Municipio San Cristóbal del estado Táchira, así como también la no existencia de un sistema de gestión comunicacional que permita retroalimentar los procesos tanto administrativos como operativos, que permitan controlar los mismos para de esta manera garantizar su óptimo funcionamiento.

De continuar la situación presente y no mejorarse la comunicación, ni emplear dispositivos adecuados, ni estrategias de comunicación efectivas, el clima organizacional de la empresa se verá seriamente afectado, lo que dificultaría la mejora continua de los procesos, que permitan la anticipación en los mercados, elementos que generan un panorama desfavorable para el futuro de las organizaciones del sector, ya que se pueden dejar pasar oportunidades para generar mejoras en la calidad de los procesos.

De la misma manera podrían seguir proliferando las demandas impetradas en la Circunscripción del estado Táchira, contra las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, y que puedan ser recurridas en Casación ante el Tribunal Supremo de Justicia. Ello llevará a tensar las relaciones entre las partes involucradas, ya que mientras no decidan los tribunales de la República y en especial los de la Circunscripción Judicial del estado Táchira, pueden surgir posibles maltratos en la escala jerárquica de los actores principales de las empresas de bebidas carbonatas del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

De igual manera, se pudiera pronosticar la pérdida de dinero para las empresas de bebidas carbonatadas por el hecho de que deberán costear los gastos de costas procesales y abogados para poder hacer frente a las disputas que se puedan interponer en su contra. Así mismo, se haría presente la falta de compromiso y dedicación en las actividades por parte de los trabajadores amparados por el gremio sindical, evidenciando la afectación de los objetivos organizacionales.

Es por ello que la presente investigación, busca establecer una propuesta orientada a la generación de estrategias que permita mejorar la comunicación en las empresas de bebidas carbonatadas del Municipio San Cristóbal, favoreciendo de esta manera la toma de acciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional, al crecimiento sostenido y rentable de esta actividad económica.

En consecuencia, se hace necesario formular las siguientes interrogantes: ¿Se podrán formular estrategias de comunicación para el

mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio san Cristóbal estado Táchira?, ¿Cuál es la situación actual de la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira?, ¿Qué factores influyen de manera interna y externa en la comunicación organizacional entre la gerencia y los empleados de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira? y ¿Qué estrategias de la comunicación organizacional pueden formularse para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio san Cristóbal estado Táchira?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Formular estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal estado Táchira.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira.
2. Identificar los factores que influyen de manera interna y externa en la comunicación organizacional entre la gerencia y los empleados de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira.
3. Generar estrategias de comunicación, para mejor el clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio san Cristóbal estado Táchira.

Justificación e Importancia de la Investigación

En la actualidad la globalización, los avances tecnológicos, la comunicación, son factores que impulsan la necesidad en las organizaciones

de desarrollar estrategias competitivas que les permitan mantenerse vigentes en el mercado. De allí que la presente investigación resulta importante para la armonización del clima organizacional en las empresas de bebidas carbonatadas del municipio san Cristóbal estado Táchira; pues pretende generar estrategias de comunicación organizacional novedosas; partiendo de la percepción de sus propios trabajadores, con lo cual se consideran sus opiniones, necesidades y expectativas, resultando estas motivadoras y a su vez garantizando la receptividad de estos al momento de ser implementadas; obteniendo finalmente un clima laboral armónico, el cual se traduce en mayor producción .

Por tanto, la relevancia social de este estudio se fundamenta en la trascendencia que tiene no solo para los actores principales de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, sino también para empresas similares que puedan o no estar dentro del estado, y que requieran sincerar el aspecto de comunicación organizacional, pues tal factor del clima dentro de la organización, aunque parezca imperceptible e insignificante, puede ser el diferencial para que una organización llegue o no, al posicionamiento del éxito gerencial y empresarial. De allí la necesidad formular estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio san Cristóbal estado Táchira.

En cuanto a lo social, su aportación va de la mano con él buen desempeño laboral que contribuye al bienestar humano, mejorando las condiciones del clima organizacional, en el desarrollo de valores entre los que se puede mencionar: respeto, solidaridad, honestidad, responsabilidad, puntualidad, empatía, gratitud y lealtad, facilitando la eficiencia y eficacia generando una valiosa contribución al equipo de trabajo, incentivándolos a capacitarse para emprender nuevos retos y seguir escalando profesionalmente dentro de las organizaciones y su entorno el cual exige mayor adaptación a los cambios en beneficio de todos.

El aporte teórico de la investigación, está basado en la contribución y apoyo de teorías relacionadas tanto con el clima como con la comunicación dentro de las organizaciones sociales o empresas, pues aunque existen diversos hallazgos cognitivos y doctrinales en la materia, la mayoría son de productos investigativos y de referentes teóricos que salen de la esfera geográfica venezolana, y por ello, pudiere considerarse que, la gerencia en las empresas de bebidas carbonatadas no tomen con tanta rigurosidad dichos hallazgos y tengan como consecuencia de ello, las dificultades en la comunicación y clima organizacional.

Como aporte práctico, se puede indicar que la aplicabilidad de las estrategias generadas en este estudio, pretenden contribuir con la resolución de las situaciones conflictivas presentes entre los actores de las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, en relación con la comunicación deficiente o inadecuada.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Para el investigador, se hace indispensable considerar tal como lo hace Arias (2012), los antecedentes, pues éstos: “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). Por ello, este apartado comprende los trabajos previos que sobre el tema hay y que guardan alguna relación con la investigación; tomando en cuenta estudios realizados en diferentes contextos, vale decir, contexto internacional, nacional y regional.

En cuanto al contexto internacional, se tiene a Talledo (2019), quien presentó el trabajo intitulado Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional interna de una empresa privada de servicios de Lima, cuyo objetivo general fue determinar de qué manera las estrategias de liderazgo influyen en la comunicación organizacional interna de los trabajadores de una empresa de servicios ubicado en la ciudad de Lima.

Metodológicamente, el trabajo se fundamentó en un tipo de investigación aplicada, cuyo método de investigación fue cuantitativo y bajo un diseño correlacional. El autor llegó a la conclusión de que el uso de estrategias de liderazgo como planes de difusión, implementación de indicadores y diseño de estrategias de mejoras de clima laboral, ayudan a fortalecerla comunicación interna de una empresa de servicios.

La pertinencia de este trabajo con la presente investigación está en la demostración del uso de estrategias de liderazgo para mejorar el clima y la comunicación organizacional en la empresa. Por tanto, el investigador considera que al formular estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio san Cristóbal, estado Táchira, puede obtener resultados cónsonos con los alcanzados por este estudio, fortaleciendo de esta manera la comunicación y el clima organizacional en las empresas de bebidas carbonatadas pertenecientes a esta investigación.

Por su parte, Meléndez y Vargas (2018), realizaron el trabajo titulado Influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral en una empresa consultora, cuyo objetivo general fue determinar si existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa consultora. Metodológicamente esa investigación se fundamentó en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, correlacional, no experimental.

Las autoras llegaron a la conclusión de que la comunicación interna en la empresa consultora es en general una mezcla entre comunicación formal e informal. El tipo de medio y canal de comunicación desde el inicio de la relación laboral, es sumamente básica y pobre en contenido, debido a que predomina la comunicación de persona a persona (teléfono, conversaciones), sin que exista de por medio documentos que dejen constancias del contenido. Tampoco existen manuales de funciones ni de procedimientos al alcance del personal. Además, en la empresa, predomina la comunicación formal de tipo ascendente entre trabajador y jefe superior, y quién responde a sus dudas favorablemente, lo que hace que facilite la comunicación y mejora el rendimiento de los empleados. No obstante, un factor negativo que se encontró es que la mayoría de los empleados reciben información por correo electrónico dejando de lado los otros medios con los que cuenta la empresa por lo que algunos también quedan sin informarse y esto influye en la existencia de conflictos.

La relación entre esta investigación y la presente, estriba en que los resultados obtenidos coinciden con el objeto de estudio de esta investigación, resaltando una comunicación interna deficitaria, ante la cual recomiendan incorporar medios alternativos para que la misma sea efectiva; a través del desarrollo de una estrategia de comunicación interna, incluyendo los diferentes canales y medios que tiene la empresa e incluso otros nuevos; aporte que sustenta el interés y la aspiración del investigador, por identificar los factores externos e internos que influyen en la comunicación organizacional entre la gerencia y los empleados de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, para finalmente optimizar dicha comunicación.

En relación con el contexto nacional, está Landaeta (2017), quien realizó el estudio intitulado Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa envases Aragua mav, c.c.s. ubicada en maraca y – estado Aragua. El objetivo general del trabajo, fue analizar el clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de Producción de la empresa envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay estado Aragua. Metodológicamente, el mismo se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, descriptivo, investigación de campo, diseño no experimental; concluyendo primordialmente que existe un alto grado de malestar por parte de los trabajadores, debido a los problemas salariales entre supervisores (nómina mensual) y trabajadores subalternos (nómina diaria), así como destaca la falta de comunicación entre departamentos.

Por tanto, el aporte de dicha investigación a la presente, consiste en la evidencia que presenta sobre cómo la falta de comunicación entre los trabajadores de la empresa interfiere de manera negativa en su relación laboral; por lo que entonces, la comunicación dentro del clima organizacional dentro de los distintos entes empresariales, marca fundamentalmente un factor decisivo, punto central de este estudio.

También está Hernández (2015), quien realizó un estudio titulado Propuesta de un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación SYBVEN, con el objetivo de proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas a partir de una situación real. Metodológicamente, la investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de campo, no experimental, con niveles exploratorio y descriptivo; llegando a concluir que la comunicación dentro de una organización es vital para alcanzar el éxito, resaltando que la efectividad de sus procesos depende, en gran medida, del entendimiento que tengan sus líderes, de la importancia de la comunicación que genera la empresa y del rol protagónico que tiene el capital humano en la obtención de los objetivos propuestos, conformando este la base que va a determinar el posicionamiento y valoración de la empresa en el mercado.

El aporte de este estudio a la presente investigación es de importancia pues resalta el valor que tiene el manejo de la comunicación de forma estratégica; además del análisis de los principales enfoques teóricos de la comunicación organizacional, tomando en cuenta los factores que la influyen de manera interna y externa; información relevante para poder identificar los que influyen de manera interna y externa entre la gerencia y los empleados de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, contexto en el que se desenvuelve este estudio.

En cuanto al contexto regional, se tiene a Molina (2018), el cual llevo a cabo una investigación titulada Influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores del departamento de personal de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador ubicada en la ciudad de Rubio municipio Junín estado Táchira, cuyo objetivo general fue determinar la influencia del clima organizacional en el departamento de personal de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, descriptiva y de campo; llegando el autor a la conclusión de que el trabajo en equipo, la comunicación y la organización son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, sino también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas.

La vinculación entre este estudio y el presente está, en que comparten la misma ruta metodológica para estudiar aspectos similares, además la evidencia arrojada de la influencia positiva de la comunicación sobre el clima organizacional, fortalece los objetivos planteados en esta investigación y su pretensión de contribuir con la mejora del mismo, a través de las estrategias que se generarán al respecto.

Por su parte, Padilla (2017), presentó un trabajo intitulado Estrategias gerenciales para el manejo de conflictos laborales en las distribuidoras de productos lácteos localizada en el municipio San Cristóbal, cuyo objetivo

general fue proponer estrategias gerenciales para el manejo de los conflictos laborales que surgen en las distribuidoras de productos lácteos. Metodológicamente, se enmarcó en un estudio con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, diseño de campo, no experimental y transeccional. Los resultados obtenidos indican que, en las empresas estudiadas, los conflictos surgen principalmente por problemas de comunicación y poca tolerancia ante los demás. Asimismo, no es usual la participación de las partes, en la búsqueda de soluciones ni la aplicación de técnicas de inteligencia emocional. Sobre esta base, se diseñaron estrategias enfocadas en el proceso de negociación, sugiriéndose, además, la inclusión de una estrategia de carácter preventivo.

El aporte de esta investigación a la que actualmente se desarrolla, es de gran valía, pues comparten como objetivo general proponer estrategias para mejorar un aspecto del clima laboral, utilizan la misma ruta metodológica y el contexto es de gran similitud. Además, los resultados obtenidos evidencian cómo los conflictos surgen principalmente por problemas de comunicación y la poca participación de las partes en la búsqueda de soluciones; hallazgos que fortalecen la construcción de estrategias de comunicación organizacional innovadoras y efectivas para mejorar el clima de las empresas que conforman el estudio.

Bases Teóricas

Clima Organizacional

Clima laboral: definición del término y características.

Para poder hacer referencia al clima laboral, el investigador considera necesario iniciar con el alcance del término clima. Al efecto, el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2016), presenta dentro las acepciones de la palabra clima la referente a: “condiciones o circunstancias” (s/p); lo que hace figurar que, el significado atribuido en ese sentido general, es el de los diferentes contextos o escenarios que bordean, relaciones, ambiente o lugar.

Ahora bien, en materia gerencial, el termino clima, contiene una significación que empieza a deslindarse de la noción usual antes expuesta.

Por ello, se hace necesario traer las palabras de Brunet (1987) quien afirma que:

El clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva, harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable (pp.11-12).

Por tanto, el clima dentro de la organización, debe ser considerado como un elemento indispensable, para el progreso y el éxito de un ente empresarial. Ahora bien, para particularizar esas consideraciones del autor supra, el investigador considera indefectible definir bajo los parámetros de la doctrina especializada el término clima laboral.

En este sentido, Rodríguez (2001) asevera que el clima laboral comprende “las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159).

De allí que, el clima laboral para este autor, está constituido por el conjunto de las impresiones en las que coinciden los trabajadores de la empresa y que, inciden en el contexto laboral y las relaciones de trato, comunicación y conexión del recurso humano de la organización.

En ese mismo orden de ideas, el clima de trabajo representa la personalidad de una organización, la cual se conforma por un sinfín de dimensiones que componen su configuración total (Brunet, 1987), por lo que el clima laboral comprende el conjunto de rasgos y cualidades que forman parte del elemento intangible de la organización; por tanto, está representado por los vínculos que se desencadenan entre los actores de la empresa (trabajadores/gerentes), en referencia con el trabajo y el entorno, los cuales influyen en el comportamiento de dichos actores.

Para reafirmar esto, Brunet (1987) señala que, el clima laboral “condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son

difíciles de identificar” (p.9), lo que hace significar que, quien actúa como parte integrante de una organización, está influenciado por factores internos y externos a la misma, lo cual afecta el comportamiento que aquel puede tener en la empresa. Por tanto, esos factores que influyen en el clima laboral comprenden la descripción de una organización y la distingue de otras, siendo esas particularizaciones más o menos duraderas en el tiempo, además de influir en la conducta de la gente que forma parte de ellas (Molina, 2018).

De igual manera, agrega el precitado autor, esos caracteres afectan el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con este estilo de dirección, las políticas de la empresa, los planes de gestión, el sistema de contratación y despidos, la promoción y movilidad funcional; variables que a su vez pueden verse perjudicadas por el clima que caracterice el espacio laboral.

En consecuencia, el clima laboral permite que la conjunción de diferentes componentes que forman parte del clima organizacional como son los factores psicológicos estratégicos: identidad, imagen y cultura organizacional; los factores estructurales: normas, planes, políticas internas de la empresa, seguridad en el ambiente laboral, entre otros; y los factores económicos: salarios, bonos, recompensas, incidan en el éxito o fracaso de la empresa (González, 2008); aseveración que reafirma la importancia de contar con un clima organizacional armónico y con una adecuada comunicación.

Clima organizacional: una aproximación a la definición.

Dentro de la literatura especializada, emergen un sinnúmero de definiciones del clima organizacional, las cuales coinciden en la argumentación teórica. Ahora bien, a continuación, se presentan las que, dentro del contexto gerencial, guardan mayor relación con el objeto de estudio, aportando elementos de significancia para esta investigación. Así se tiene a Eslava (2014), quien define el clima organización como:

Conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este

puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados (p. 1).

Se observa que la definición supra, destaca el elemento de cualidad o característica medible de un contexto laboral, que puede sufrir cambios y que consecuentemente, produce impacto en el actuar de quienes laboran en la organización social, y a su vez tienen incidencia, en el provecho o no de los resultados alcanzados en la empresa.

Entre tanto, para Robbins (2004) el clima organizacional es la personalidad de la organización y se puede relacionar con la cultura, pues permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas; visión que desvela la existencia de diferentes elementos que marcan la identidad de la organización social y rigen su desempeño.

Por su parte, Brunet (1987) considera que el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una organización” (p.12); y por ello, contribuye a la imagen que la organización proyecta a sus empleados e incluso al exterior, a través de la suma de elementos tangibles y no tangibles que forman parte del día a día del ente empresarial.

Finalmente, se considera valioso tomar en cuenta lo planteado Chiavenato (2012) en relación con el clima organizacional, entendido por este autor como la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento, siendo favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando sucede lo contrario.

De esta definición, vale la pena destacar que concebir el clima organizacional como la característica que surge en el contexto laboral y que es percibido por quienes forman parte de la organización social, puede ser provechoso para la empresa cuando enaltece la filosofía del ente, mediante la satisfacción de las necesidades de sus miembros; lo que promueve la ética de sus trabajadores y el compromiso de estos con la empresa, o, por el contrario,

contraproducente cuando no logra satisfacer las exigencias ni las necesidades de los mismos, creando apatía y falta de identidad de los empleados con la empresa.

Frente a esas referencias doctrinales y con la intención de aproximarse a una definición propia de clima organizacional, se fusionan los elementos más resaltantes de cada una, y se plantea que el clima organizacional debe ser visto como un proceso necesario dentro de toda organización, el cual permite a través de la percepción y aprehensión, directa o indirecta de los trabajadores, determinar o identificar cuáles son las características tangibles e intangibles, así como aquellas que tienen la condición de medibles dentro del medio ambiente de trabajo, y que pueden incidir en el comportamiento de los sujetos que se relacionan por su labor, tarea y función de manera individual con el ente empresarial.

Vale decir que esa valoración, opinión o descripción que hacen los sujetos individuales de la relación laboral, tales como: trabajador, patrono, contratista, intermediario (Niño, 2008), influye de manera oportuna o no, en el comportamiento que éstos tengan con el ente empresarial del que forman parte; en consecuencia, se crea a partir de las percepciones globales y psicológicas de los trabajadores, así como de los esquemas cognitivos que éstos tengan de la empresa.

Factores que inciden en la percepción del clima organizacional.

En este apartado se debe considerar que son múltiples las variables que giran en torno al clima organizacional y como manifiesta García (2009), pueden estar relacionadas con los dogmas, costumbres y prácticas empresariales, pudiendo aclarar las causas de la satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Además, todas ellas inciden en el clima laboral de la empresa y pueden ser percibidas por los actores de la organización, sin que estén consciente del papel y la existencia de los elementos que las componen.

Verbigracia, puede ocurrir que trabajadores de una empresa no están plenamente conscientes de los elementos que conforman el clima organizacional, pero si saben que existen diversos factores que pueden influir

en su comportamiento dentro de la organización y los mismos pueden alterar la armonía de la relación laboral. Frente a esta realidad, vale la pena revisar dichos factores, los cuales se presentan seguidamente agrupados bajo la calificación de económicos, estructurales y proceso organizacional.

Económicos. También llamados elementos que forman parte de la remuneración, categoría que comprende según Hidalgo (2012) la recompensa o el estímulo que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo; mientras que para Molina (2018):

Se usa para denotar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo; dicho término comúnmente se le denomina sueldo y generalmente este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal. También cabe mencionar que con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado, es decir, el desempeño pasado (p.37).

Este elemento del clima organizacional, que forma parte de la fuerza motivacional, contiene aspectos o conceptos laborales como: salarios, bonos, recompensas por rendimiento, satisfacción por el empleo realizado y compensación a través de la respectiva paga, el cual hace el departamento de administración, conocido también como personal o nómina de la empresa.

Ahora bien, estos aspectos aseguran el hecho social del trabajo, previsto en la legislación patria como una garantía constitucional dispuesta en el Artículo 91 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, bajo el siguiente tenor:

Todo trabajador tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas, materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa (p.18).

Además, desarrollada en el texto del Artículo 54 de la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) bajo el siguiente texto: “La prestación de servicio en la relación de trabajo será remunerada. Toda violación a esta norma por parte del patrono o de la patrona, acarreará las sanciones previstas en esta Ley” (p.8). Es indudable entonces, que esa sea la compensación a la cual se obliga la empresa, para que la organización pueda obtener, mantener y retener la fuerza de trabajo productiva.

A razón de ello, la variable factor económico del clima organizacional y dentro de ella, los conceptos supra referidos, son de gran importancia para la fuerza motivacional del talento o recurso humano; ya que, si un trabajador no siente recompensado económicamente su esfuerzo, puede alterar su desempeño organizacional.

Estructurales. Estos factores también son conocidos como los elementos que conforman la estructura organizacional. En este sentido Brunet (1987), afirma que la estructura organizacional abarca los siguientes elementos: el control administrativo, el número de empleados que conforman la organización, la cantidad de niveles jerárquicos que presenta la empresa, la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, el organigrama, el grado de centralización de la toma de decisiones, la especialización de funciones y tareas, las normas que posee la empresa, la formalización de procedimientos organizacionales y el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

Es decir, este elemento comprende el modo en que se va a gerenciar en la empresa, cómo la gerencia toma las decisiones internas y administrativas o cómo toma las decisiones relacionadas con la planificación de la estrategia de producción, selección, contratación, remuneración o movimiento de personal (Niño, 2008); y así influir en los trabajadores empleados, para implementar las referidas estrategias gerenciales, con base en la filosofía de la organización, o lo que es lo mismo, tomando en cuenta las características del medio ambiente de trabajo (Kolb, Rubin y McIntyre, 1993).

En consecuencia, resulta de interés en este elemento del clima organizacional, aspectos como el tamaño de la organización. Para ello, se toma en cuenta, el número de trabajadores que se encuentran laborando para la empresa; pues con ello, se puede calificar como pequeña, mediana, o, grande la unidad de producción de bienes o servicios. En este punto, se hace necesario considerar lo que al respecto manifiesta Brunet (1987) cuando afirma que:

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales, así cuando más grande sea el tamaño de una organización, más alto será el control emocional más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definición que la rige. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas (p.56).

Por ello, el tamaño es parte de la filosofía y de la política de la organización, que se relaciona con las características de la empresa, las decisiones que toma y que influye en el clima organizacional. Sin embargo, dentro de los factores estructurales, también emerge la planificación y control de la organización, en la que puede calificarse el número y niveles jerárquicos de los empleados y trabajadores dentro del ente empresarial.

Para ello, se puede tomar en cuenta lo planteado al respecto por Niño (2008), quien con base en la ley que rige la materia, advierte que los empleados de dirección, son aquellos que intervienen en la toma de decisiones u orientaciones de la empresa, representan al patrono frente a terceros, puede sustituirlo en todo o en parte de sus funciones y generalmente se les denomina altos empleados o altos ejecutivos de la empresa.

Los llamados empleados de confianza, son aquellos cuya función implica el conocimiento de los secretos industriales o comerciales del patrono, participan en la administración de la empresa o en la supervisión de otros trabajadores. Los denominados empleados de inspección o vigilancia, se

encargan de la revisión de otros trabajadores y de la protección de sus bienes; mientras que los empleados simples, poseen estabilidad laboral y están sometidos a una jornada de trabajo, salvo en el caso de labores intermitentes.

Es por ello que, mientras más alto sea el rango del trabajador en la empresa, requiere responder con criterios diferentes a los de aquellos que están subordinados a niveles más bajos, vale decir, mientras más alto sea jerárquicamente el puesto que se ocupa en una organización, la percepción del miembro puede ser menos autocrática, más amigable y más dada en la atención de las necesidades de los empleados, lo que equivale a más esmero en las relaciones interpersonales con empleados a su nivel (Brunet, 1987).

Asimismo, este elemento de estructura organizacional comprende la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, que puede formar parte de las políticas empresariales. En palabras de Brunet (1987) “aun siendo miembro de una empresa particular, un empleado puede, sin embargo, ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes, su grupo de trabajo, su departamento, su división, etc., que interactúan y coexisten con toda la organización” (p.21), pudiendo esto generar fricciones o molestias en el interior de ciertas unidades o departamentos; por ello, se debe ser cuidadoso al momento de designar la organización humana que comprenderá los departamentos, unidades y oficinas del ente empresarial.

En cuanto a la configuración jerárquica de puestos dentro del elemento estructura organizacional, el organigrama surge para estructurar gráficamente las diversas responsabilidades y relaciones dentro de una empresa; teniendo importancia los peldaños de dirección, mandos medios y los operativos. En función de ello, se representa descriptivamente la estructura de una empresa u organización, la cual puede contener lo que se denomina estructuras departamentales y, en ciertos casos a las funciones que cumplen las personas y a quienes las dirigen, a través de un esquema o representación gráfica, que simboliza las relaciones jerárquicas y líneas de autoridad, supervisión y asesoría, así como la composición de las unidades administrativas que la

integran a través del organigrama y por qué no, los canales formales de comunicación (Franklin, 2014).

Además, otro punto que interesa dentro de los elementos estructurales, es el grado de centralización de la toma de decisiones como parte del liderazgo, métodos de mando y filosofía de la empresa. Así pues, Daft (2000) define la toma de decisiones como el proceso de identificación y resolución de conflictos en la organización, considerando procesos alternativos de acción y seleccionando e implementando una opción en particular.

La toma de decisiones, considera Mintzberg (1999) puede ser centralizada, cuando la decisión y poder se encuentra en manos de una persona o pequeño grupo de individuos; en tanto que, si este poder se encuentre en un grupo considerable de individuos, la decisión es descentralizada. No obstante, en la toma de decisiones dentro de una organización, hay cuatro funciones administrativas indispensables, que son: planeación, organización, dirección y control.

En referencia a este punto, Molina (2018) afirma que la planeación implica los procedimientos, presupuestos, programas, políticas, estrategias, objetivos y propósitos; la organización abarca la división del trabajo, descripción de funciones, departamentalización y jerarquización, la dirección o ejecución, hace referencia a la supervisión, comunicación, motivación e integración; y finalmente el control consiste en la retroalimentación, corrección y medición. Por ello, al tomar una decisión, es indudable estudiar la situación que enfrenta la empresa, para con base en este diagnóstico, elegir la mejor alternativa; pues solo así, se contribuye a mantener la armonía del grupo, considerando para lograrlo, la fusión entre el liderazgo, los métodos de mando y la filosofía de la empresa.

En referencia con la especialización de funciones, Ascaribayy Auquilla (2014), afirman que, “La especialización detalla el grado en que las tareas, actividades o atribuciones de una empresa se encuentran divididas en trabajos independientes. Logrando que los integrantes de la organización se vuelvan hábiles en una tarea, haciendo que sean eficaces y eficientes” (p.5); en

consecuencia, ello forma parte del liderazgo y la filosofía de la organización empresarial.

En cuanto a las normas internas de la empresa, también conocido como reglamento interno, se debe indicar que las mismas se diseñan con el fin de reglamentar el horario, descanso, medio ambiente de trabajo, seguridad laboral, medidas disciplinarias, colaboración entre jefes y empleados, entre otras cosas; sin que ello vaya en contra de lo dispuesto en la legislación laboral, de seguridad e higiene que rige en el territorio nacional (García, Zapata, Hernández y Sierra, 2008).

Proceso organizacional. Al hablar del proceso organizacional resulta conveniente considerar que este factor comprende varios elementos. Por su parte, Brunet (1987) identifica diez elementos, los cuales son: el liderazgo, los estilos y niveles de comunicación, el control, la manera que se utiliza para resolver los conflictos, el tipo de coordinación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos, los incentivos usados para motivar a los empleados, el procedimiento de selección de empleados, el estatus y relaciones de poder que se establecen entre los todos individuos y las diferentes unidades, los mecanismos de socialización entre los empleados y el grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea.

En cuanto al elemento liderazgo, Argos y Ezquerro (2014) consideran que el mismo se apoya en la influencia interpersonal ejecutada en una situación, la cual se ejerce a través del proceso de comunicación humana, con el fin de conseguir uno o diversos objetivos específicos. Por tanto, para que se dé esa influencia, el líder debe considerar una serie de condiciones, tales como los valores, normativas internas (reglamento de la organización) y externas (legislación laboral nacional), los procedimientos, habilidades, estilo, experiencia y las condiciones del momento; de tal manera que pueda alcanzarse el logro de las metas dispuestas en la organización.

Dichas metas, son el objetivo de la empresa y se trabaja por alcanzarlas a partir de las tres variables de liderazgo: las personas, la tarea y el ambiente, las

cuales, a su vez, dan origen a diversos tipos de liderazgo (Molina, 2018). Sin embargo, es de aclarar que, hasta la fecha, no existe un consenso entre los teóricos del área especializada en el tema para establecer cuál es el mejor estilo de liderazgo.

No obstante, Zapata, Sígala y Mirabal (2016) afirman que entre las tipologías más utilizadas de liderazgos están el transformacional y el transaccional; describiendo al liderazgo transaccional como aquel que se caracteriza por la relación entre el líder y el subordinado, en la cual el ejercicio de la autoridad burocrática y el poder legítimo dado por la posición jerárquica, es lo cotidiano; por ello este tipo de liderazgo, se identifica con el estilo de liderazgo autocrático, pues el líder imprime autoridad a sus subordinados dentro de la empresa. En otras palabras, las órdenes y decisiones emanan de una sola persona y los subordinados son considerados como incompetentes para tomar decisiones como lo haría un líder.

En cuanto al liderazgo transformacional se debe afirmar que el mismo se caracteriza por el hecho de transformar a otros a través de la ayuda mutua y armoniosa, lo que conlleva a la integración y motivación de todos en la organización (Rodrigo, 2006). De allí que, este tipo de liderazgo se fundamente en motivar a las personas a desplegar su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas.

Ahora bien, existen otros estilos de liderazgo presentes en las organizaciones, dentro de los cuales resulta valioso mencionar el burocrático y el participativo. Con respecto al liderazgo burocráticos debe considerar que consiste en la capacidad de influir en las personas por medio de las reglas o normas impuestas. Para Mamani, Chugden, Tintaya, Sánchez y Salazar (2014), un ejemplo de este tipo de liderazgo se puede conseguir en la administración pública, en la cual la apatía de los funcionarios y la rigidez del movimiento de la institución, obstaculiza el normal funcionamiento de la actividad administrativa. Es decir, este tipo de liderazgo despierta una conducta indeseable dentro de los trabajadores de la organización social, en el que el esquema de rigidez, la jerarquización con carga de autoritarismo y la decisión

de la tolda política-partidista, entrelaza actitudes y conductas con tendencia hacia la corrupción, sin responsabilidad de las autoridades hacia los demás.

Entre tanto, el liderazgo participativo o liderazgo democrático, se considera positivo para las organizaciones sociales, pues se caracteriza por promover la participación de todo el grupo de trabajo, mediante el diálogo, la motivación y el compromiso con la institución, por lo cual se debe tomar en cuenta las diferentes opiniones de su grupo de trabajo, siendo valioso el proceso de comunicación y la delegación de tareas, con la confianza en la capacidad grupal para obtener los objetivos de la organización (Villalva y Fierro, 2017).

En cuanto a los estilos y niveles de comunicación, como elemento del proceso organizacional y factor del clima organizacional, es ineludible considerar que, la comunicación y los niveles de la misma pueden incidir en el clima organizacional del ente empresarial. Por ello, un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral, puede mejorar el clima de la organización (Brunet, 1987) lo que significa que es necesario dentro de la empresa poder decir con confianza lo que se piensa, siente y cree (Pintado, 2011). En caso contrario, la comunicación no armoniosa ni asertiva, debe ser concebida como la incapacidad para expresar en forma coherente lo que se piensa, se siente y se cree, así como la vulneración de los derechos ajenos; identificando además que esto afecta las relaciones laborales del personal que compone la empresa.

Con referencia al ejercicio del control en la organización social como elemento del proceso organizacional y factor del clima organizacional, puede decirse que, es una de las dimensiones de la gestión administrativa. Para Louffat (2012):

El control es el último elemento del proceso administrativo y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. El control debe realizarse no sólo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el

momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas (p. 333).

Por ello, el control garantiza que lo proyectado durante un determinado periodo, se haya realizado sin ningún inconveniente. Así se asegura que las acciones ejecutadas corresponden con los planes, objetivos y metas proyectadas para un período determinado.

Entre tanto, sobre el modo de la resolución de conflictos que forma parte del proceso organizacional, es necesario considerar que en caso de no solventarse las diferencias que surjan en la empresa, se evidenciarán consecuencias negativas, dentro de las cuales podrían estar: la desviación de la energía de las tareas reales, reducción de la cooperación y comunicación en actividades interdependientes (pérdida de cohesión), descensos en la motivación lo cual genera frustraciones incrementa el estrés, así como un clima negativo y el fortalecimiento de las diferencias; todo ello provocando efectos negativos en la productividad y en la calidad de la prestación de servicios.

De allí la importancia de la resolución de conflictos y las técnicas que se empleen en las organizaciones sociales para solventar todas aquellas situaciones conflictivas y contradictorias que pueden surgir entre los miembros de la organización social, producto de la contraposición de objetivos, actitudes y rasgos. Así lo expone Casales (1995) cuando aduce que los objetivos son metas e intereses espirituales o materiales relacionadas con los tipos de trabajo, valores, horarios, salarios y beneficios; las actitudes guardan relación con los valores, creencias, expectativas, diversas perspectivas, entre otras y los rasgos de personalidad advierten sobre la incompatibilidad de caracteres, el egoísmo, la deshonestidad, la vanidad, posturas conservadoras, la insensibilidad, el oportunismo y la impulsividad.

Por ello, la forma de manejar un conflicto, es decir, la estrategia para solucionarlo, puede marcar la diferencia entre diversas organizaciones sociales. Así pues, la mediación y negociación, se convierte en las técnicas más efectivas para enfrentar los embates que se presenten entre los diferentes actores de la empresa, pues es la vía más efectiva. Al respecto, Casales

(1995) opina que constituye una estrategia de solución Ganador-Ganador, frente a otras técnicas que conllevan a una solución no equitativa, en la cual una parte gana, pero la otra pierde.

Así, agrega el precitado autor, la intervención de un tercero o mediador, permite en los conflictos interindividuales o intergrupales que se pueda lograr una solución, mediante la comunicación eficaz y el logro de un acuerdo negociado que permita optimizar el clima organizacional, pues como método de resolución de conflictos, busca la conciliación voluntaria de las partes involucradas con ayuda de un intermediario neutral.

Por su parte, cuando se hace referencia al tipo de coordinación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos como parte del proceso organizacional, es necesario que, dentro de toda empresa, además de disponer del personal capaz y dispuesto a cooperar, esté presente el acoplamiento, la determinación y la relación entre todos los trabajadores y que los mismos conozcan los roles que tiene cada uno, y cómo se relacionan estos con los demás (Gilli, 2018). Esto quiere decir que, en las diferentes relaciones que se constituyan dentro del ambiente laboral, debe existir coherencia entre la coordinación y el nivel jerárquico de los empleados, lográndose ello solo si se planea por estructura y jerarquía.

Ahora bien, dependiendo del tipo de empresa y el número de trabajadores que formen parte de la misma, esa estructura puede ser funcional, lineal simple o por proceso. En cuanto a la estructura funcional Gilli (2018) establece que “La formalización o estandarización se mide, por la proporción de cargos normalizados y el grado de tolerancia en la aplicación de las normas de trabajo” (p.46). Por ende, para que exista coordinación entre los empleados y los niveles jerárquicos de una organización, según este tipo de estructura, la misma debe ser en proporción al cargo y tomando en cuenta las normas internas de la organización dispuestas en lo que se conoce como manual de cargos, el cual tendrá como fin guiar a las personas en su labor, lo que le imprime carácter formal a la empresa.

Sobre la estructura lineal simple, Gilli (2018) afirma que “se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos. Por otra parte, minimiza el uso de especialistas y carece de funciones de apoyo; es decir, se centra en las funciones básicas” (p.106). Por ello, en las organizaciones sociales de tamaño pequeño, como las micro o pequeñas empresas, ocurre que se centralizan todas las órdenes y decisiones que se tomarán para los trabajadores en una sola persona; no obstante, esa rigidez puede causar algunas dificultades en el trabajo en equipo.

En tanto que, al hablar de la estructura por proceso, Benjamín (2009) afirma que es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que atraviesan horizontalmente a la empresa, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza a nivel jerárquico, lo que hace que los procesos se desarrollen en paralelo de manera independiente pero interdependiente.

Y en ese sentido, es necesario señalar que bajo esta estructura se crea la necesidad de hacer una reingeniería de procesos, que permita encontrar una mejora significativa en el rendimiento de las personas, y es allí donde se evidencia el papel de los jefes inmediatos, quienes consultan a los trabajadores de la empresa en cuanto a la toma de decisiones de manera activa, para que los procesos en la misma sean más efectivos.

Ahora bien, en relación con los incentivos utilizados para motivar a los empleados de una organización como parte del proceso organizacional que incide en los factores del clima organizacional, se debe considerar que dichos incentivos pueden ser externos e internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta. Por ello, Peña (2015) señala que, al hablar de los factores externos, se hace referencia a los aspectos individuales, tales como: personalidad, ciclo vital, circunstancias personales y contexto sociocultural; mientras que los factores internos se asocian con: el dinero, el reconocimiento del elogio, tiempo libre, trato de calidad, preferencia de tareas, promoción y desarrollo profesional,

autonomía, formación, recreación laboral, regalos y los modelos organizacionales.

Esto significa que los factores externos no dependen de la gestión que se lleve dentro de la empresa, pero si inciden y de manera directa en el trabajador, como es el caso de la personalidad o del ciclo vital, marcando su desempeño en las diferentes etapas, gracias a la dependencia familiar, el inicio del proyecto de vida, crecimiento, desarrollo, madurez y retiro; o bien de circunstancias individuales que puede estar pasando un determinado trabajador del ente empresarial, como una enfermedad, pérdida de un ser querido, nacimiento de un hijo, etc. Sin embargo, al hablar de los factores motivaciones del trabajador, estos sí están relacionados íntimamente con la organización social y las decisiones que se tomen a partir de la gerencia (Peña, 2015).

De allí que, manifiesta Fernández (2013), está comprobado que los trabajadores motivados son más productivos, acuden al trabajo más contentos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados para la compañía. Dentro de estas motivaciones destaca lo referente al dinero como recompensa, pues como lo asevera Peña (2015), “El dinero es considerado un fuerte estímulo y una potente herramienta de gestión de la motivación” (p.33). En consecuencia, una de las mejores recompensas que puede recibir cualquier trabajador, es el aumento del salario, cuando es otorgado por decisión de la empresa; ya que además de contribuir con las necesidades propias del trabajador, le muestra el reconocimiento que hace la organización por su labor.

Ahora bien, otra de las acciones que motiva a un trabajador es el reconocimiento y el elogio de la labor que desempeña dentro de la empresa, pues, aunque ello no tiene contrapartida económica, si la tiene a nivel emocional y los empleados se muestran muy receptivos a recibirla. Al respecto, Peña (2015) plantea que acciones como la entrega de condecoraciones, placas, botones, diplomas, certificados y palabras de elogio por un buen servicio o labor en la empresa, aumenta la autoestima del trabajador. Además,

actividades como la capacitación o la formación continua, proyectos que impliquen adquirir nuevas aptitudes o habilidades y oportunidades, contribuyen para que un trabajador se motive en la realización de su trabajo y se fidelice con la empresa, lo que aumenta el rendimiento del mismo.

En este mismo contexto, el ascenso o promoción del trabajador, forma parte de la motivación que como elemento interno influye en la permanencia o no de un trabajador en una determinada organización social. Por ello, Peña (2015) expone que:

Las organizaciones pierden habitualmente a algunos de sus mejores profesionales cuando éstos tienen una oferta de otra empresa en la que les aumentan la responsabilidad actual y tienen más posibilidades de promoción. Los trabajadores más valiosos de una compañía, son los mismos que a la competencia le gustaría captar. Es por esto, que cuando se requiere una persona para un puesto de responsabilidad y existe talento capacitado dentro de la empresa, la promoción interna es una excelente herramienta la promoción interna (p.37).

En función de ello, la promoción o el ascenso en el escalafón de cargos o de puestos en las organizaciones sociales, viene a consolidar una de las grandes motivaciones del trabajador dentro de la empresa en la cual labora, pues ello permite aflorar ese espíritu de competencia sana entre trabajadores que serán evaluados a través de sus talentos y aptitudes, para ocupar un determinado puesto o cargo superior, lo que consolida la materialización del desarrollo profesional de éste dentro de la organización. Por tanto, la motivación del trabajador o empleado, puede venir de diferentes fuentes que son controladas por la gerencia de la organización social, a través de las políticas de estímulo, premios, ascensos, bonos, aumentos salariales, entre otros.

En cuanto, al mecanismo de selección de los empleados como elemento del clima organizacional, González, Olivares y Ramos (2013) afirman que existen varias técnicas de selección apropiadas para tal fin, las cuales se pueden clasificar en cinco grupos: entrevista de selección, prueba de

conocimiento o habilidades, test psicológico o de personalidad y técnicas de simulación; señalando que deben ser consideradas por las organizaciones para conocer mejor al candidato de acuerdo con sus requerimientos.

En el mismo sentido, Chiavenato (2012) indica que las técnicas de selección de personal en una organización, se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o capacidad, test de personalidad y técnicas de simulación; todas importantes al momento de conocer el mejor candidato.

Esto significa que, para poder seleccionar el talento humano dentro de una organización social, es indispensable que se empleen diversos mecanismos, que formen parte de un procedimiento planificado desde la empresa y en igualdad de condiciones para todos los aspirantes, a partir del perfil requerido para el cargo a ocupar.

Entre los mencionados previamente, vale la pena destacar la entrevista, pues como señalan Werther y Davis (2008) esta “consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el cargo y como se compara respecto a los otros candidatos” (p.205). De allí que, esta técnica permite de primera mano, conocer a los aspirantes a cubrir la vacante en la empresa y según las respuestas aportadas en la conversación formal, evaluar quien es el más apto para ocupar el mismo.

En otros casos, se emplean las pruebas de conocimientos o de habilidades, instrumentos para evaluar objetivamente las habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio y sirven para evaluar el nivel de inteligencia tanto general como específica de los aspirantes que exige el cargo a desempeñar. También están los test psicológicos, los cuales permiten obtener información sobre la capacidad básica del sujeto con respecto a las actitudes, destrezas o habilidades específicas que se requieren en un cargo particular y, por tanto, ayuda a obtener información sobre el desempeño del talento humano dentro de la organización (Werther y Davis, 2008). En consecuencia, existen diferentes tipos de técnicas de selección de

personal, que ayudan a la organización social a generar estructuras significativas sobre el candidato a ocupar un cargo vacante, reconociendo que todo ello incide en el clima organizacional de la empresa.

Ahora bien, en cuanto al estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diversas unidades, debe señalarse que, en el contexto de las organizaciones sociales, el poder se comprende por el cúmulo de relaciones que pueden consolidarse en los actores del ente empresarial. Estas pueden ser, verticales: relaciones ascendentes y relaciones descendentes, las cuales se configuran como relaciones entre jefes, es decir, dueños o gerentes y subordinados trabajadores. De igual manera, están las relaciones horizontales que se plantean entre los individuos que forman parte de una misma área, ya sean dueños o socios, y en el interior de las organizaciones.

Para Marrero, Castaño y Romero (1995), dentro de un ente empresarial, las relaciones de poder parten de la consideración de que en la teoría organizacional se distingue: el subsistema de producción o técnico, el cual se asocia con el cumplimiento de las tareas de transformación dentro de la organización y su dinámica fundamental está dirigida por consideraciones de eficacia y eficiencia; el subsistema de mantenimiento, cuyo propósito es preservar la ordenación de roles o relaciones creadas por el subsistema de producción. Su objetivo fundamental es el mantenimiento de la cohesión, la solidaridad y mantener presente un propósito común entre los miembros del sistema; por lo que el poder y los principios distributivos subyacentes, configuran dos modelos de relaciones organizativas, según éstas sean iguales o desiguales.

Añaden, los precitados autores que, estos modelos son: Poder y conflictos en relaciones desiguales y Poder y conflicto en relaciones igualitarias; resaltando que, en el modelo referido a relaciones igualitarias, las partes se sienten autónomas para mostrar sus discrepancias, incluyendo la asignación de recursos, pero dentro de una relación social cohesiva que implica un alto grado de reciprocidad. Esto significa que los aportes o ideas que

los integrantes de la organización social emitan permiten la conexión y la correspondencia de todos los trabajadores del ente empresarial.

En contraposición, en el modelo de las relaciones desiguales, el más poderoso es quien tiene mayor influencia; por tanto, reciben y transmiten más comunicación que las personas menos poderosas, y en caso de que estas den algún aporte o idea, la misma se le atribuye a las generadas por la parte poderosa, pues la opinión de estos últimos no es vinculante para la vida del ente empresarial. Además, existe una marcada contrastación entre las partes, todo ello originado por la dependencia, titulaciones, contribuciones y autovaloración. De allí que este modelo se fundamente en la necesidad de que el dueño o la gerencia, tomen y distribuyan las decisiones para los trabajadores que se encuentran subordinados (Marrero, Castaño y Romero, 1995).

En consecuencia, el poder puede ser visto a través del proceso de toma de decisiones, en el cual se emplean reglas de decisión y se aplica un método particular, estableciendo relaciones armónicas e interrelaciones adecuadas o injustas entre los diferentes individuos y las diversas unidades del ente organizacional. Ante esto, oportunas son las palabras de Marrero, Castaño y Romero (1995), quienes sobre este punto deducen que:

La dimensión relacional evita concentrarse sobre las bases de poder o en la autoridad (característica estructural inserta en una determinada organización y que posibilita determinar las diferencias entre el poder de posición y un rol determinado), y permite analizar la dinámica de interacción de las relaciones de poder. El estudio de poder requiere que las organizaciones, grupos o individuos sean observados como entidades interrelacionadas en contraposición a la concepción aislada ofrecida por las tendencias tradicionales, según las cuales el poderoso es el que tiene acceso a más recursos o está en una posición determinada en la estructura organizativa (p.173).

Ahora bien, es interesante conocer lo que opina Chiavenato (2002) sobre los mecanismos de socialización que utilizan los empleados, destacando que entre dichos métodos destaca: el proceso selectivo, compuesto por el

conjunto de entrevistas de selección que le permite al candidato conocer el futuro ambiente de trabajo, la cultura que prevalece en la organización, los compañeros, las actividades que desarrollaría, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección que existe, entre otros.

También está el contenido del cargo, este hace énfasis en la asignación de tareas demandantes o desafiantes hacia los empleados nuevos, con el objetivo de estimular la formación adecuada para desempeñar con éxito las tareas posteriores, aunque el trabajador novel tiende a interiorizar estándares altos de desempeño y expectativas positivas respecto a las recompensas que recibirá si su desempeño es el adecuado.

Otro mecanismo de los que plantea Chiavenato (2002) es el supervisor como tutor, en el cual se asigna a una persona que se desempeñe como guía del nuevo trabajador para orientarlo durante su periodo inicial en la organización. Por tanto, dependiendo del trabajo que realice el supervisor, la organización será vista de forma positiva. En cuanto a los grupos de trabajo, se reconoce que los compañeros forman un grupo social que tienen influencia directa sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto a la organización y de cómo deben comportarse. En consecuencia, el personal directivo debe lograr que los nuevos empleados participen en grupos de trabajo que les cause un efecto positivo y duradero.

Finalmente, el precitado autor, hace referencia a los programas de integración, mecanismo que constituye el principal método para lograr la culturización y adaptación de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es motivar al nuevo integrante para que aprenda e incorpore valores, actitudes, normas y comportamientos que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.

Los métodos antes referidos, plantean Decenzo y Robbins (2003) buscan incorporar, preparar y orientar al trabajador no solo en las diversas actividades laborales de su día a día, sino que permiten que aquel integrante de la organización que está ingresando como parte del talento humano de la misma, pueda integrarse a esta, conozca a sus compañeros de trabajo,

supervisores o jefes, y pueda sentirse cómodo en su cargo y así generen empatía, fidelidad y compromiso organizacional.

Finalmente, entre los elementos que conforman el proceso organizacional, está el grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea, el cual para Faya, Venturo, Herrera y Hernández (2018) la autonomía del trabajador puede ser un importante factor protector frente al estrés, además podría mejorarse aumentando la capacidad del empleado en influir en su ambiente laboral, ya sea permitiéndole cambiar el orden de las tareas, el método o ritmo de trabajo, el calendario de sus descansos, o dándole voz y voto en la elección de determinadas decisiones de la empresa.

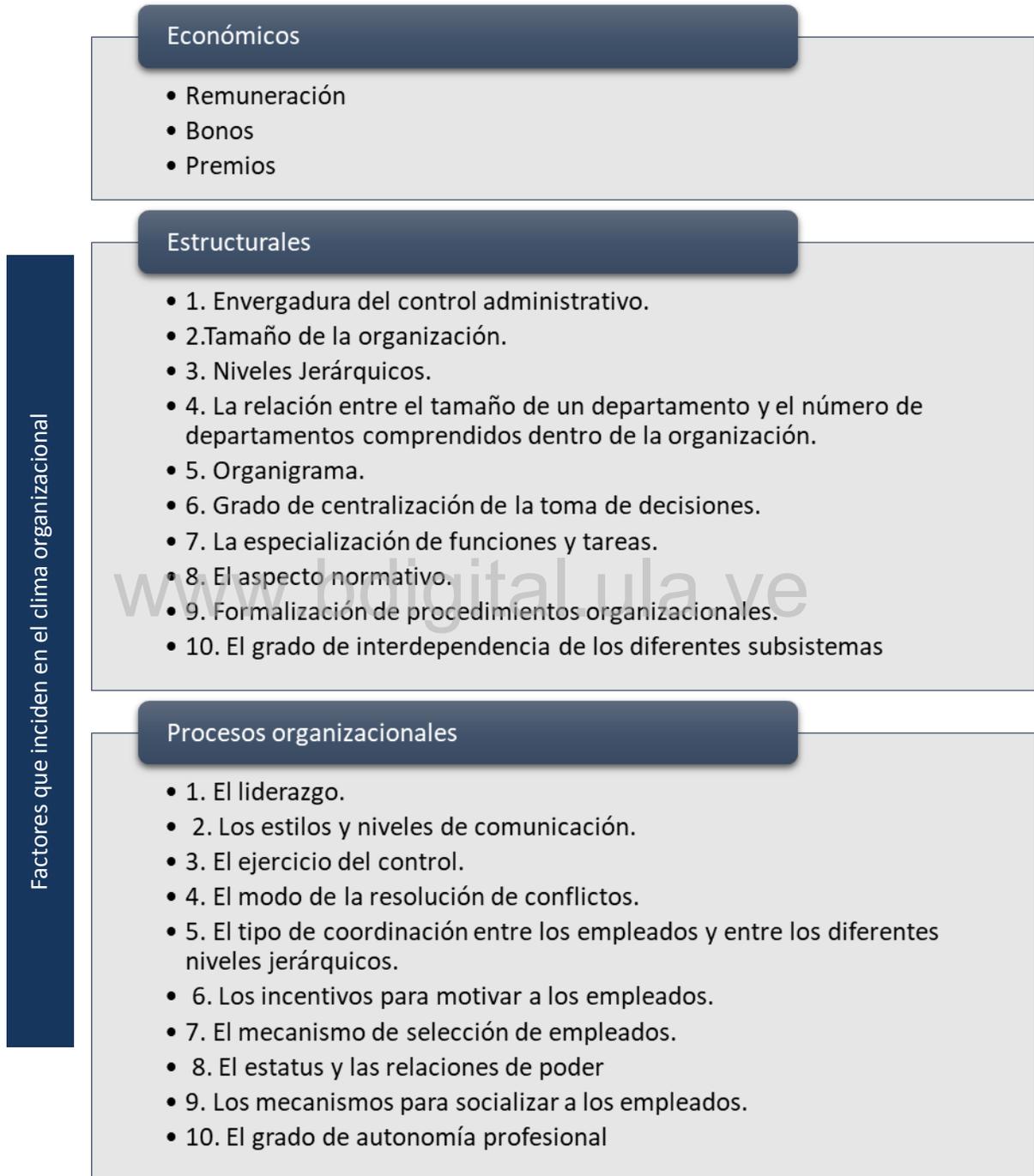
Por tanto, este elemento como factor del clima organizacional, es indispensable a la hora de determinar si el empleado actúa bajo presión o por el contrario realiza las tareas con un grado de independencia, influyendo en la armonía y satisfacción del trabajador con respecto a la empresa.

En función de todo lo antes expuesto, se debe señalar que las organizaciones sociales se enfrentan con diferentes factores que pueden degenerar en posibles crisis; estos factores, pueden estar referidos al carácter económico, estructural y a los procesos organizacionales, por lo que el liderazgo, las relaciones, el compromiso, la organización, el reconocimiento, las remuneraciones y, la igualdad, son los factores que inciden en el clima organizacional (Mazabel, 2011).

Por tanto, cualquier situación en donde se evidencie la inadaptación, alta rotación del personal, ausentismo laboral, baja productividad, la poca innovación, falta de motivación y el insuficiente incentivo económico; a la par de estilos de liderazgos inadecuados con niveles de comunicación no oficiales y la exigua resolución de conflictos; entre otros, son síntomas del poco o mal clima organizacional existente en las empresas y muestran así, la inconformidad de los trabajadores con los procesos que se ejecutan dentro de la organización y fuera de ella. Dicha situación se describe gráficamente a continuación en la Figura 1.

Figura 1.

Factores que inciden en el clima organizacional.



Nota. Brunet (1987), adaptado por el autor para la investigación (abril, 2021).

La Comunicación dentro de la Organización

Definición de Comunicación.

El término comunicación tiene varias acepciones, que están referidas tanto al uso común como al uso especializado. Etimológicamente, la palabra comunicación, proviene de la raíz latina *communis* que significa común y, a su vez, significa poner a la luz de todos (RAE, 2016).

De las diferentes acepciones que trae la RAE, la palabra comunicación desde el punto de vista especializado debe ser vista como una actividad que comprende la transferencia de información entre emisor y receptor, es decir, entre una y otra persona.

Al respecto, Bastardas (1995) asevera que la comunicación es: “El proceso por razón del cual se logra transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora” (p.59); es decir, la comunicación debe ser vista como el mecanismo empleado para que, dos personas, conocidas como emisor y receptor, puedan transmitir, comprender y entender signos, los cuales pueden ser orales, gestuales o escritos, que presentan unas reglas semióticas comunes.

Por su parte, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) definen la comunicación como una competencia fundamental que hace referencia al envío y recepción eficaz de información, tomando en cuenta la transmisión y comprensión de pensamientos, sentimientos y actitudes. De la definición presentada por los autores supra, se reafirma la orientación de Bastardas en el sentido de considerar que, la comunicación es un proceso que permite el intercambio de información por medio del envío y recepción de signos inteligibles e ininteligibles en el que se transmite pensamientos, emociones, creencias, actitudes, entre otros.

Elementos de la comunicación.

En referencia a los elementos de la comunicación, se debe indicar que existen cinco elementos indispensables para que se pueda consolidar la misma, y estos de acuerdo con Valle (2005) y Molina (2018) son los que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1.

Elementos de la Comunicación.

Emisor	Es el individuo, cosa o proceso que emite un mensaje para otro u otros y es el origen de la comunicación. El emisor debe hacer un proceso interno, en el que se hace necesario reflexionar la idea que desea transmitir, pues al ser la persona que formula y expone el mensaje, debe estar convencido de transmitirlo con el control de posibles problemas físicos, dudas intelectuales o sociales; abriendo así el canal de la relación comunicativa.
Receptor	También puede ser denominado como Destino y es el individuo, cosa o proceso al que se le envía el mensaje; por lo cual, es la persona que se configura como el receptáculo de la información y para que ello ocurra es necesario que el emisor se ajuste a las necesidades y aspectos físicos, contextuales y psíquicos del receptor.
Transmisor o Codificador	Es la unidad que articula la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado, entendible y disponible para el canal; mecanismo disponible para que el mensaje sea enviado y recibido de manera inteligible entre emisor y receptor.
Canal	Es el lugar del sistema que vincula la fuente con el destino, que físicamente pueden estar cerca o lejos. Los canales son los medios por los cuales los mensajes pueden ser transmitidos, así a través del aire, si la comunicación es cara a cara, o por medio de la tecnología si la comunicación esa través de un correo electrónico, página web, red social, entre otros.
Receptor o Decodificador	Es el módulo ubicado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo claro y comprensible al destinatario. En otras palabras, es la conversión individual de los mensajes recibidos en significados interpretados mediante un lenguaje común de por parte del receptor. Por eso, una parte fundamental de la precisión y eficacia en la comunicación ocurre, cuando la interpretación que el receptor da al mensaje, coincide con la intención que quiso transmitir el emisor,

Nota. Información de Valle (2005) y Molina (2018) adaptado por el autor para la investigación (abril, 2021).

Con base en esto, la comunicación como proceso está constituida por un conjunto de elementos integrantes que son indispensables para que la misma sea adecuada. Entre ellos, las personas que integran el proceso y la importancia del rol que las mismas cumplen en la comunicación, pues dicha importancia es equivalente para la que emite la información y para la que funciona como receptáculo de la misma; sin desestimar los elementos que están en medio de las dos personas que intercambian la información.

En el mismo sentido, Katzy Kahn(1995) advierten sobre la necesidad de existencia de los cinco elementos previamente descritos, pero además agregan otros adicionales como: la idea, el ruido, la conversación; particularizando la comunicación como un mecanismo netamente oral, en el cual el intercambio de palabras es sonoro y puede estar alterado por la aparición de elementos externos como el ruido, que interfieren en la normalidad con la que se debe llevar a cabo la conversación y consecuentemente, la comunicación.

En efecto, la idea o pensamiento que se desea transmitir es lo primero que debe existir, para que el emisor tenga el mensaje que va a transferir a la otra parte; tomando en cuenta la presencia del ruido, elemento que suele interponerse entre la transmisión y recepción del mensaje que se quiere comunicar, así como, las conversaciones en voz alta y conductas desconcertantes en el ambiente, otros factores que actúan como posibles interferencias, llegando inclusive a alterar el mensaje(Katzy Kahn, 1995).

En consecuencia, la compleja y holística relación que se da entre emisor y receptor en los diferentes ámbitos del quehacer diario, debe entenderse por la forma en que se comunican, así que, la inestabilidad del individuo como parte de la especie humana signa que cada persona, por su condición multidimensional, está sujeta a las influencias de muchas variables, y de esto no escapa las relaciones laborales que se entretajan en las organizaciones sociales; de allí la importancia de la comunicación en el ámbito de la organización.

Comunicación en el ámbito organizacional.

La comunicación en el contexto empresarial adquiere características propias, las cuales vale la pena entender. En palabras de Robbins (2004) la comunicación dentro del contexto organizacional es:

Aquella transferencia de información, cuya comprensión radica entre una persona y otra. Es un método o técnica que permite ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de hechos, pensamientos, ideas, sentimientos y valores. Su objetivo principal es buscar que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor (p. 25).

La definición aportada por el autor supra, no dista de la definición general del término comunicación, empero se puede inferir que, si la definición es aplicada al ámbito empresarial, la misma debe ser concebida como una técnica por medio de la cual se transmite información para los integrantes de la organización social.

En tanto que, para Baldissera (2010) “se trata de la comunicación que se realiza en el ámbito de las relaciones que las organizaciones establecen con sujetos diversos” (p.6); lo que hace significar que, la comunicación dentro de la organización social, emerge como el motor que reaviva las relaciones de los miembros del ente empresarial y ello es tan así que, desde el mismo momento en que se hace la selección de personal para la organización, se evidencia la presencia de la comunicación entre el seleccionador y el aspirante a la vacante; empero se hace más latente, cuando el individuo entra a formar parte del ente empresarial y recibe de sus superiores jerárquicos, órdenes e instrucciones para llevar a cabo las labores que tiene a su cargo.

No obstante, se hace necesario aclarar que en el ámbito de las organizaciones, se pueden presentar dos tipos de comunicaciones: la interpersonal y la organizacional; ya que, la comunicación en las organizaciones implica compartir información entre los miembros de la empresa para cumplir las metas, objetivos, misión y visión de la organización, los deberes del puesto que ocupa y conocer los resultados de sus esfuerzos, a través de la evaluación del desempeño, por ejemplo; pero también el

intercambio de información trivial o personal que puede darse entre los compañeros de trabajo (Griffin, Phillips y Stanley, 2017).

De la comunicación interpersonal.

La comunicación interpersonal para Robbins (2004) “es aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos” (p. 611). Para que ello ocurra, es necesario que la comunicación se de cara a cara, a través del lenguaje verbal, con palabras escritas en papel o en dispositivos electrónicos, entre los miembros de la organización.

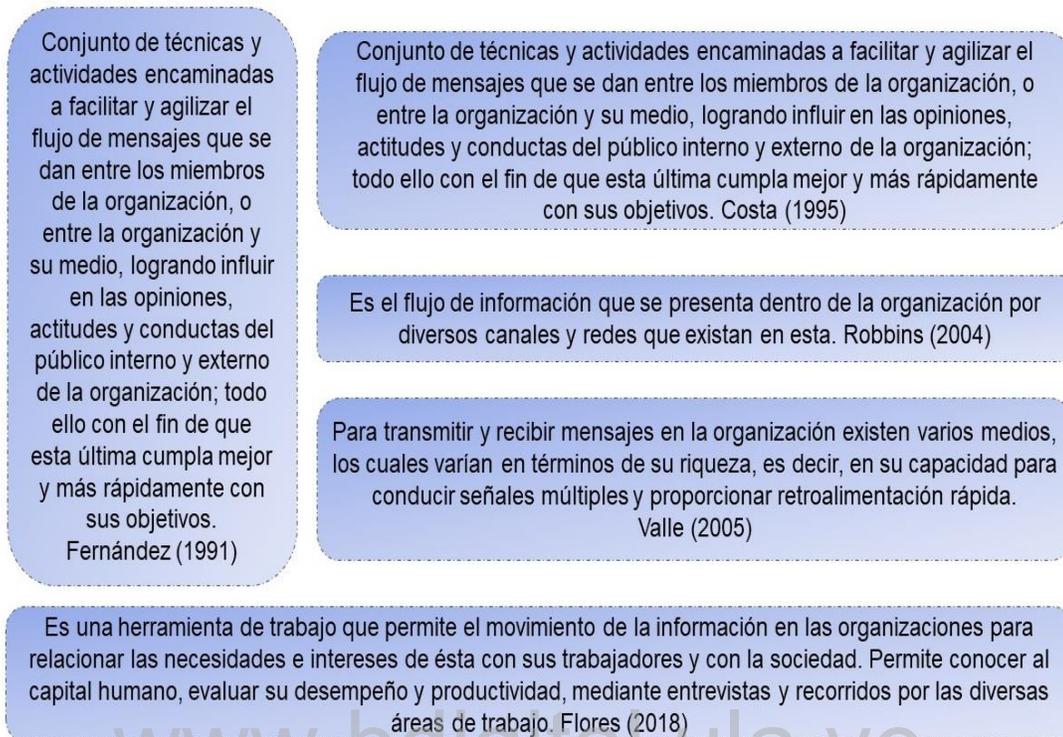
Por tanto, ejemplos de la comunicación interpersonal en el contexto empresarial, pueden ser: con el uso del lenguaje verbal, una llamada telefónica o una reunión cara a cara; con el lenguaje escrito, un memorándum, las cartas, los oficios, manuales de la empresa, normas internas, entre otras; y finalmente la informal, que es la que ocurre sin la presencia de la palabra hablada o escrita, sino a través de los gestos entre los miembros de la organización.

De la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional puede ser vista de manera genérica como un instrumento de trabajo en las organizaciones sociales, pues gracias a la transmisión y retrasmisión de la información entre cada uno de los integrantes del ente empresarial, se puede conseguir fusionar las necesidades e intereses de la organización con los de los trabajadores de la misma. No obstante, sobre la definición de la comunicación organizacional, diferentes teóricos en la materia han hecho su aporte, de los cuales para esta investigación se presentan las que tienen mayor relevancia con el objeto de estudio, en la Figura 2.

Figura 2.

Definiciones de Comunicación Organizacional.



Nota. Información de Fernández (1991), Solá (2006), Robbins (2004), Valle (2005) y Flores (2018) adaptado por el autor para la investigación (abril, 2021).

De las definiciones previas vale la pena resaltar el matiz particular que cada autor impregna al constructo. Así se tiene que Fernández (1991), presenta como elemento distintivo, la aseveración de que la comunicación comprende la totalidad del proceso y procedimientos que se llevan a cabo en la transmisión de mensajes dentro de la organización y que incide en el sentir y actuar de los integrantes del ente empresarial. Por su parte, Solá (2006) parte de concebir esta definición desde una visión integradora, pues la enfoca como el mecanismo necesario para que tomen fuerza las relaciones intra y extra empresariales y de allí emerjan aspectos como la conducta, comportamiento e imagen organizacional; sin obviar la existencia de complejos factores humanos y técnicos, que permiten a través de

diferentes formas y redes de comunicación, darle un carácter orgánico y armónico a la definición de comunicación corporativa.

En cuanto a Robbins (2004), destaca la existencia de múltiples relaciones laborales que se configuran entre los actores del ente empresarial, y que se consolidan, a través de diversos canales y redes de transmisión y recepción de la información que se emplean dentro de la organización para llevar a cabo la comunicación; mientras que para Valle (2005) la comunicación es un proceso vital en las organizaciones, al ser un acto complejo que debe permitir la interrelación entre las personas interdependientes en el contexto laboral y social de manera múltiple y continua; entendiéndose que para lograr esa relación recíproca, se debe contar con cualquier red, medio o mecanismo que exista en la empresa para tal fin.

Por último, para Flores (2018) destaca que la comunicación en la organización es una herramienta de trabajo necesaria en las instituciones sociales, empero no se aparta de las bases y explicaciones aportado por los autores supra, lo que da pie para que el investigador infiera que la comunicación organizacional es, además de una herramienta de trabajo holística y continua en la cual se emplean medios y redes necesarias para la transmisión y recepción de información entre los integrantes del ente empresarial, un medio que permite el desarrollo fusionado de la empresa y sus trabajadores para enfrentar los retos y necesidades del mundo cambiante, consolidar los objetivos y metas dispuestas por la empresa.

Perspectivas de la comunicación organizacional.

La comunicación dentro de las organizaciones sociales puede adoptar varias formas de ejecución; es decir, no existe un patrón específico de acción, debido a las múltiples perspectivas que determinan la manera de gestionar las comunicaciones en una empresa (Hernández, 2015).

Por ello, el investigador presenta las diversas perspectivas de la comunicación organizacional en la Tabla 2 que se muestra seguidamente.

Tabla 2.

Perspectivas de la comunicación organizacional.

Tipos	Descripción
Comunicación Interna	Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización
Comunicación Externa	Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
Relaciones Públicas	Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
Publicidad	Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
Publicidad Institucional	Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Nota. Información suministrada Flores (2018, p.90).

En referencia con la comunicación interna, se comprende que es el conjunto de actividades llevadas a cabo dentro de la empresa, con el fin de consolidar y mantener las buenas relaciones entre los integrantes de la misma. Por ello, se emplean diversos medios o redes para transmitir el mensaje y mantener motivado a cada integrante de la organización; ya que el objetivo de este tipo de comunicación es obtener favorablemente la implicación, participación y pertenencia de los distintos elementos de la entidad (Limón, 2008).

Entre tanto, Hernández (2015) afirma que la comunicación interna dada entre la empresa y el trabajador, se basa en la creación de relaciones

armónicas entre los miembros de la organización. Además, deben concentrar esfuerzos en la información, integración y motivación de los involucrados para la obtención de los objetivos planteados por la empresa. En contraposición, la comunicación externa, es decir, la que se da entre la empresa y el contexto, se centra en fortalecer los vínculos entre la organización y el público externo, entendido este como proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales y medios de comunicación, entre otros, con el fin de promover una imagen favorable.

De allí que la comunicación organizacional interna, comprende el conjunto de actividades que buscan fortalecer las relaciones interempresariales que emergen entre los miembros de la institución; con el fin de integrar, motivar y armonizar los vínculos laborales y sociales de quienes formen parte de la empresa como organización social.

En cuanto a las particularizaciones de este tipo de comunicación se puede establecer, como lo hacen Henry y Sverdlik (1991), las siguientes: Evolutiva, hace énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización; Flexible, aquella que permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal; Instrumentada, se utilizan herramientas como soporte, dispositivos, entre otros.

De allí que, la comunicación organizativa interna debe permitir el envío y recepción de la información de manera abierta, motivada, sin ocultar indicación alguna. Para ello, pueden emplearse medios orales, escritos o electrónicos, sin ningún tipo de formalidad, más allá de la del respeto y la consideración, pues todos estos elementos permiten el logro de los objetivos de la empresa.

Ahora bien, con respecto a la comunicación externa, debe considerarse como aquella que comprende el conjunto de relaciones que buscan mantener y fortalecer las relaciones públicas del empresarial con agentes externos a la organización. En palabras de Villafañe (1998), la imagen de una empresa es “el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella produce en la mente de sus públicos” (p.97).

De allí que, esa imagen corporativa, es la manera como la empresa exterioriza y fortalece las relaciones extra empresariales, vale decir, con clientes, consumidores, usuarios, proveedores, distribuidores, Estado, instituciones, entre otros; y como tal, está compuesta por la identidad y la imagen corporativa (Gómez, 2007).

En cuanto a la perspectiva de Relaciones Públicas, debe señalarse que la misma comprende el conjunto de actuaciones y eventos que se crean para que la empresa mantenga excelentes vínculos con todos los miembros que participan en la organización; ya que la misma comprende el conjunto de medios y técnicas utilizado por una organización, para comunicarse con sus diferentes públicos (Westpahn y Piñuel,1993). De allí que todos los mecanismos y acciones planificadas puesto en práctica por la empresa para captar y vincularse con todos los miembros de la organización y fortalecer su imagen, forman parte de lo que es considerado como las relaciones públicas.

Por ello, entre las funciones que se logran con las relaciones públicas, están: la creación y mantenimiento de la identidad organizacional, para lo cual, se hace necesario enviar constantemente información a los públicos. Además, asegura la supervivencia de la organización, diagnosticando la situación real, identificando amenazas potenciales, diseñando estrategias que ayuden a defender sede las amenazas y consiguiendo una mayor cooperación por parte de los agentes externos con respecto a la organización; lo que conlleva a aumentar la eficacia de la organización, así como sus habilidades (Gómez, 2007). En consecuencia, la importancia de las relaciones públicas estriba en crear una buena imagen corporativa del ente empresarial, lo que ayuda a que la empresa se mantenga en el tiempo y pueda aumentar la eficacia con la consecución de los objetivos propuestos.

Ahora bien, con referencia a la publicidad, esta comprende el conjunto de mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación, a través del cual se transmite el mensaje, que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización. En otras palabras, esta es la publicidad comercial, la cual ha ganado una

elevada aceptación entre las organizaciones, pues capta más adeptos a través de los medios masivos de comunicación, que permiten llegar en fracciones de segundos a un sin número de clientes o consumidores.

En cuanto a la publicidad institucional, se debe señalar que la misma comprende un procedimiento informativo que aprovecha las ventajas del anuncio publicitario para aportar una imagen integral de la organización, siendo este tipo de comunicación unilateral, ya que el público, destinatario de la información, actúa como meros receptores; aunque es útil para dirigir al exterior, la imagen integral de la empresa.

Tipos de comunicación organizacional. Tácticas empleadas para consolidarla.

Dentro de la comunicación organizacional se debe considerar diversas formas, tipos o dimensiones, entre ellas están, la comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal y la comunicación transversal (Robbins, 2004); tipos que se describen a continuación.

Comunicación ascendente.

En referencia con este tipo de comunicación, Andrade (2005) afirma que “es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior” (p.18); mientras que Flores (2018) afirma que este tipo de comunicación surge de la base de la organización que está representada por los trabajadores y avanza hasta la alta dirección; con ella se busca, conocer las opiniones e informaciones que manejan los trabajadores, para determinar lo que ocurre en la empresa y se aprovecha para tomar decisiones y evaluar resultados.

Dentro de la organización fortalece las solicitudes, requerimientos, exigencias y opiniones que emergen de los empleados, así como de los mandos medios, con la finalidad que sus petitorios lleguen a la gerencia del ente empresarial para que ésta pueda decidir sobre lo más adecuado para la organización. Para ello, agrega Flores (2018), las herramientas más idóneas son: “círculos de calidad, teléfonos de servicios internos, encuestas, sistemas de sugerencias, blogs internos, chats y foros de opinión.

Comunicación descendente.

Sobre la comunicación descendente, Andrade (2005) afirma que es cuando viaja en sentido opuesto a la ascendente. Por tanto, este tipo de comunicación, se produce desde la dirección y desciende hacia los trabajadores, en forma de cascada, pues tiene por finalidad, dar a conocer e implantar la cultura de la organización, reduciendo al máximo los canales informales propios de la comunicación ascendente. Se transmiten políticas de la empresa, estrategias, normativas, directrices, asignación de tareas, delegación, coordinación, etc. Para que ella se materialice, algunas herramientas son: publicaciones periódicas, ya sea en formato físico o digital, así como las noticias, flashes informativos, objetos promocionales, canales audiovisuales, foros, chats e Internet.

Comunicación horizontal.

En cuanto a la comunicación horizontal, González (2014) afirma que “es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización” (p.50); entre tanto, Andrade (2005) afirma que es la que ocurre entre personas que están en el mismo nivel jerárquico, ya sea que formen parte o no de la misma área. Por ello, este tipo de comunicación es bidireccional y se da entre miembros de un mismo grupo de trabajo, o en departamentos que se encuentran en niveles similares. El objetivo es facilitar el funcionamiento de la organización, lograr cohesión interna y comenzar la agilización de procesos.

Las herramientas que Flores (2018) recomienda para llevar a cabo esta comunicación son: reuniones de trabajo entre departamentos, encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones, comisiones de estudio, equipos de trabajo, foros de discusión, webs exclusivas de proyectos, correo electrónico y chats privados internos.

Comunicación transversal.

Este tipo de comunicación comprende el feedback entre todos los integrantes de la organización, es bidireccional, participativa y constante. Por ello, Flores (2018) señala que la misma comprende a todos los niveles

jerárquicos y se establece con el objetivo de consolidar en la empresa un lenguaje común compartido por toda la organización y que involucre los valores y la cultura de la empresa, favoreciendo una gestión participativa.

Las herramientas empleadas para llevar a cabo este tipo de comunicación son la sumatoria de todas las anteriores. No obstante, el precitado autor asegura que, una de las herramientas más eficaces para este tipo de comunicación, es la intranet o portal de empleado y los medios audiovisuales.

Comunicación formal e informal.

Según Andrade (2005), la comunicación formal, es la que se da a través de las fuentes y/o canales oficiales de la organización. Vale decir, proviene de una fuente oficial, siendo por tanto una de las herramientas empleadas, las publicaciones periódicas oficiales, revistas internas, noticias o flashes informativos corporativos.

Entre tanto, la comunicación informal, refiere el autor, es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales, dándose generalmente de boca en boca; lo que permite inferir que este tipo de comunicación no es muy confiable, pues se asemeja a lo que comúnmente se llama chisme o habladuría, que en muchos casos puede provenir de rumores infundados, información no confirmada que carece de veracidad. Las herramientas empleadas pueden ser la información boca a boca y los chats no oficiales.

Por tanto, según como fluya la información entre los distintos departamentos, funciones, niveles jerárquicos de la organización, tipo de mecanismo, tácticas o herramientas empleadas para transmitir la información; así como la confianza que se genere entre los miembros de la organización, se puede determinar el tipo de comunicación aplicable en un ente empresarial. Descriptivamente, el investigador compila los tipos de comunicación en la siguiente Figura.

Figura 3.

Tipos de Comunicación dentro de la Organización.



Nota. Información de Andrade (2005) y Flores (2018) adaptado por el autor para la investigación (abril, 2021).

Factores que influyen en la comunicación organizacional.

Existe consenso en afirmar que son cuatro los factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones; siendo estos: los canales formales de comunicación, la estructura de autoridad de la organización, la especialización de los trabajos y la propiedad de información. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). A continuación, se describen dichos factores desde la visión de estos autores.

Canales formales de comunicación.

Con respecto al canal formal de información es el medio de comunicación respaldado por los gerentes y probablemente controlado por ellos. Es decir, es la herramienta de comunicación que oficialmente emplea la gerencia para comunicarse con los trabajadores de la organización. Algunos ejemplos serían los boletines, memoranda, informes y las juntas de personal.

Añaden los autores precitados que los canales formales abarcan una distancia cada vez mayor, conforme a las organizaciones van desarrollándose y creciendo. Por ejemplo, suele ser mucho más difícil lograr una comunicación efectiva en una organización grande, con sucursales muy distanciadas, que en una pequeña tienda por departamentos. En segundo lugar, los canales

formales de la comunicación pueden inhibir el libre flujo de información entre los niveles de la organización. Por ejemplo, un obrero de la línea de montaje, con frecuencia le comunicará sus problemas a su supervisor y no al gerente de la planta.

De allí, la importancia de los canales de comunicación, pues como medio físico, permite que la transmisión del mensaje se dé desde el emisor hasta el receptor, sin importar que estén lejos o cerca. Empero, como lo dejan claro los autores supra, este factor incide bien de manera positiva o negativa según sea el tipo de empresa, los niveles de organización, el tipo de canal empleado, entre otros.

Estructura de autoridad.

En cuanto a la estructura de autoridad, se concibe como aquella que ejerce una influencia en la efectividad de la comunicación; tomando en cuenta que las diferencias de posición y de poder, dentro de la organización, determinan quien se comunicará cómodamente con quien, el contenido y la exactitud de la información que se transmite. Por ejemplo, la conversación entre el presidente de la empresa y un oficinista quizás se caracterice por la formalidad, cortesía y distancia.

Esto significa que, la estructura de autoridad influye como factor dentro de la comunicación organizacional, pues tanto la holgura, el agrado, el contenido o asunto, así como la exactitud del mensaje que se quiera transmitir pueden verse afectados por la presencia de los niveles de autoridad, incluso las relaciones que se establezcan en la empresa; pues no es lo mismo el discurso que tenga para un gerente que la narrativa empleada para los trabajadores de un mismo nivel jerárquico.

Especialización de los trabajos.

La especialización de los trabajos suele facilitar la comunicación dentro de los grupos que son diferentes entre sí; pues se espera que los miembros del mismo grupo de trabajo utilicen una jerga semejante, perspectivas de tiempo, metas, tareas y estilos personales. Sin embargo, la comunicación entre grupos

con diferencias en su caracterización, hace probablemente que se inhiba la comunicación.

En este sentido, la especialización del trabajo es sinónimo de la división de la labor, lo que fomenta una serie de compromisos y significa que la especialización de trabajo como factor que incide en la comunicación dentro de la organización, permite que las personas con los mismos talentos, actitudes, cultura, conocimientos y estilos de vida, puedan relacionarse de mejor manera, fomentando la colaboración y la empatía entre quienes comparten las mismas actitudes y estilos personales dentro de la empresa.

Propiedad de la información.

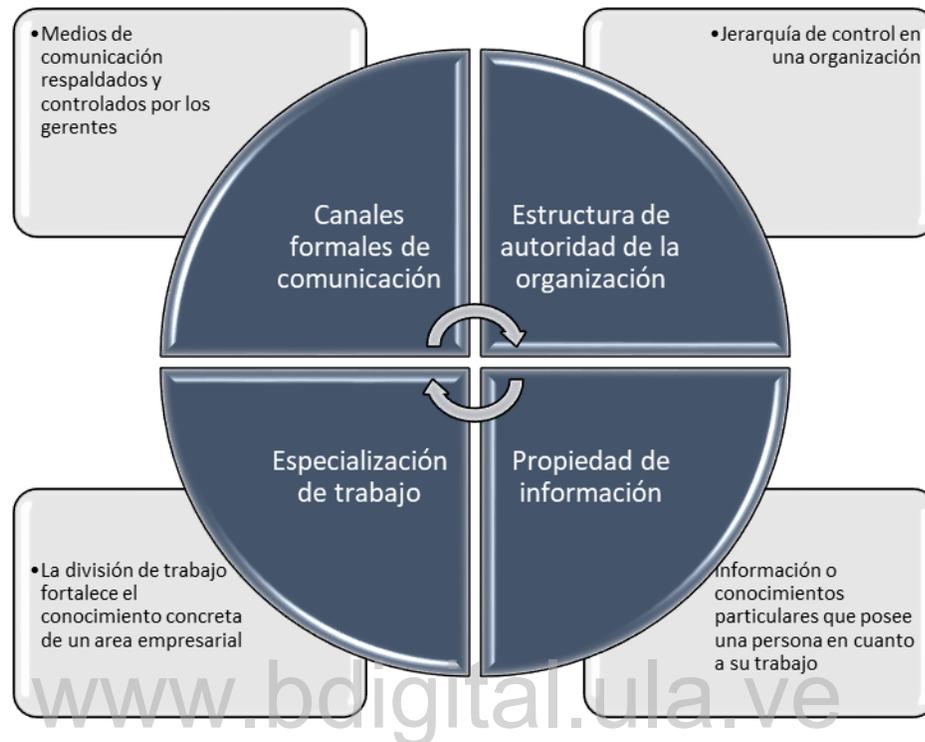
La propiedad de la información significa que las personas poseen información y conocimientos singulares acerca de sus trabajos; por tanto, el trabajador que este designado en un sitio determinado, puede solventar por el conocimiento y manejo de la información que tiene, cualquier situación en la que se presente dificultad alguna o problema relacionado a su área específica.

Por ello, esta información como factor de comunicación, representa un modo de poder para las personas que la posee; verbigracia, un supervisor de algún departamento, puede solventar las diferencias sobre el manejo de alguna maquinaria o equipo de trabajo, en el que se presente posiciones encontradas o discrepancias entre los trabajadores que se encuentren a su cargo, sin necesidad de acudir a otro superior jerárquico o gerente.

De allí que los factores expuestos inciden a la vez dentro de la comunicación organizacional, sin que se pueda considerar de antemano que los mismos tienen una influencia positiva o negativa. Por su importancia dentro de la comunicación, el investigador presenta dichos factores en la Figura 4.

Figura 4.

Factores que influyen en la Comunicación Organizacional.



Nota. Información suministrada por Stoner, Freeman y Gilbert (1996) adaptado por el autor para la investigación (abril, 2021).

Estrategias organizacionales

Definición y características de Estrategia dentro de la organización.

A pesar de los diferentes enfoques gerenciales en la organización social, es muy escaso el aporte teórico o conceptual del término estrategia desde el campo de la gerencia. Es por ello que, es común observar, el abuso del término estrategia para situaciones que involucran decisiones y acciones que no comprenden el campo probabilístico estratégico (González, 2008).

En consecuencia, cuando un gerente enfrenta un contexto problemático cuyas características permiten ubicarlo dentro de ciertos patrones advertidos y estudiados previamente de manera teórica, las decisiones que se toman deben

tener como referente necesario las técnicas comprobadas científicamente y aplicables a problemas de similar naturaleza. Esto cambia, cuando el gerente debe enfrentarse a una situación que no está previamente estudiada, ni existe ley o experiencia confiable para aplicar la misma; es allí donde nace la importancia de la estrategia como conjunto de acciones dentro de la organización.

En este punto, el término estrategia debe ser visto como un patrón de decisiones que permite establecer y fijar metas u objetivos, para determinar el contexto de negocios y las políticas que tendrán una secuencia temporal dentro de la empresa; entre las que destacan, la clase de organización de que se trate, las contribuciones económicas o no la institución otorgará a sus trabajadores, accionistas y clientes, entre otras (Andrews, 2009). Esto refleja que las decisiones tomadas afectarán a mediano y a largo plazo a la empresa, ya que las mismas permitirán, a través de un patrón de flujo de acciones colectivas, alcanzar la misión de la organización.

Ahora bien, estos patrones o modelos, tiene una repercusión en los entes empresariales nuevos o que están iniciando sus labores en el mercado; pues todas las organizaciones que están actualmente posicionadas han pasado por este transitar y han tomado decisiones sobre inversión, despliegue de recursos, compromiso con la calidad, inclusión de tecnología y las buenas relaciones laborales, que los ha llevado hasta ese punto y que necesariamente se mantendrán casi inalterables o inmodificables (Andrews, 2009).

Por tanto, una estrategia adecuadamente formulada, favorece el orden y asignación de atributos, deficiencias internas que tiene un ente empresarial y permite redefinir los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg y Quinn ,1998).

Así que la estrategia debe ser vista como el modelo que la organización debe aplicar, para luego de haber diagnosticado algunas situaciones que le afectan, se pueda conseguir solventarlas. Para lograrlo, deben plantearse

objetivos, reglas, guías y patrones con la finalidad de transformar a través de acciones concretas, las decisiones que se aspiran implementar en la empresa, que según Mintzberg y Quinn (1998) instauran la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima, basado tanto en los cambios predecibles como en los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los espacios que son de interés o competencia.

Así mismo, esas decisiones estratégicas se convierten verdaderamente en las metas de la empresa, pues determinan el punto en el que deberá enfocarse la misma y las acciones a tomar para transformar una situación problemática, en una solución con eficacia y eficiencia administrativa.

Ahora bien, en cuanto a las características que deben tener las estrategias empresariales, se tiene que, para Domínguez, Álvarez, Domínguez, García, y Ruíz (1995); son las siguientes: Deben referirse a actividades que impliquen un largo horizonte temporal, es decir, las estrategias no aparecen en un momento, sino que su eficacia se va consolidando en el día a día de la empresa. Como consecuencia de lo anterior, los resultados de la estrategia, serán valorados a mediano y largo plazo.

Además, exigen la colisión del esfuerzo de todos los miembros de la organización, tanto dueños, como gerentes y trabajadores, así como la inversión económica en los aspectos que se consideren necesarios para lograr la consolidación de la estrategia; Requieren la planeación o proyección de las decisiones principales para no afectar las llamadas decisiones secuenciales que han de apoyarse unas en otras; Deben estar presentes en todos los niveles jerárquicos y funcionales existentes en la organización y Abarcan un gran cumulo de actividades que afectan tanto las decisiones más trascendentales como aquellas decisiones cotidianas dela empresa.

Dimensiones de las estrategias.

No existe una única forma para indicar lo que debe contemplar una estrategia gerencial, para ser eficaz y efectiva, logrando así modificar las situaciones que en una organización social afectan el desarrollo de los

objetivos, misión y visión de la misma. Sin embargo, según Mintzberg y Quinn (1988) y González (2008) hay que tener en cuenta una serie de dimensiones que deben considerarse a la hora de formular las mismas, las cuales se describen en la Tabla siguiente.

Tabla 3.

Dimensiones de las Estrategias Empresariales.

<p>Primera Dimensión: Metas, Políticas y Secuencias de Acción</p>	<p>Las metas deben indicar qué es lo que se debe lograr y cuando se proyecta lograrlo, es decir, la naturaleza deseada para la organización; por lo cual, se deben formular objetivos generales y específicos, que en un todo puedan consolidar el alcance de las metas estratégicas u objetivos corporativos, así como los planes y acciones generales para lograrlos.</p> <p>Las políticas comprenden las guías, normas y reglas que expresan los límites de la ocurrencia de las acciones.</p> <p>Las secuencias de acción, es el paso a paso o secuencia que deberá darse para alcanzar el objetivo general, y con ello medir el progreso o no de los objetivos específicos, también conocidas como los programas estratégicos.</p> <p>Las metas, políticas y secuencias de acción deben considerarse como parte indispensable dentro de la formulación de las estrategias.</p>
<p>Segunda Dimensión: Desarrollo de las Estrategias</p>	<p>El desarrollo de las estrategias debe darse alrededor de pocos conceptos claves e impulsos. Para ello, la organización debe destinar recursos tendientes a apoyar los impulsos propuestos. Estos recursos son asignados a través de una partida presupuestaria, en la cual exista una relación costo/utilidad, con base en la descripción de cómo ha de contribuir cada concepto, impulso y función a los objetivos corporativos.</p>
<p>Tercera Dimensión: Estrategia Impredecible y</p>	<p>La estrategia a aplicar no se encuentra determinada por alguna particular regularidad, ley o experiencia conocida. Por ello, no se sabe con certeza, ni mucho menos de forma predictiva, que puede ocurrir al poner</p>

Desconocida en práctica dichas acciones.

Sin embargo, la estrategia según esta dimensión, debe ser maleable y sólida. Maleable, para poder moldearse hasta alcanzar un alto nivel que permita sortear los embates que se puedan presentar en la organización; y sólida, para poder fortalecer de forma consistente las metas fijadas por la organización.

En esta dimensión, interesa la distribución de los recursos entre los diferentes productos y funciones; y debe estar organizada de acuerdo con los lineamientos estratégicos y el contexto en el que se desarrolla la organización, para de esta manera establecer una guía de decisión que conduzca a la óptima consecución de resultados.

Nota. Información suministrada por Mintzberg y Quinn (1988) y González (2008) adaptada por el autor para la investigación (abril, 2021).

Direccionamiento estratégico.

Al hablar de direccionamiento estratégico, se hace referencia a la necesidad que tiene toda empresa de diseñar una ruta que le permita establecer y saber a dónde se dirige, con el fin de permanecer orientada en el mercado en el cual se ubica. Para Serna (2014), el direccionamiento estratégico forma parte de lo que él denomina proceso estratégico, conformado por: el diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico, la formulación estratégica, la operacionalización estratégica y la implementación estratégica.

Es decir, el direccionamiento estratégico, comprende el conjunto de actividades que deben llevarse a cabo para que toda la organización trabaje en torno a la misma dirección. Se concibe como la plataforma corporativa de la organización basada en el enfoque gerencial. Los elementos de estos componentes son:

Diagnóstico estratégico.

Comprende el desarrollo del análisis del entorno interno y externo de la organización, para poder definir la posición estratégica externa e interna de la organización. A partir de esto, se identifica el predominio de amenazas u

oportunidades en el aspecto externo y las fortalezas o debilidades en el plano interno (Ronda y Marcané, 2004).

Direccionamiento estratégico.

Contiene la definición del negocio, el diseño de la misión, la determinación de la visión, el establecimiento de los valores organizacionales y el diseño de indicadores estratégicos a nivel gerencial. En consecuencia, el análisis comprende los propósitos y objetivos organizativos (Dess y Lumpkin, 2003).

Formulación estratégica.

Contempla el establecimiento de los ejes estratégicos, los objetivos y los indicadores tácticos de gestión a nivel de supervisión. Para Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2005), “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa” (p. 159), por lo que conlleva el desarrollo de planes a largo plazo, en el que se toman en cuenta todas las opciones que se tienen y se escoge una de ellas.

Operacionalización estratégica.

También llamada implantación estratégica, comprende el diseño de planes de acción con objetivos, metas, actividades, responsables, recursos e indicadores operativos y está a cargo del nivel operativo.

Control de gestión.

Comprende el monitoreo de la puesta en práctica de los planes estratégicos a través de indicadores o medida del estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, en un momento determinado; el cual permite indicar el grado en que se están logrando los objetivos de la organización. De igual manera, abraza los índices planteados en las perspectivas que establece dicho sistema de medición, expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que, al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas al respecto (Serna, 2014).

Alineamiento estratégico.

Plantea la difusión de los resultados obtenidos, la creación de una visión compartida, así como el análisis y desarrolla de propuestas para el mejoramiento de las desviaciones encontradas.

Empresas de Bebidas Carbonatadas en el municipio San Cristóbal estado Táchira

Breve reseña histórica.

Los inicios de las empresas de bebidas carbonatadas o refrescos de cola, datan del año 1885 en Estados Unidos, cuando un farmacéuta de apellido Pemberton elaboró el vino francés de cola, el cual en sus orígenes fue diseñado como remedio para atacar la tos.

Sin embargo, tiempo después los empleados del farmacéuta diluyeron el jarabe con agua para refrescarse del calor y el farmacéuta notó que, agregándole agua de Seltz, resultaba una bebida agradable, a la cual nombró como Coca-Cola, registrando dicho invento en el año 1893 (Steibanch, 1995).

No obstante, en sus primeros años, la bebida no produjo grandes utilidades y para evitar la quiebra antes de morir su inventor, vendió a Candler parte de su negocio. Candler junto a su hermano y unos amigos fundó en el año 1892 la empresa Coca-Cola Company. Para los años 30 del siglo XX, refiere Steibanch (1995), a dicha empresa le surgió competencia en el mercado de las bebidas carbonatas creándose las empresas Pepsi-Cola y Rotal Crown.

Ahora bien, las empresas de bebidas carbonatadas llegan a Venezuela de la mano de Coca-Cola, comenzando a comercializarse en el país desde el año 1928. Sin embargo, en el año 1940, Pepsi-Cola, como empresa de la organización Diego Cisneros, introdujo esta bebida carbonatada al mercado venezolano y durante mucho tiempo esta empresa dominó el mercado de bebidas carbonatas en Venezuela (Cisneros Group of Companies, 2001).

De manera sorpresiva, advierte Vogel (1997), el grupo Cisneros en el año 1997, disuelve su alianza de más de 60 años con Pepsi-Cola y anuncia su alianza con Coca-Cola, situación que se convirtió en un símbolo de los problemas que aquejaban a Pepsi-Cola y le otorgaban a Coca-Cola una

participación mayoritaria en el mercado venezolano. Estos establecieron alianzas con embotelladora Hit de Venezuela, manteniendo su poderío a través de Coca-Cola Femsa, con cuatro (4) plantas embotelladoras y veintiséis (26) centros de distribución. Por tanto, para el año 2003 Coca-Cola FEMSA inicia formalmente su actividad en Venezuela, construyendo alianzas multisectoriales entre la empresa, los trabajadores, instituciones y la comunidad (Coca-Cola Femsa Venezuela, s.f.).

Entre tanto, no es sino hasta el año 2000, que Pepsi-Cola, se une a la unidad de refrescos del Grupo Polar creando la empresa Pepsi-Cola de Venezuela, fortaleciéndose en el mercado de las bebidas carbonatadas, y manteniendo una férrea competencia entre ambas empresas en el país; creándose, centros de distribución en la capital de diferentes estados de Venezuela (Pepsi-Cola de Venezuela, s.f.).

En la actualidad, se pudo conocer, a partir de una entrevista realizada a los respectivos gerentes en el estado Táchira de ambas empresas de bebidas carbonatadas; que la empresa Femsa Coca-Cola, tiene su centro de distribución en el estado Táchira ubicado en la carretera panamericana vía los llanos avenida Manuel Felipe Rúgeles, sector la concordia, Edificio Coca-Cola, municipio san Cristóbal, estado Táchira, sin contar con planta de producción en el estado; mientras que la empresa Pepsi-Cola, tiene su centro de distribución en la Zona Industrial Villa del Rosario, municipio San Cristóbal del estado Táchira y una planta de producción en la Grita, estado Táchira; encontrándose ambas empresas operativas, dentro de las limitaciones conocidas por la situación actual que vive Venezuela.

Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas

tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el

pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento.

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Artículo 26. Derecho al trabajo y deber de trabajar. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna aptitudes, y personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la Ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Artículo 30. Libertad de trabajo. Toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad laboral sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y las que establezcan las leyes. Ninguna persona podrá impedirle el ejercicio del derecho al trabajo a otra, ni obligarla a trabajar contra su voluntad.

Artículo 35. Definición de trabajador o trabajadora dependiente. Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.

Artículo 37. Trabajador o trabajadora de dirección. Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones orientaciones de la entidad de trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono apatrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituirlos, en todo o en parte, en sus funciones.

Artículo 40. Definición de patrono o patrona. Se entiende por patrono o patrona, toda persona natural o jurídica que tenga bajo su dependencia a uno más trabajadores o trabajadoras, en virtud de una relación laboral en el proceso social de trabajo.

Artículo 45. Entidad de trabajo. Para los fines de esta Ley se entenderá por entidad de trabajo lo siguiente: a) La empresa o unidad de producción de bienes o servicios constituida para realizar una actividad económica de cualquier naturaleza o importancia.

b) El establecimiento o la reunión de medios materiales y de trabajadores y trabajadoras permanentes que laboran en un mismo lugar, en una misma tarea, de cualquier naturaleza o importancia, y que tienen una dirección técnica común.

c) Toda combinación de factores de la producción sin personalidad jurídica propia, ni organización permanente que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica.

d) Toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualquiera condición.

e) Los órganos y entes del Estado prestadores de servicio.

Artículo 46. Grupo de entidades de trabajo. Los patronos o patronas que integren un grupo de entidades de trabajo serán solidariamente

responsables entre sí respecto de las obligaciones laborales contraídas con sus trabajadores y trabajadoras.

Se considerará que existe un grupo de entidades de trabajo cuando se encuentran sometidas a una administración o control común y constituyan una unidad económica de carácter permanente, con independencia de las diversas personas naturales o jurídicas que tengan a su cargo la explotación de las mismas. Se presumirá, salvo prueba en contrario, la existencia de un grupo de entidades de trabajo cuando:

Existiere relación de dominio accionario de unas personas jurídicas sobre otras, o cuando los accionistas con poder decisorio fueran comunes.

Las juntas administradoras u órganos de dirección involucrados estuvieron conformados, en proporción significativa, por las mismas personas. Utilicen una idéntica denominación, marca o emblema, o desarrollen en conjunto actividades que evidenciaren su integración.

Artículo 104. Salario. Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Los subsidios o facilidades que el patrono o patrona otorgue al trabajador o trabajadora, con el propósito de que éste o ésta obtenga bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tienen carácter salarial.

A los fines de esta Ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador o trabajadora en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de las prestaciones sociales y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial. Para la estimación

del salario normal ninguno de los conceptos que lo conforman producirá efectos sobre sí mismo.

Artículo 105. Beneficios sociales de carácter no remunerativo. Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:1.- Los servicios de los centros de educación inicial.2.- El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia.3.- Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.4.- Las provisiones de ropa de trabajo.5.- Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.6.- El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización.7.- El pago de gastos funerarios. Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que, en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Artículo 156. Condiciones de trabajo. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo) El tiempo para el descanso y la recreación) El ambiente saludable de trabajo. E) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Tabla 4.
Operacionalización de Variables.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems		
Diagnosticar la situación actual de la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del Estado Táchira	Comunicación como factor del Clima Organizacional	Elementos de la comunicación	Formal e informal	14-15		
			Relaciones interpersonales y convivencia	16-17		
			Interacción entre el equipo de trabajo	18-19		
		Motivación	Espíritu de Trabajo	3-4		
			Satisfacción de las necesidades	5-6		
		Liderazgo	Tipos de liderazgo	7		
			Confianza	8-9		
			Toma de decisiones	10-11		
			Resolución de conflicto	12-13		
		Lineamientos Estratégicos	Estructura Organizacional	1-2		
		Identificar los factores que influyen de manera interna y externa en la comunicación organizacional entre la gerencia y los empleados de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira.	Factores internos y externos que influyen en la Comunicación Organizacional	Métodos de mando	Presión y apoyo	20-21
					Promoción y Carrera	22
					Rol del gerente	23
Fuerza motivacional	Sueldos y Salarios			24		
	Equidad y justicia			25-26		
	Autonomía			27		
	Reconocimiento			28		
	Motivación intrínseca			29		
Procesos de la comunicación	Capacitación y desarrollo			30		
	Retroalimentación			31		
Filosofía de gestión y cultura organizacional	Innovación			32		
	Percepción de la organización			33-34		
	Planificación y control de la organización			35-36		
	Las políticas empresariales	37				
Generar estrategias de comunicación, para mejor el clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio san Cristóbal estado Táchira.	No se operacionaliza					

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El presente capítulo permite desarrollar la investigación desde el ámbito metodológico, en palabras de Bernal (2013) “el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.110). Visto de esta manera, consiste en organizar el estudio desde un proceso válido y confiable, para desarrollar lo relacionado con la naturaleza y tipo de estudio, población, muestra, recolección de datos, validez, confiabilidad y análisis de los resultados.

Por tanto, desde el punto de vista metodológico la investigación se centra en el enfoque cuantitativo, el cual para Hernández, Fernández y Baptista (2014) es aquel que parte de la recolección de datos, se base en la medición numérica y el análisis estadístico, lo que permite establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Así mismo, es secuencial y probatorio; utiliza el procedimiento hipotético-deductivo y su finalidad es explicar, predecir, verificar y controlar los fenómenos (Gallardo, 2017). En consecuencia, a la información recolectada en la presente investigación, se le aplicó el análisis estadístico, con el objetivo de establecer las estrategias de comunicación empresarial que, de forma óptima, deben aplicar los gerentes de la empresa y los líderes sindicales con los trabajadores para fortalecer la comunicación y mejorar el clima organizacional.

Nivel de la Investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo porque permite a partir de la descripción de situaciones y eventos, evaluar las técnicas y actitudes de los trabajadores de las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira, según lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de estudio busca detallar las características más importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se esté

analizando. Esto significa que, en un estudio descriptivo, se selecciona una serie de aspectos y se mide cada una de ellos de forma independiente, pasa así conocer en detalle lo que se investiga.

Por ello, la investigación es de tipo descriptivo, pues se enfoca en la búsqueda de una adecuada solución para mejorar el clima organizacional de las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira, con base en estrategias innovadoras que favorezcan la comunicación y relación entre los trabajadores y la gerencia, reflejando una actitud positiva frente a las acciones presentadas en las empresas.

Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación se enmarca dentro de una investigación de campo, ya que la observación y recolección de los datos se realizó directamente de la realidad, en su contexto natural; lo que coincide con la planteado al respecto por Arias (2012), al señalar que el diseño de campo es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, de la realidad en la cual ocurren, sin manipular o controlar alguna variable. En consecuencia, la información que se obtiene son datos primarios; significa entonces que, los datos recogidos obedecen a la realidad existente en las diversas áreas en las cuales se vinculan los distintos actores.

En virtud de lo anterior, la investigación se fundamenta en la recolección de datos de los miembros de las distintas empresas de bebidas carbonatadas ubicadas en el estado Táchira, para conocer la situación actual y con base en esto, comprender los factores que inciden en la comunicación entre los distintos departamentos.

Asimismo, la investigación está dentro de un diseño no experimental, el cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (p.152). Esto permite señalar que no se pretendió realizar un experimento o

manipular el objeto de estudio, sino observar y describir el deber ser como organización según los objetivos organizacionales, misión, visión, políticas y percepción de los trabajadores de las empresas de bebidas carbonatadas del estado Táchira; favoreciendo el diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación, como alternativa de solución.

De igual manera, el presente estudio se desarrolló con un diseño transeccional, pues en palabras de Arias (2012) “se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.102), características presentes en este estudio.

Fases de la investigación

En cuanto a las fases que permitieron desarrollar esta investigación, se tienen que fueron diseñadas con base en los planteamientos de Palella y Martins (2012), quienes advierten que las fases para realizar una investigación son: diagnóstico, factibilidad y diseño, permitiendo su culminación y presentación de una propuesta alternativa al problema en estudio. Así pues, la fase Diagnóstica, establece el pronóstico de una situación que es de valor práctico para resolver problemas. En el presente estudio, esta fase permitió conocer cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira, tomando en cuenta los elementos que lo conforman; así como los estudios previos que cimentaron las bases teóricas de la presente investigación.

A partir de la información y los resultados obtenidos del diagnóstico, se ejecutó la siguiente fase, la Factibilidad; en la cual se diseñaron y aplicaron los instrumentos para la recolección de la información en la muestra poblacional determinada para el presente estudio. Además, se analizó dicha información tomando en cuenta los aspectos que la conforman; logrando conclusiones que respondieron a los objetivos del estudio. Por último, se realizó la fase de Diseño, esta se elaboró de acuerdo con los datos recogidos

en la fase de diagnóstico y factibilidad, obteniendo la propuesta para contribuir en la transformación del clima organizacional actual en las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira.

Escenario, Población y Muestra de la Investigación

La presente investigación se desarrolló en la Distribuidora de Pepsi-Cola y Coca-Cola de Venezuela, ubicadas en la Zona Industrial de las Lomas y en la zona industrial de la Concordia respectivamente, del municipio San Cristóbal, estado Táchira. Cuentan con varios departamentos, entre los cuales se encuentran: ventas, administración y almacén. El acceso a la información fue limitado, por las normas internas de las empresas de bebidas carbonatadas, pero existió la disposición por parte de los gerentes y líderes sindicales para la ejecución de la investigación.

Con respecto a la población se tiene que, Balestrini (2006) la define como “un grupo finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (p. 137); es decir, consiste en la cantidad expresada en números que se beneficiará con la información que arroje la investigación. En virtud de lo antes señalado, se evidencia la importancia que reviste la clasificación adecuada de la población en estudio. De acuerdo a lo expresado, la población objeto de estudio para la presente investigación, estuvo conformada por los trabajadores de las empresas de bebidas carbonatadas (Pepsi-Cola y Coca-Cola) en el estado Táchira. La información suministrada por el departamento de talento humano de cada una de las empresas, con respecto a la cantidad de empleados que la conforman, se detalla seguidamente en la Tabla 5.

Tabla 5.

Población de la Investigación.

Empresa	Profesionales	Técnicos	Obreros	Total
Pepsi-Cola	14	6	6	26
Coca-Cola	45	12	12	69

Nota. Información suministrada por el Departamento de Talento Humano de las empresas Pepsi-Cola y Coca-Cola (abril, 2021).

En cuanto a la muestra, se tiene que es aquella parte o subgrupo de la población, de la cual se obtiene la información para el desarrollo del estudio, pues se le aplican los respectivos instrumentos para obtener conclusiones. Hernández, Fernández y Baptista (2014) advierten que “el tamaño de una muestra depende del número de subgrupos que nos interesan en una población” (p. 188); aportación tomada en cuenta en la presente investigación.

Adicionalmente, es necesario considerar que la muestra en una investigación puede ser seleccionada con base en una técnica de muestreo, si se desea mantener la rigurosidad científica, pues como señala Arias (2012) es el proceso que permite conocer la probabilidad que tiene cada elemento de la población de integrar la muestra.

Por tanto, en la presente investigación, el autor utilizó el muestreo intencional u opinático, que como refiere Arias (2012) es el que permite la escogencia de los elementos de acuerdo con criterios preestablecidos por el investigador, los cuales favorecen el desarrollo de la investigación. Esta elección obedeció a las características propias del presente estudio, manteniendo el mayor control posible, en función de dar respuesta a los objetivos planteados.

En consecuencia, la muestra de la investigación quedó conformada por los profesionales y técnicos que trabajan actualmente en cada una de las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira, muestra

seleccionada a partir de los siguientes criterios: representan un número pequeño, de fácil acceso; los empleados que pertenecen a las categorías de profesionales y técnicos, desempeñan dentro de estas empresas trabajo de oficina, que implican, más allá de sus funciones específicas, compartir espacio y actividades entre ellos, aspectos en lo que se refleja la comunicación y el clima organizacional.

Así, la Tabla 6, contiene la muestra de la investigación, producto de un muestreo no probabilístico intencional con base en los criterios preestablecidos.

Tabla 6.

Muestra de la Investigación.

Empresa	Profesionales	Técnicos	Total
Pepsi-Cola	14	6	20
Coca-Cola	45	12	57

Nota. Información suministrada por el Departamento de Talento Humano de las empresas Pepsi-Cola y Coca-Cola (abril, 2021).

Técnicas e instrumentos para la Recolección de la Información

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la población de acuerdo con el objeto de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. En tal sentido, Arias (2012) señala un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato en papel, ya sea impreso o digital, que se utiliza para obtener y registrar información. En efecto, cuando se recolecta la información de la forma más adecuada el instrumento permitirá avanzar con mayor rapidez a los resultados esperados.

Para la recolección de la información en la presente investigación, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario;

entendiendo que el cuestionario, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014) es “el conjunto de preguntas respecto a una variable a medir para obtener información” (p. 201).

Por tanto, el instrumento utilizado en el estudio (ver Anexo 1), buscó conocer a través de sus interrogantes, la importancia que otorgan los trabajadores a los factores que influyen directamente en los procesos de comunicación dentro de las empresas, así como la situación actual de dichos factores para determinar cuáles deben ser modificados, potenciados o reestructurados. Dicho instrumento quedó conformado por treinta y siete (37) ítems, presentados en forma de afirmaciones, bajo la escala Likert, cuyas alternativas de respuesta, son cinco (5): *Totalmente de acuerdo* (TA), *De Acuerdo* (A), *Ni de acuerdo, ni en desacuerdo* (NN), *En desacuerdo* (D) y *Totalmente en Desacuerdo* (TD).

Validez y Confiabilidad

En relación con la validez del instrumento, Tamayo (2010) plantea que “se refiere al grado en que una prueba o escala mide aquello que se propuso medir” (p.145); de igual manera, Arias (2012) cuando hace referencia a la validez de los instrumentos considera que “las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación” (p.79).

Con base en los autores previos, la validez del instrumento de la investigación se realizó a través del juicio de expertos, la cual permite según Ramos (2008) analizar la pertinencia y validez de los instrumentos que se van a aplicar para verificar, si los mismos recogen la información que el investigador pretende obtener. En consecuencia, el instrumento fue sometido al proceso de validez, a través de este mecanismo, el cual consistió en seleccionar tres (3) especialistas, dos en el área de Gerencia y el tercero especialista en metodología, con la finalidad de juzgar de manera independiente la bondad de los ítems del instrumento, con términos de relevancia o congruencia de los ítems con la operacionalización de las

variables, claridad en la redacción y ambigüedad. A tal fin, a los mismos se les entregó un formato de validación contentivo del título de la investigación, objetivos del estudio, variables y un instrumento para la realización de la validación, el cual consta de categorías de información por cada ítem, claridad, ambigüedad y observaciones generales (Ver anexo 2).

En referencia con la confiabilidad, existen diversos métodos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición; todos emplean fórmulas para el cálculo de coeficientes de confiabilidad, esto con la finalidad de establecer la consistencia interna del instrumento. Según Balestrini (2006), la confiabilidad expresa “el grado de excentricidad, consistencia y precisión que posee cualquier instrumento de medición” (p. 70). En este caso, se empleó el alfa de Cronbach.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems, medidos en escala tipo Likert, miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados; resaltando que cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados (Corral de Franco, 2009). La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de la investigación.

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

En el anexo 3, se presenta una tabla resumen con los valores calculados para el instrumento de la investigación, siendo valioso indicar que dicha prueba obtuvo un alfa cuyo valor es de 0.997, es decir, muy próximo a 1; lo que evidencia una alta confiabilidad del instrumento.

Procesamiento y Análisis de los Datos

En cuanto al análisis de los datos, Arias (2012) expresa que es necesario definir las técnicas lógicas: inducción, deducción, análisis, síntesis o las técnicas estadísticas: descriptivas o inferenciales, que serán empleadas para interpretar lo que revelan los datos que recogidos en la investigación. En este caso, el procedimiento que se siguió para obtener el conocimiento, fue el método deductivo, ya que el correspondiente estudio parte de aspectos generales, para llegar a una conclusión particular.

De acuerdo con las características del estudio, los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario se procesaron a través de técnicas propias de la estadística descriptiva, apoyados en el programa Excel; se tabularon los resultados de las respuestas suministradas y se presentaron en tablas y sus respectivas figuras, dando respuesta a las interrogantes del estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se procede con la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados previamente, con el objetivo de formular estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal estado Táchira.

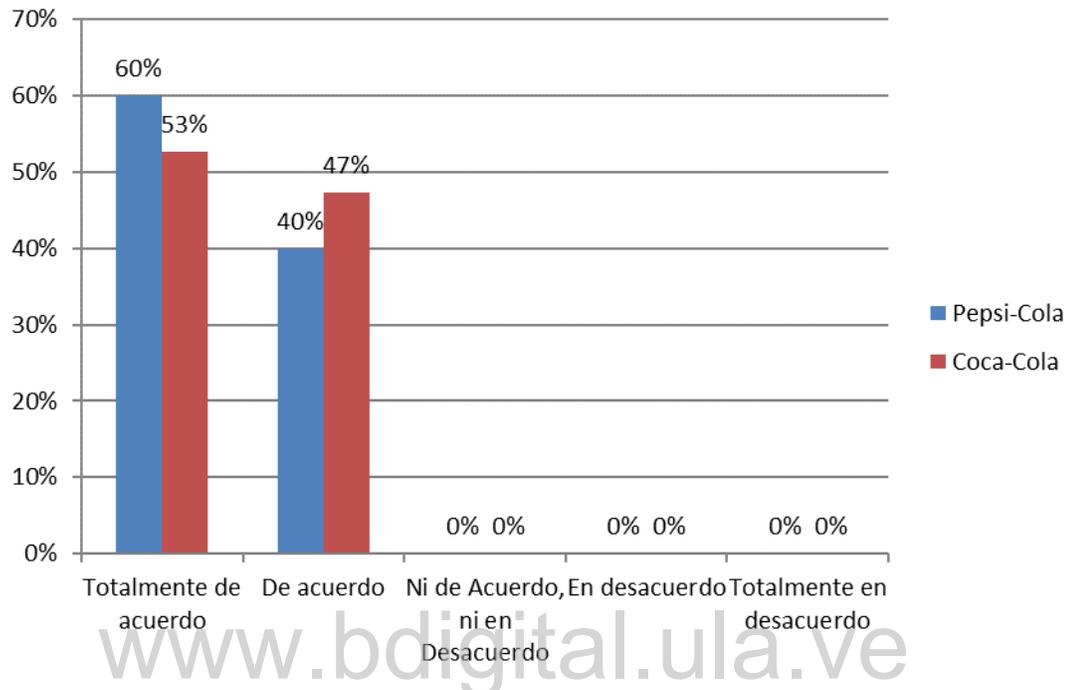
Palella y Martins (2012) advierten al respecto que los datos obtenidos en la investigación, deben ser codificados a partir de operaciones intelectuales de razonamiento lógico, ubicando tales datos en un contexto teórico, lo que permite inferir conclusiones que dan respuesta a los objetivos formulados.

Con base en estos planteamientos, se organizaron los datos obtenidos en la investigación en gráficos, los cuales muestran la distribución porcentual para cada indicador de las variables objeto de estudio, representando la tendencia de la muestra de ambas empresas encuestadas de manera conjunta, lo que favorece la contrastación, descripción e interpretación de los resultados; procesos hechos a la luz de las bases teóricas que sustentan el estudio.

Indicador: Estructura Organizacional

Figura 5.

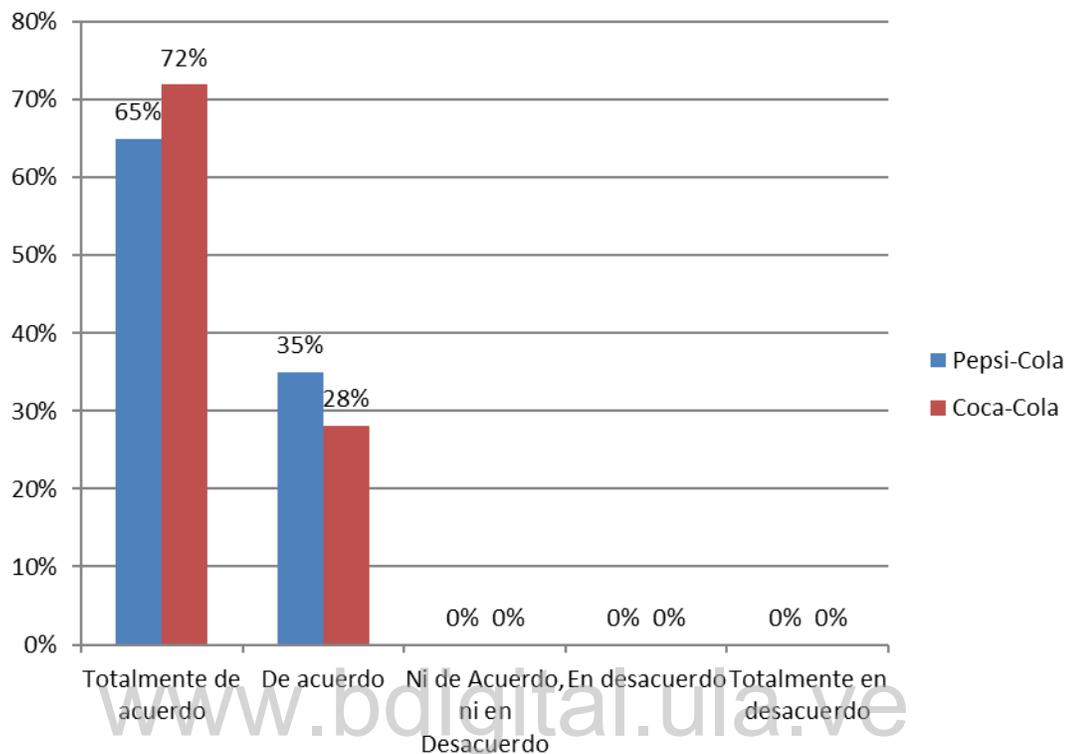
Percepción de lineamientos estratégicos.



En la Figura 5, se muestra que ante la interrogante ¿dentro de los objetivos de la empresa está propiciar un clima laboral satisfactorio?, los encuestados de Pepsi-Cola opinaron en un 60% estar totalmente de acuerdo y en un 40% de acuerdo; mientras que los de Coca-Cola en un 53% mostraron estar totalmente de acuerdo y un 47% de acuerdo; resultados que permiten afirmar que los trabajadores de ambas organizaciones reconocen la importancia que las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira le otorgan a mantener un clima laboral satisfactorio, por lo cual lo incluyen como parte esencial de sus objetivos. Estos resultados se explican con lo planteado por Molina (2008) cuando afirma que el clima laboral influye en la conducta de la gente que forma parte de la organización, por lo cual, mientras mejor sea el clima laboral en el que se desempeñan los trabajadores, más actitudes positivas muestran en su desempeño.

Figura 6.

Percepción de funciones por puesto de trabajo.

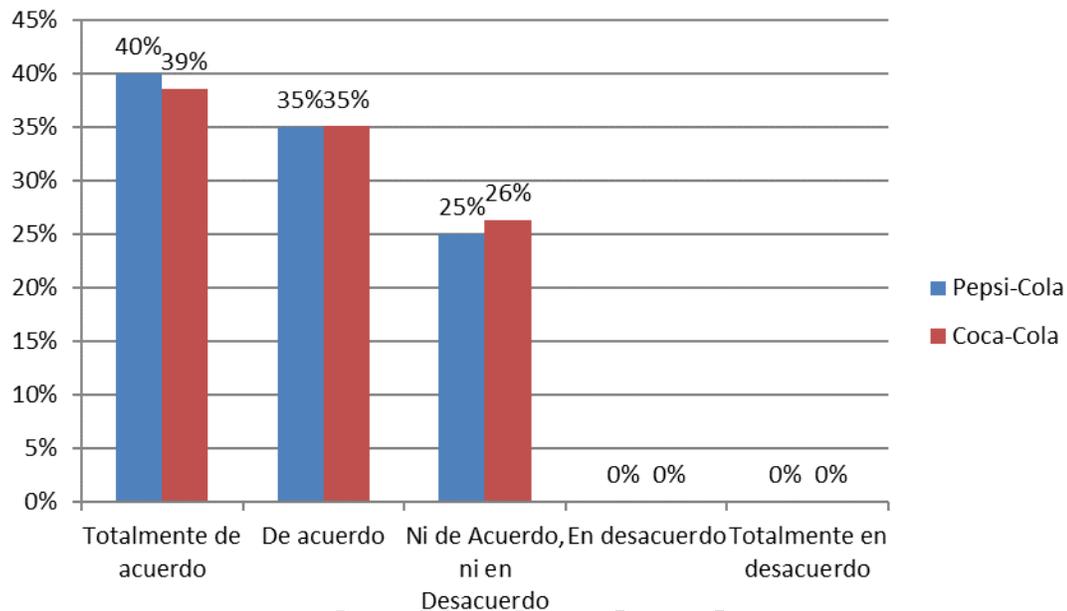


En relación con la pregunta ¿existe una clara visión de las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?, se observa en la Figura 6, que los trabajadores tanto de Pepsi-Cola como de Coca-Cola encuestados, coinciden en afirmar que conocen las funciones inherentes a su cargo; así lo muestra el 65 y 72% respectivamente, que respondió estar totalmente de acuerdo, aunado al 35% y 28% respectivamente que señaló estar de acuerdo. Este hallazgo refleja un manejo adecuado, por parte de las empresas parte del estudio, sobre su estructura organizacional; pues como plantea Brunet (1987), la estructura organizacional abarca entre otros elementos, la especialización de funciones y tareas que cada empleado debe cumplir de acuerdo con el cargo que ocupa dentro de la organización.

Indicador: Espíritu de Trabajo

Figura 7.

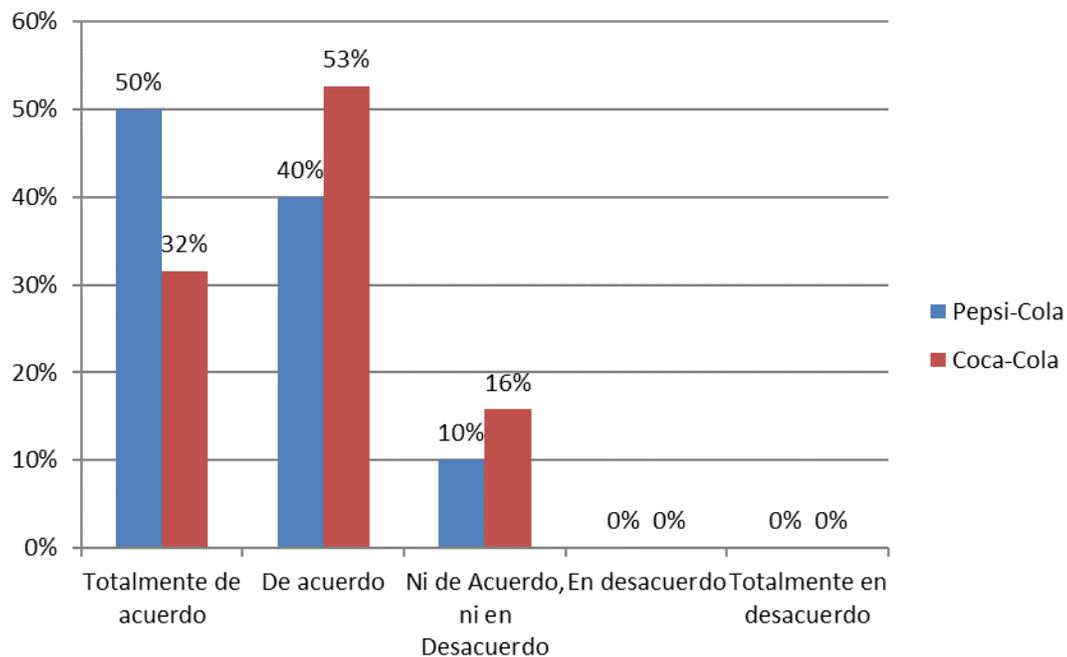
Colaboración por parte de los jefes.



La Figura 7 evidencia la opinión de los encuestados con respecto a sí los jefes se muestran colaboradores con aquellos trabajadores que recién ingresan a laborar en la empresa, teniendo que los resultados se distribuyen de manera similar en ambas organizaciones encuestadas, pues en Pepsi-Cola, un 40% está totalmente de acuerdo, un 35% de acuerdo y un 25% se mantuvo neutral ante la pregunta; mientras que en Coca-Cola, un 39% estuvo totalmente de acuerdo, un 35% de acuerdo y un 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados además de mostrar alta coincidencia en las dos (2) empresas de bebidas carbonatadas, con respecto a la actitud colaboradora de los jefes con el trabajador de nuevo ingreso, demuestran que dicha actitud favorece el clima organizacional, al promover la identificación y sentido de pertenencia del empleado desde su ingreso.

Figura 8.

Trabajo en equipo.

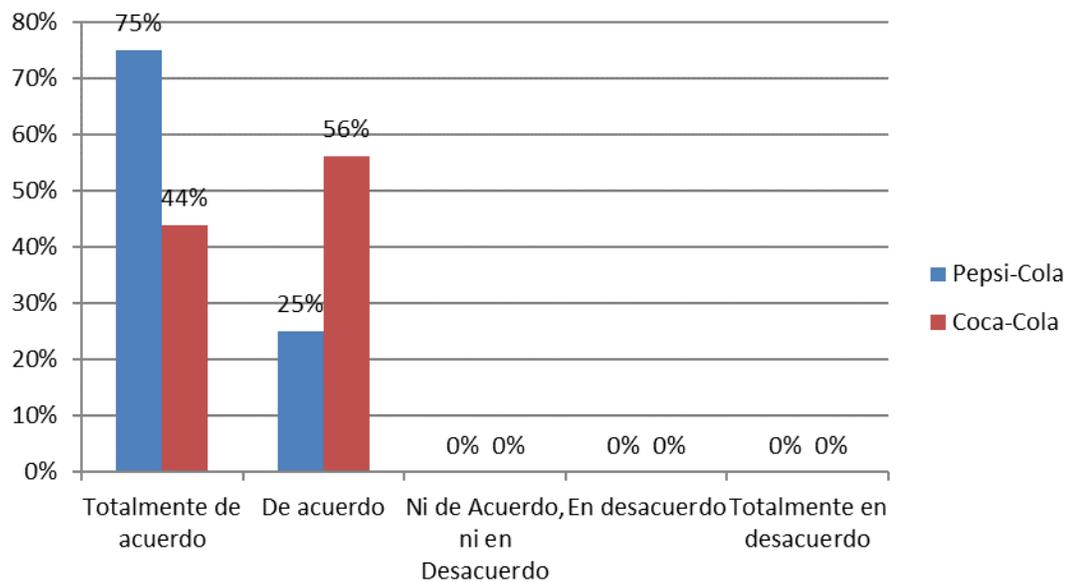


En la Figura 8 se refleja que la muestra perteneciente a Pepsi-Cola está en un 50% totalmente de acuerdo, en un 40% de acuerdo y un 10% neutral, acerca de si en la empresa se cuenta con un ambiente de apoyo entre compañeros de trabajo para el logro efectivo de las actividades. Por su parte, en Coca-Cola, el 32% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 53% de acuerdo y el 16% permaneció neutral ante esta interrogante. Dichos resultados permiten señalar, que el trabajo en equipo forma parte de las fortalezas que caracterizan a las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira, información que aunada a la descrita en la Figura 7, demuestra elementos motivacionales que favorecen el trabajo y la permanencia de los empleados en dichas organizaciones, e incluso, permite inferir que hay disfrute de la labor diaria encomendada a cada trabajador, pues es compartida y complementada por sus compañeros bajo la colaboración de los jefes.

Indicador: Satisfacción de Necesidades

Figura 9.

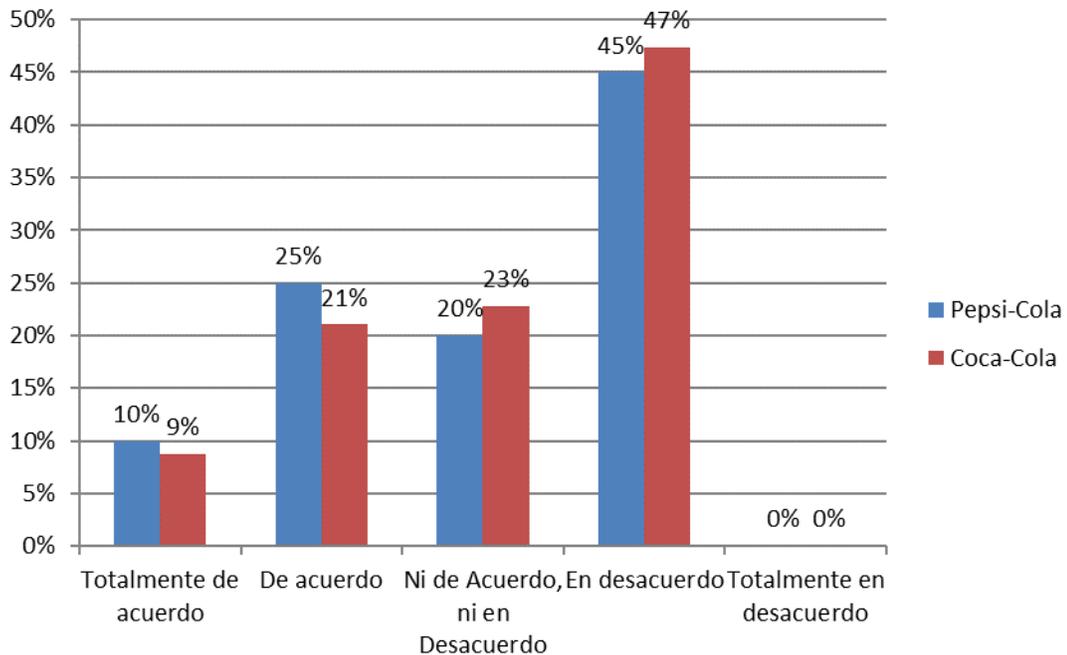
Satisfacción del tipo de empleo.



Al consultar la muestra encuestada, sobre si se sienten satisfechos con la forma en que este trabajo les garantiza un empleo seguro y estable, se pudo conocer que el 75% de los empleados de Pepsi-Cola estuvo totalmente de acuerdo y el 25% de acuerdo; tendencia compartida por los de Coca-Cola, quienes con un 44% mostraron estar totalmente de acuerdo y con un 56% estar de acuerdo, como lo refleja la Figura 9. Estos resultados, desvelan la importancia que tiene para los trabajadores, contar con estabilidad laboral para cubrir sus necesidades.

Figura 10.

Percepción de recompensas.

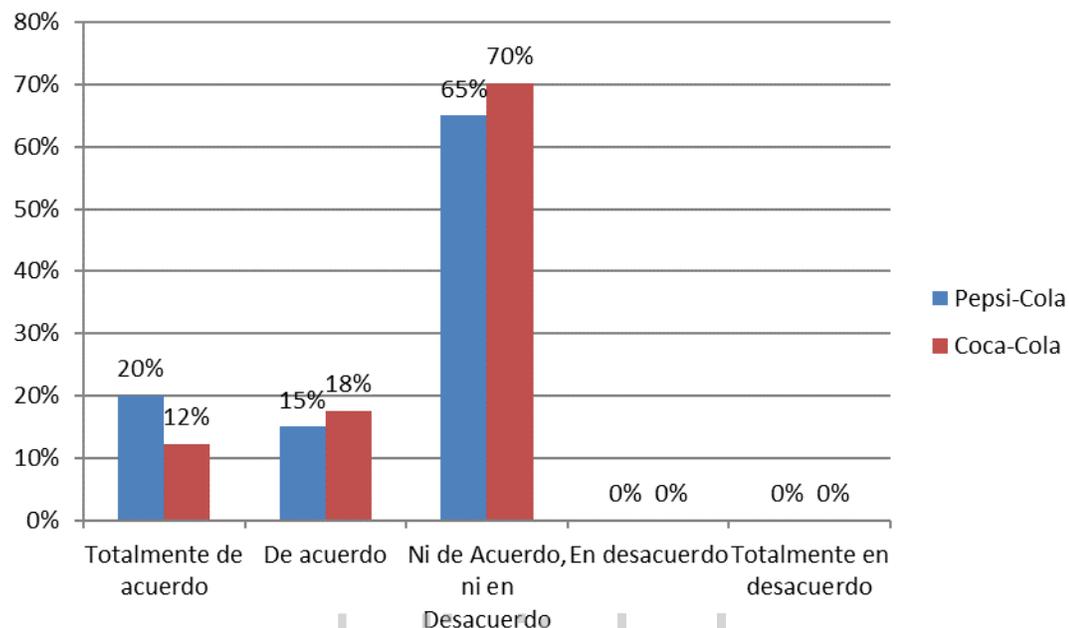


En la Figura 10, se observa que el 45% de los trabajadores que formaron parte de la muestra en Pepsi-Cola, están en desacuerdo al preguntarles si en la empresa los trabajadores son recompensados en función de su rendimiento y logros, mientras que un 25 y 10% están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que si lo son. Por su parte, en Coca-Cola, las respuestas alcanzaron un 47% de desacuerdo contra un 21 y 9% de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Estos resultados, evidencian que la mayor tendencia de respuesta, está relacionada con la ausencia de recompensa basada en rendimiento y logro, aspecto esencial que incide en la percepción por parte de los empleados del clima organizacional de una empresa; como lo advierte Hidalgo (2012) cuando indica que la recompensa o el estímulo que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo, es significativa para mantener un clima laboral satisfactorio, y puede darse a través de la remuneración.

Indicador: Tipo de Liderazgo

Figura 11.

Liderazgo participativo en toma de decisiones.



www.bdigital.ula.ve

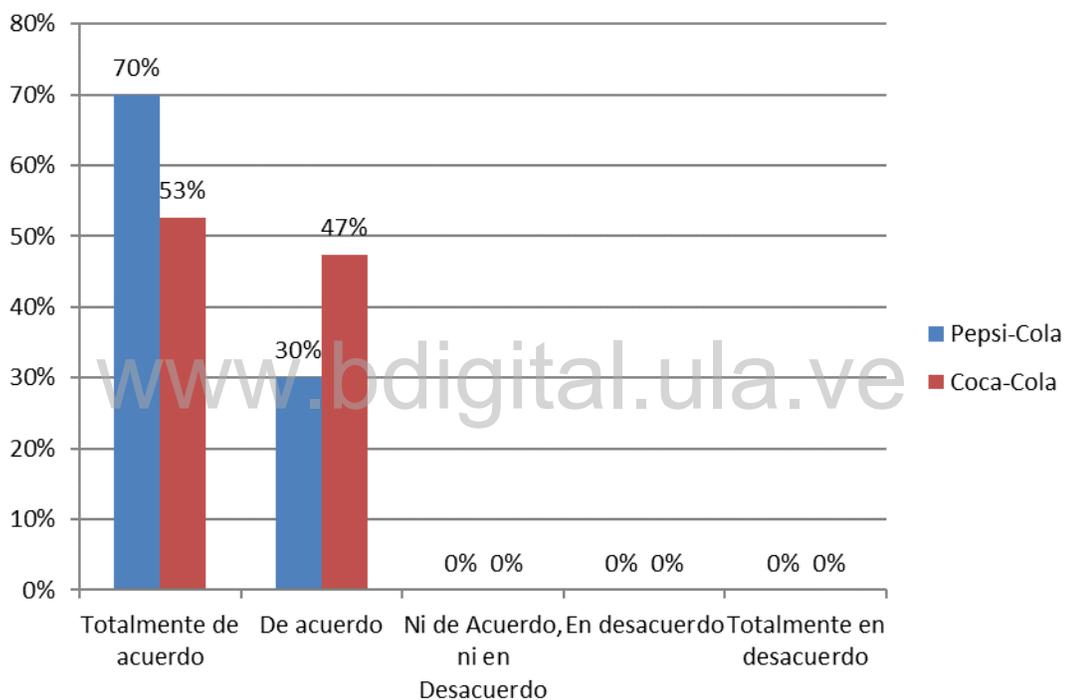
Cuando se le preguntó a la muestra seleccionada para la investigación, si el estilo de liderazgo del equipo directivo en la empresa es participativo en la toma de decisiones, presentación de propuestas; se obtuvo, como lo demuestra la Figura 11 que en Pepsi-Cola el 65% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo; situación similar en Coca-Cola que manifestó un 70% una posición neutral, un 18% de acuerdo y un 12% totalmente de acuerdo. Estos hallazgos demuestran que el tipo de liderazgo ejercido por el equipo directivo de las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira no es participativo, hecho que prefieren no revelar abiertamente sus empleados; sin embargo, es valioso acotar que para alcanzar un óptimo rendimiento, este es el tipo de liderazgo idóneo, tal como lo señalan Villalva y Fierro (2017), al aducir que el liderazgo participativo o democrático, se considera positivo para las organizaciones sociales, pues se caracteriza por promover la participación de todo el grupo de trabajo mediante el diálogo, la motivación y

el compromiso con la institución, por lo cual se debe tomar en cuenta las diferentes opiniones de su grupo de trabajo, siendo valioso el proceso de comunicación y la delegación de tareas, con la confianza en la capacidad grupal para obtener los objetivos de la organización.

Indicador: Confianza

Figura 12.

Orientación al logro de objetivos.

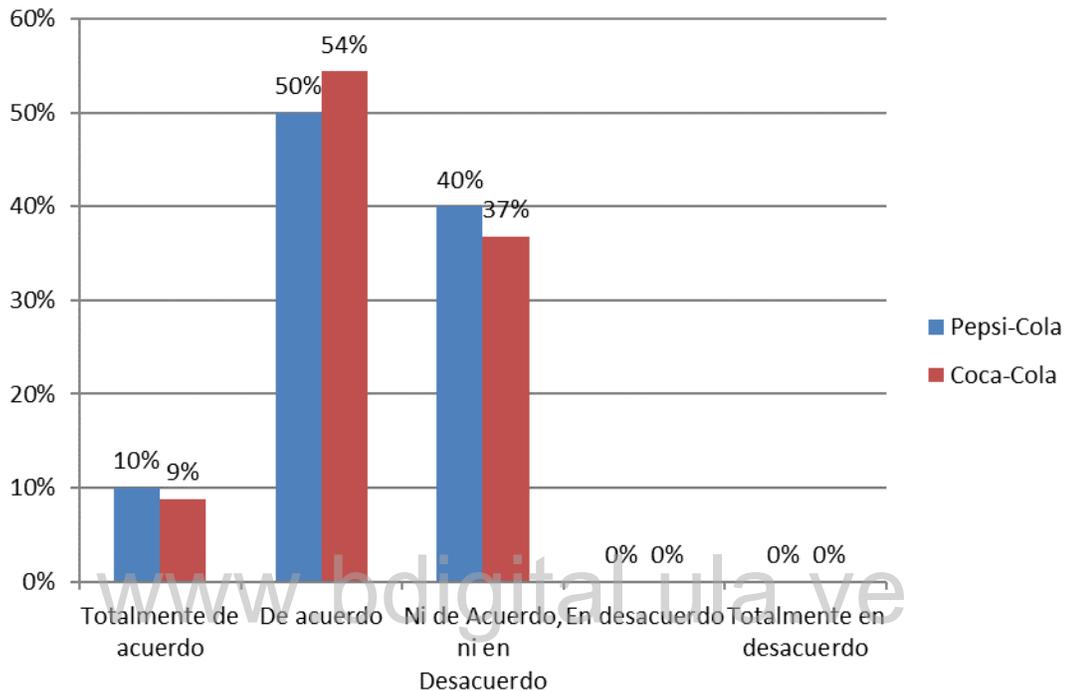


En la Figura 12 se exponen los resultados relacionados con la interrogante, ¿los jefes fomentan la confianza mutua entre el personal bajo su dirección para el logro de objetivos de la empresa?; a la cual, los encuestados de Pepsi-Cola, indicaron en un 70% estar totalmente de acuerdo, un 30% de acuerdo y los de Coca-Cola, un 53% totalmente de acuerdo y un 47% de acuerdo; lo que significa que los trabajadores reconocen cómo la confianza entre compañeros, aspecto indispensable de

una comunicación y relación productiva, es propiciada desde sus superiores.

Figura 13.

Confianza entre trabajadores.



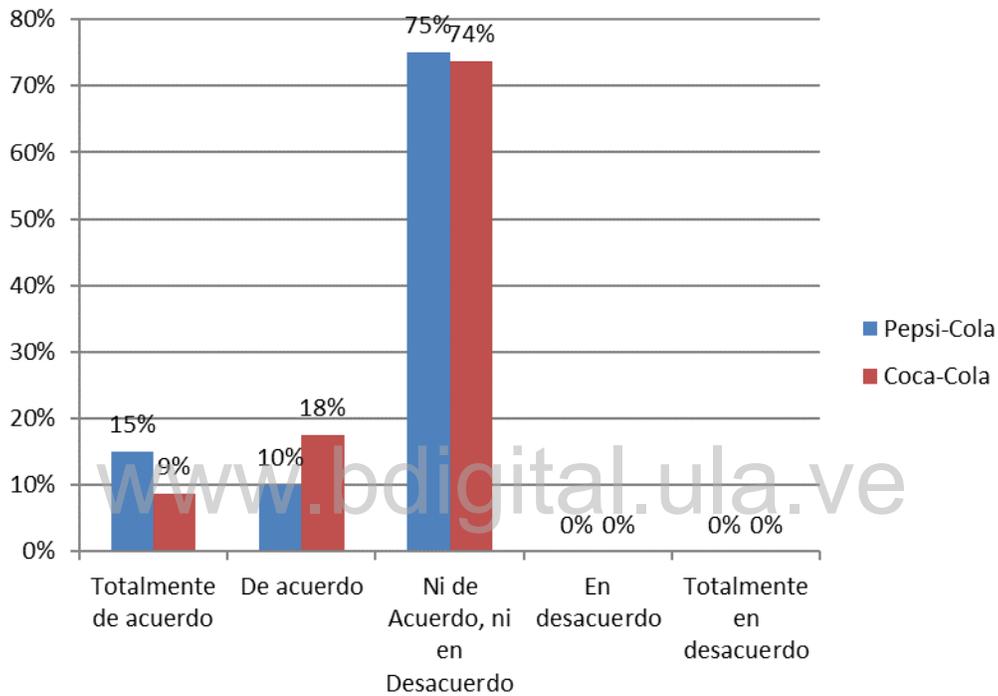
Como complemento del indicador confianza se tiene la información presentada en la Figura 13, la cual hace referencia a sí las personas dentro de esta empresa confían verdaderamente una en la otra; proposición ante la cual los trabajadores de Pepsi-Cola encuestados respondieron en un 50% estar de acuerdo, un 10% totalmente de acuerdo y en un 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que los de Coca-Cola refirieron en un 54% estar de acuerdo, en un 9% totalmente de acuerdo y en un 37% se mantuvieron neutrales. Estos resultados evidencian que a pesar de la empresa propiciar la confianza entre compañeros, como quedó demostrado en la Figura 12, un grupo importante de la muestra, no consideran que esté presente en su espacio laboral, hallazgo que favorece la implementación de estrategias

comunicacionales que refuerce la confianza, pudiendo así disminuir este porcentaje y contribuir con el clima organizacional actual.

Indicador: Toma de Decisiones

Figura 14.

Consulta de los trabajadores en toma de decisiones.

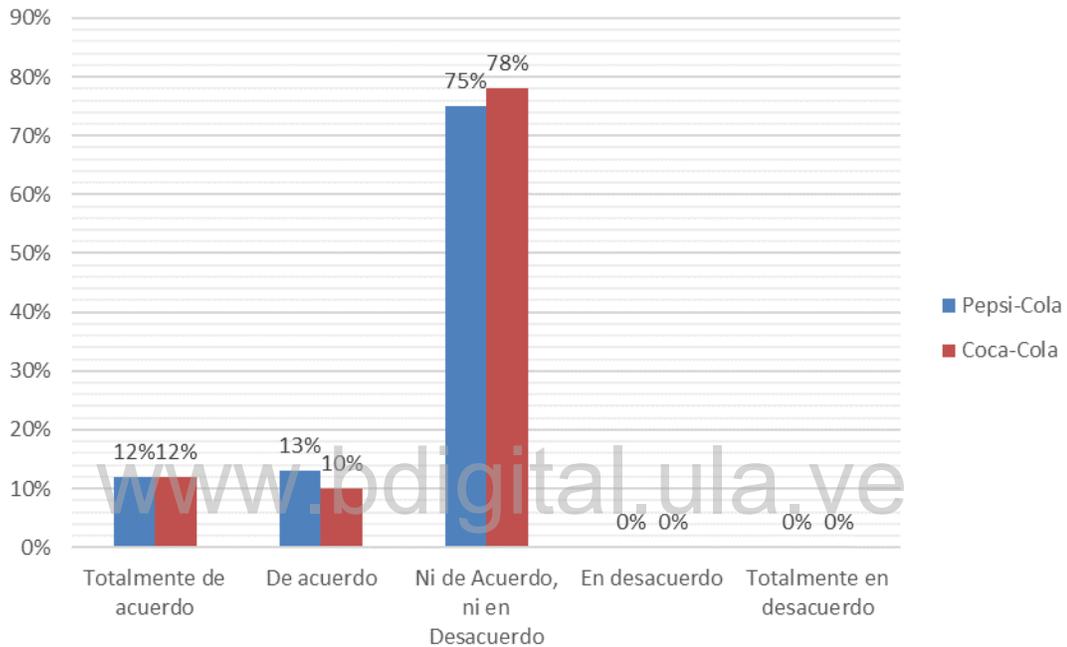


La Figura 14 refleja que ante la proposición de si los jefes inmediatos consultan a los trabajadores sobre las acciones y decisiones dentro de la empresa, los empleados de Pepsi-Cola que formaron parte de este estudio, manifestaron en un 75% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y los de Coca-Cola en un 74% seleccionaron la misma opción; resultados que confirman los evidenciados en la Figura 11 al consultar sobre el liderazgo participativo por parte de la directiva de la empresa; los cuales a su vez, fortalecen el objetivo general de esta investigación, que pretende formular estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional

en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira.

Figura 15.

Participación de los trabajadores en toma de decisiones.



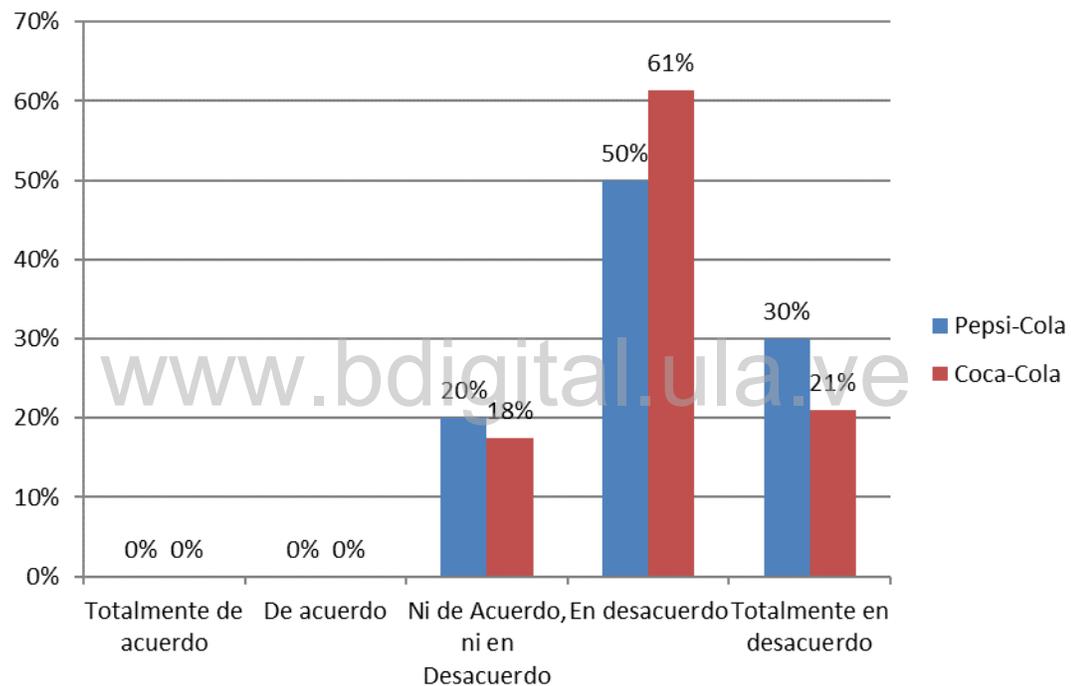
La Figura 15 representa las respuestas dadas por los encuestados antes la pregunta, ¿se estimula la participación de los trabajadores de manera activa en la toma de decisiones?, ante la cual la tendencia tanto en Pepsi-Cola como en Coca-Cola es a mantenerse neutral con un 75 y 78% respectivamente. Estos resultados parecen indicar que, en su mayoría los trabajadores de ambas empresas, se han sentido poco tomados en cuenta en la toma de decisiones, solicitando de ellos ser más ejecutores de disposiciones dadas por los jefes o superiores que actores responsables de las acciones a implementar; lo que permitiría suponer que el liderazgo presente en estas empresas es el autocrático, de acuerdo con lo expresado por Zapata, Sígala y Mirabal

(2016), quienes describen el estilo de liderazgo autocrático como aquel en el que las órdenes y decisiones emanan de una sola persona y los subordinados son considerados como incompetentes para tomar decisiones como lo haría un líder.

Indicador: Resolución de Conflictos.

Figura 16.

Presencia de conflictos en la organización.

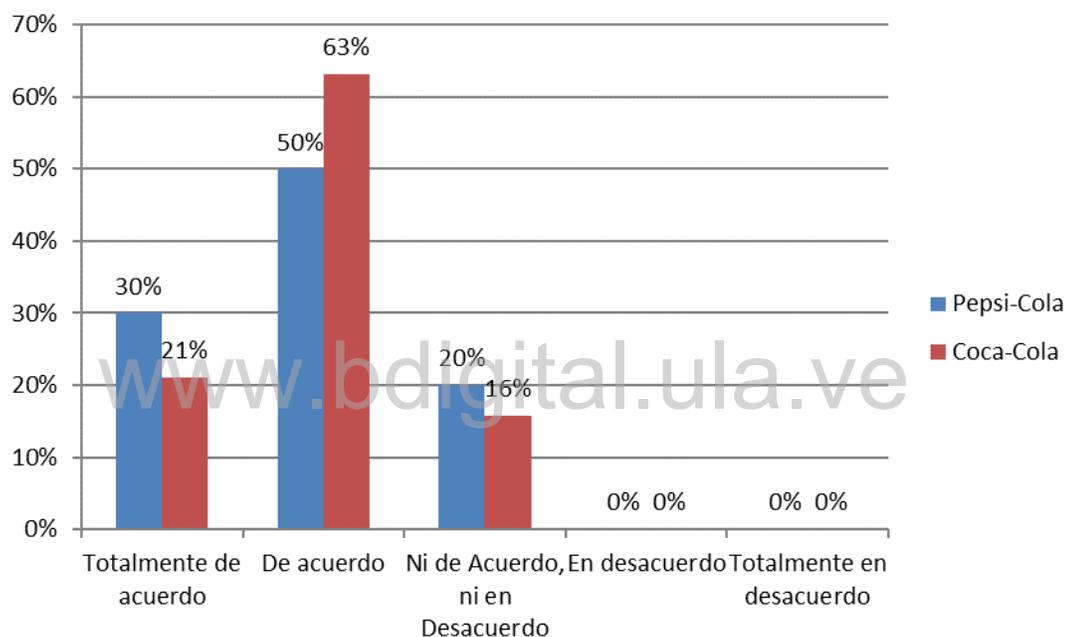


La Figura 16 refleja que ante la interrogante ¿la presencia de conflictos forma parte de la vida diaria en la institución?, los empleados de Pepsi-Cola que formaron parte del estudio, respondieron en un 50% estar en desacuerdo, un 30% en total desacuerdo y un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que los de Coca-Cola con un 61% mostraron estar en desacuerdo, un 21% totalmente en desacuerdo y un 18% permaneció neutral. Esto significa que la mayoría de los encuestados afirma que los conflictos no forman parte de la convivencia diaria dentro de la organización, por lo que se podría pensar que las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira implementan

estrategias adecuadas para la resolución de conflictos una vez que se presentan, evitando las consecuencias que genera en el personal dejarlos sin atención; tal como lo señala Casales (1995) cuando indica que la estrategia para solucionar un conflicto puede marcar la diferencia entre diversas organizaciones sociales.

Figura 17.

Manejo adecuado de conflictos en la organización.



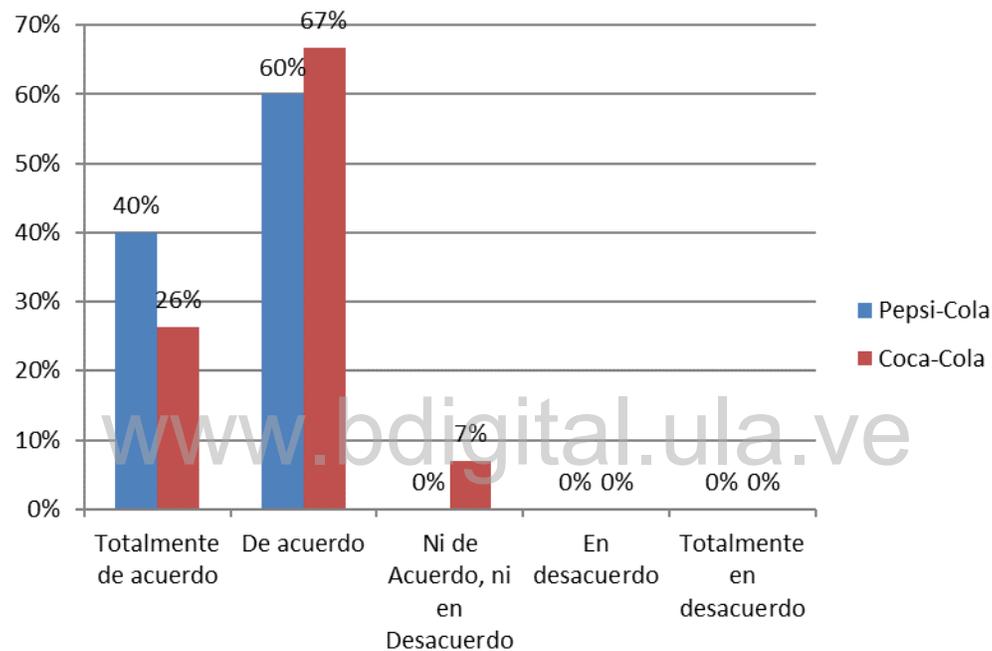
Cuando se le preguntó a los encuestados ¿los conflictos existentes entre las diferentes áreas o departamentos de la empresa son evitados por los jefes de área?, las respuestas dadas por los trabajadores de Pepsi-Cola fueron en un 50% de acuerdo, un 30% totalmente de acuerdo y un 20% neutral, lo que representa un 80% a favor. Por su parte, los empleados de Coca-Cola respondieron en un 63% estar de acuerdo, un 21% totalmente de acuerdo y un 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo, reflejando una mayoría hacia lo positivo del 84%. Ante estas respuestas, se puede decir que los trabajadores de Pepsi-Cola y Coca-Cola en el estado Táchira reconocen que

los directivos de cada área atienden de manera adecuada las relaciones entre los departamentos evitando así los conflictos; hallazgo que complementa lo reportado en la Figura 16.

Indicador: Formal e Informal

Figura 18.

Manejo adecuado de la información.

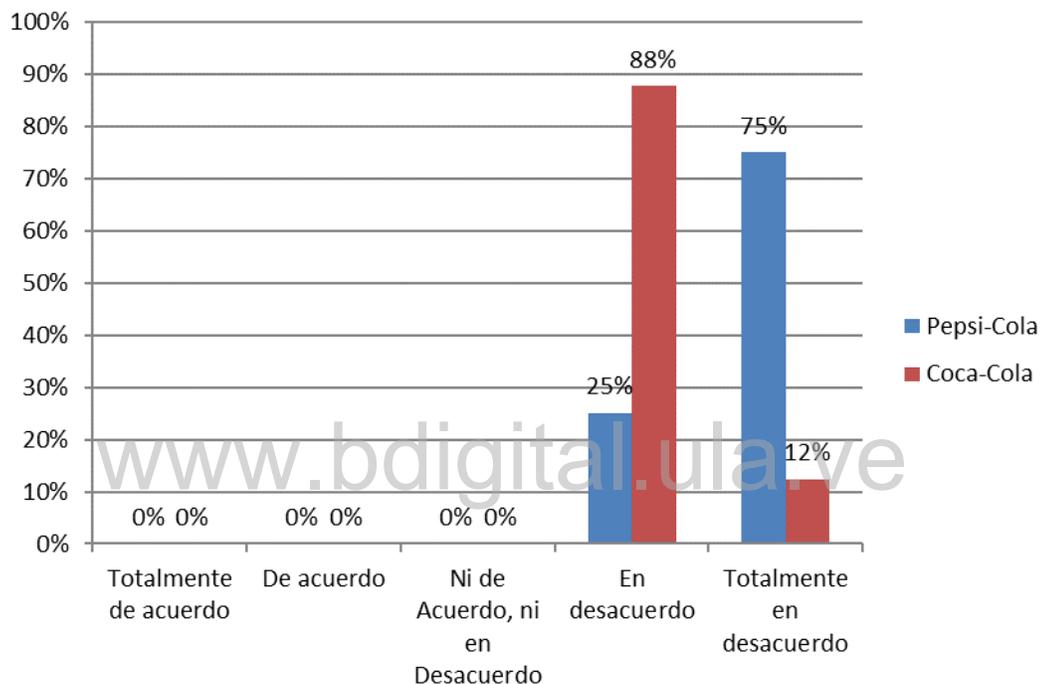


La Figura 18 evidencia como la muestra encuestada responde ante la interrogante ¿la información necesaria del trabajo que realiza el personal la obtiene a través de los canales formales? ante lo cual, Pepsi-Cola respondió en un 60% estar de acuerdo y en un 40% totalmente de acuerdo, lo que constituye el 100% de aprobación. Coca-Cola contestó en un 67% estar de acuerdo, un 26% totalmente de acuerdo y un 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mostrando un 93% de conformidad con que la obtención de información necesaria para desempeñar su trabajo es por los canales formales dispuestos por la organización para tal fin. Estos resultados desvelan que la comunicación organizacional dentro de las empresas de

bebidas carbonatadas en el estado Táchira parece estar ajustada a lo esperado, pues como menciona Robbins (2004), es el flujo de información que se presenta dentro de la organización por diversos canales y redes que existan en esta.

Figura 19.

Rumores como fuente de información.



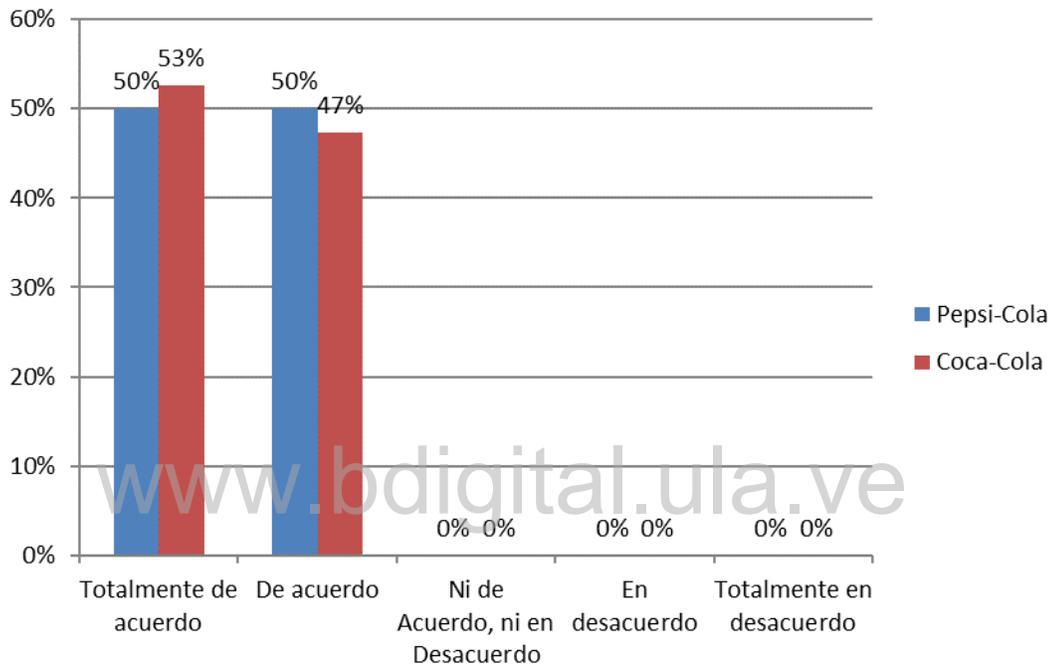
Con respecto a si los rumores de pasillo son la principal fuente de información de la empresa, interrogante que complementa el indicador formal e informal, se tiene que, como muestra la Figura 19, los sujetos que formaron parte del estudio por parte de Pepsi-Cola, con un 75% mostraron estar en total desacuerdo con esta proposición y con un 25% en desacuerdo, es decir que el 100% niega que esta situación se presente en la empresa. De manera similar sucede en la Coca-Cola, pues el 88% mostro su desacuerdo y el 12% su total desacuerdo ante esto; resultados que ratifican lo descrito en la Figura 18 y demuestra que los canales formales que estas empresas tienen para transmitir la información requerida por sus empleados, tienen un óptimo

funcionamiento, eliminando así la posibilidad de utilizar la comunicación informal o rumores de pasillo para temas relacionados con el ámbito laboral.

Indicador: Relaciones Interpersonales y Convivencia

Figura 20.

Integración del trabajador en su puesto de trabajo.

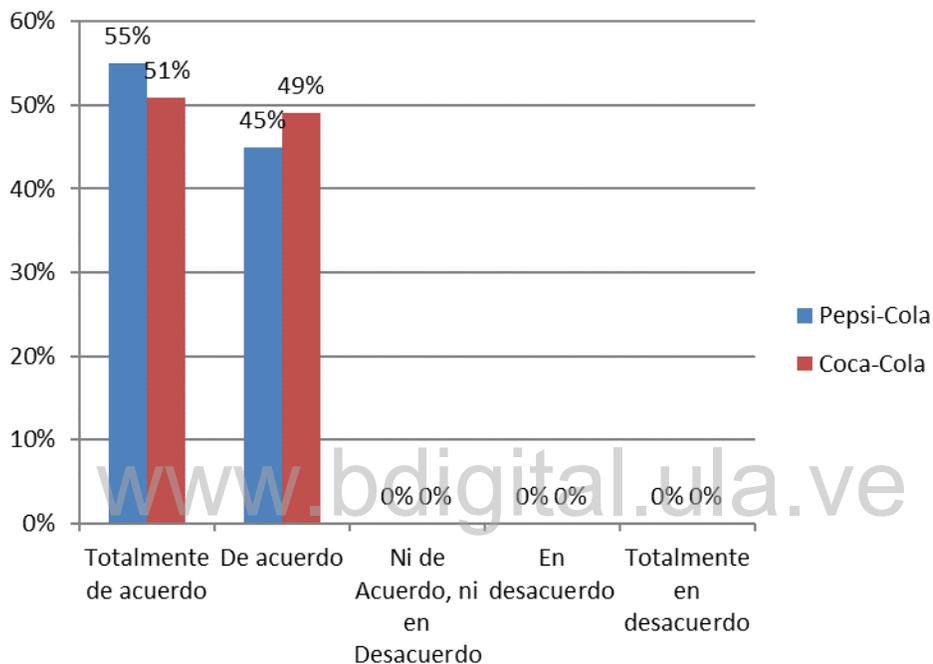


La Figura 20 contiene las respuestas relacionadas con la pregunta ¿los trabajadores se sienten integrados y tomados en cuenta en su lugar de trabajo?, evidenciando que la muestra perteneciente a Pepsi-Cola contestó en un 50% estar de acuerdo y un 50% totalmente de acuerdo; al igual que los de Coca-Cola, quienes en un 53% estuvieron totalmente de acuerdo y en un 47% de acuerdo, resultados que significan que en un 100% los trabajadores de ambas empresas que participaron en la investigación, se sienten parte de la organización. Este resultado, permite inferir que los trabajadores han establecido relaciones adecuadas con sus compañeros y se identifican con la filosofía de la empresa, pues como aduce Chiavenato (2012) al respecto, la cualidad del ambiente organizacional que perciben los miembros de la

organización influye en su comportamiento, siendo favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando sucede lo contrario.

Figura 21.

Comunicación para el manejo de las relaciones interpersonales.

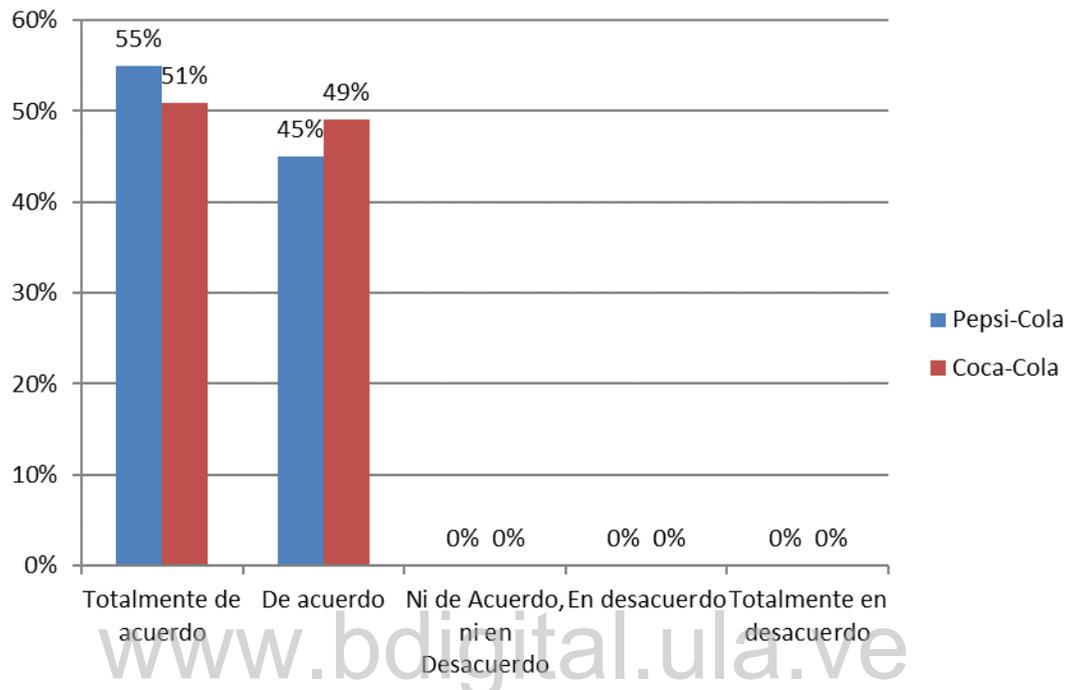


Cuando se le preguntó a los encuestados si la comunicación que mantienen los jefes contribuye al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa, los de Pepsi-Cola en un 55% estuvieron totalmente de acuerdo y en un 45% de acuerdo; en sintonía con los de Coca-Cola, quienes en un 51% mostraron estar totalmente de acuerdo y en un 49% de acuerdo; es decir, el 100% de los encuestados de ambas organizaciones reconocen que, gracias a la comunicación desarrollada por los jefes, se fortalecen las relaciones interpersonales entre ellos; elemento que influye de forma positiva en el clima laboral de estas organizaciones.

Indicador: Interacción entre el Equipo de Trabajo

Figura 22.

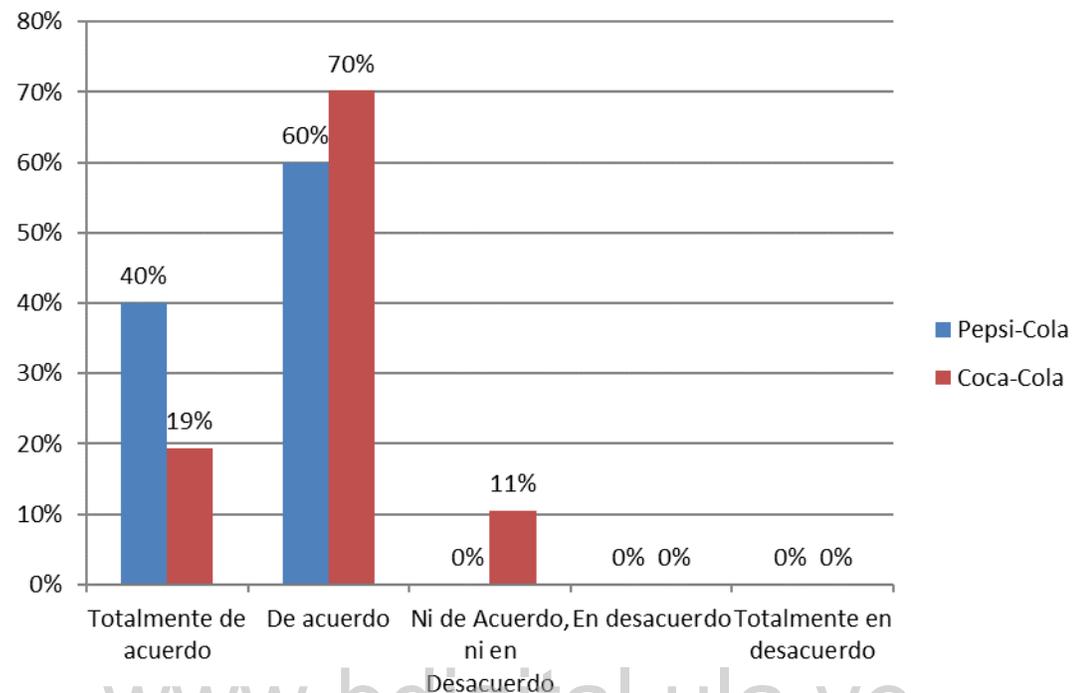
Comunicación para el logro de resultados.



La Figura 22 muestra que los trabajadores encuestados de la Pepsi-Cola en un 55% están totalmente de acuerdo y en un 45% de acuerdo al preguntarle si perciben que en su equipo de trabajo hay mucha comunicación entre todos y les permite obtener ciertos resultados. Al igual, los empleados de Coca-Cola participantes en el estudio, respondieron en un 51% estar totalmente de acuerdo y 49% de acuerdo; reflejando que ambas empresas en un 100% coinciden en la percepción de una alta comunicación entre su equipo de trabajo. Este hallazgo es ejemplo de lo planteado por Baldissera (2010) al hablar de comunicación organizacional, pues dice que se trata de la comunicación que se realiza dentro de las organizaciones con sujetos diversos, resaltando su significancia dentro de la organización social al mantener las relaciones de los miembros de la empresa en un nivel adecuado.

Figura 23.

Trabajo en equipo.

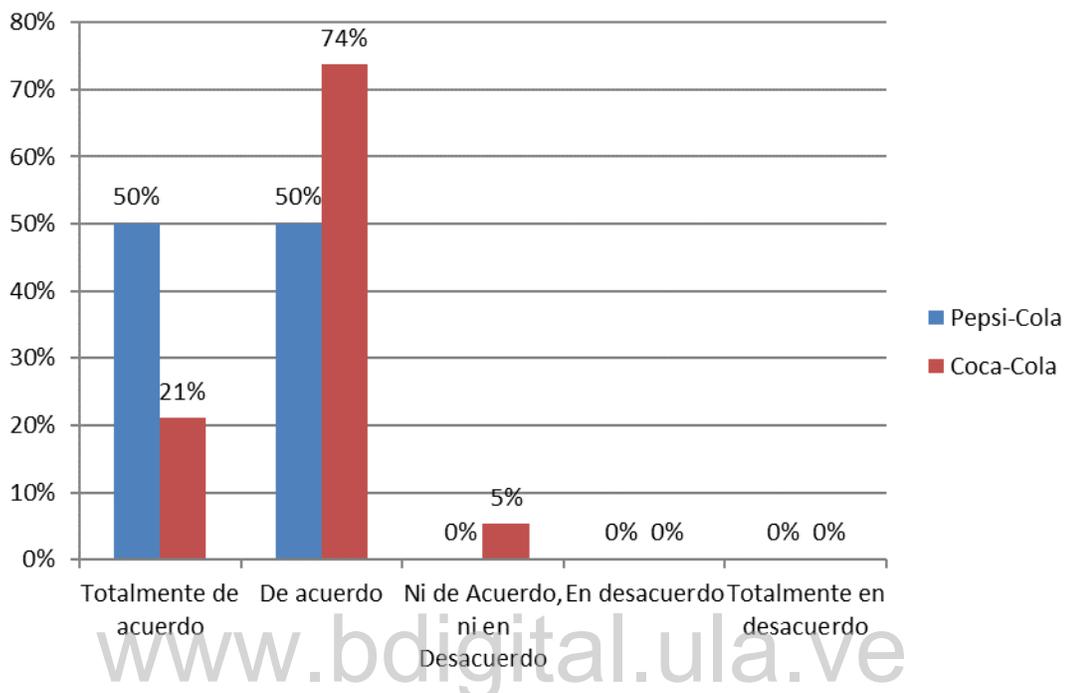


Con respecto a la pregunta ¿las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización antes que sus intereses personales?, con la cual se complementa el indicador interacción entre el equipo de trabajo, la Figura 23 expone que los trabajadores encuestados de la Pepsi-Cola están en un 60% de acuerdo y en un 40% totalmente de acuerdo con esta proposición; mientras que los de Coca-Cola están en un 70% de acuerdo, un 19% totalmente de acuerdo y un 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo; resultados que reflejan una tendencia alta por parte de las dos empresas en afirmar que en el equipo de trabajo prevalecen los objetivos de la organización ante los intereses personales, aspecto que contribuye con el éxito de la organización, la alta productividad, la calidad del producto y con la armonía en el ambiente laboral pues se trabaja desde la integralidad y la compenetración.

Indicador: Presión y Apoyo

Figura 24.

Apoyo en las actividades inherentes al puesto de trabajo.

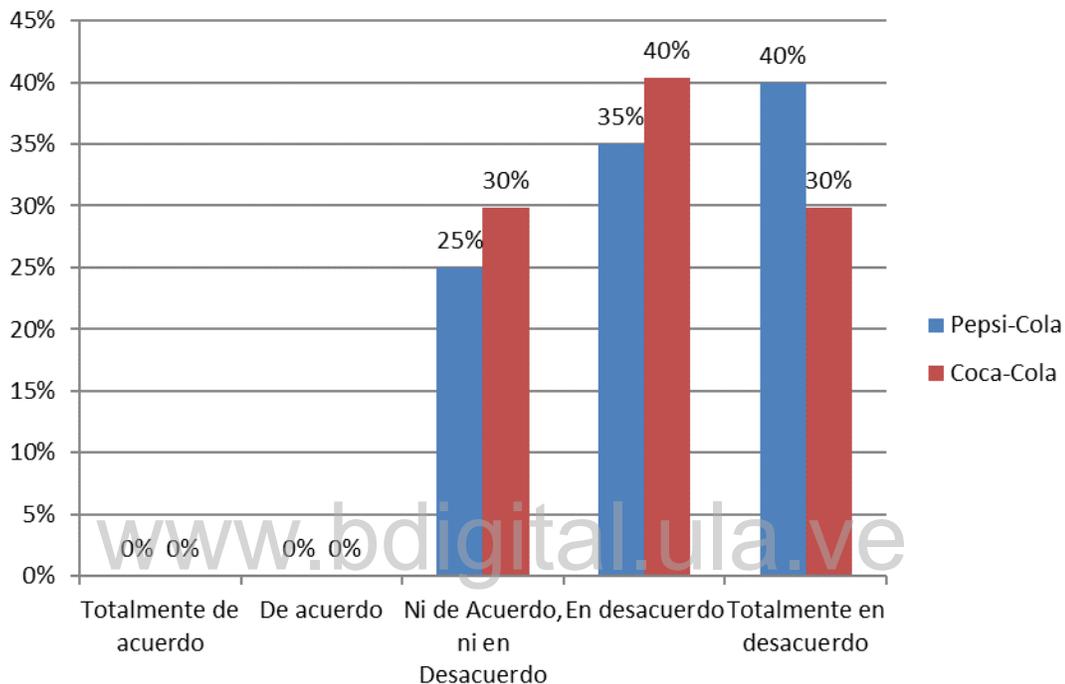


La figura 24 muestra los resultados relacionados con la interrogante ¿brinda apoyo en las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo? a lo cual, los empleados de Pepsi-Cola, participantes en la investigación, respondieron en un 50% estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, y los de Coca-Cola en un 74% de acuerdo, un 21% totalmente de acuerdo y un 5% se mantuvo neutral. Esto se interpreta como que una mayoría muy significativa de la muestra del estudio, considera que dan apoyo a sus compañeros de trabajo desde las funciones que tienen a su cargo, lo cual favorece el desarrollo de las actividades dentro de la organización; tal como lo refiere Molina (2018) cuando indica que el trabajo en equipo, la comunicación y la organización son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos sobre la calidad de vida laboral, la

satisfacción, la disposición para alcanzar un óptimo desempeño y para establecer relaciones interpersonales armoniosas.

Figura 25.

Presión en las actividades inherentes al puesto de trabajo.



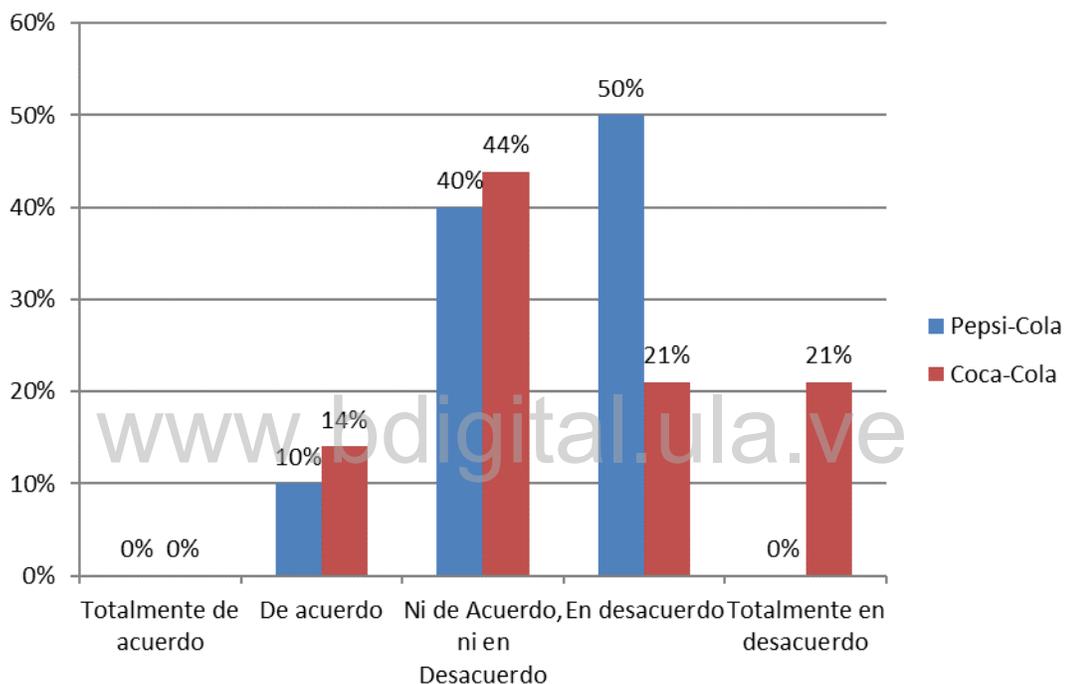
Ante la interrogante ¿presiona al personal a su cargo para que terminen su trabajo dentro del tiempo previsto?, puede verse en la Figura 25 que en Pepsi-Cola señalan en un 40% estar totalmente en desacuerdo, en un 35% estar en desacuerdo y en 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que en Coca-Cola un 40% está en desacuerdo y un 30% totalmente en desacuerdo y neutral respectivamente. Estos resultados muestran una opinión con tendencia a negar la presión por parte de los jefes hacia sus subalternos al momento de cumplir con el trabajo en el tiempo indicado, hallazgo que, si se compara con lo evidenciado en las Figura 20, 22 y 24 se explica, pues los empleados de las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira, realizan su trabajo porque se sienten integrados y tomados en cuenta desde el cargo que ocupan, perciben una adecuada comunicación

entre su equipo de trabajo, además del apoyo por parte de sus compañeros; elementos que favorecen el logro de resultados positivos sin necesidad de ejercer presión.

Indicador: Promoción y Carrera

Figura 26.

Posibilidad de promociones y ascensos.



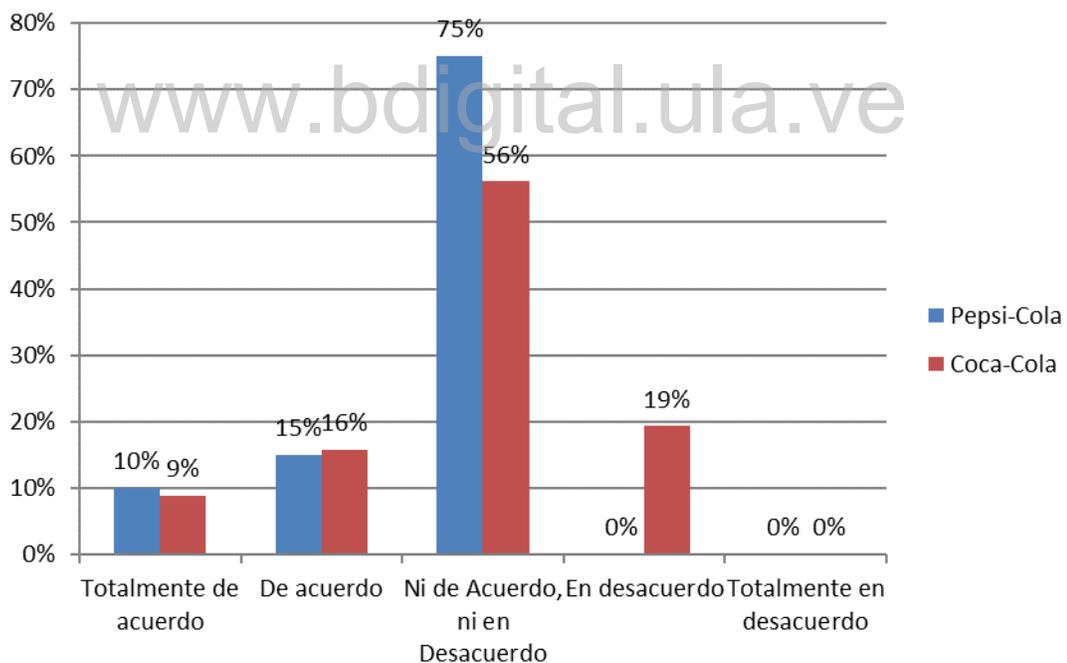
En cuanto a si la empresa toma en cuenta las ideas e iniciativas de los trabajadores y trata de evaluarlas para una posible promoción o ascenso, los empleados encuestados de Pepsi-Cola están en un 50% en desacuerdo, en un 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo y en un 10% de acuerdo. Por su parte, los de Coca-Cola en un 44% permanecieron neutrales, 21% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente y un 14% de acuerdo. Por tanto, la Figura 26 evidencia que un porcentaje importante muestra su desacuerdo ante esta proposición, y otro prefiere no emitir opinión al respecto, lo cual pudiese significar que de igual manera está en desacuerdo, más prefieren evitar revelar este tipo de información. No

obstante, la tendencia hacia el desacuerdo significa que los empleados perciben que la empresa no toma en cuenta sus iniciativas como elementos valorables para un ascenso o promoción y la expectativa asociada con la premisa de realizar lo descrito en sus funciones de manera adecuada, sin esperar de ellos decisiones propias, hallazgo que reafirma lo planteado en la Figura 15, cuando quedó de manifiesto que los empleados se han sentido poco tomados en cuenta en la toma de decisiones. Además, estos resultados también revelan el estilo de liderazgo autocrático como predominante, dentro de las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira.

Indicador: Rol de Gerente

Figura 27.

Iniciativa de los trabajadores para la toma de decisiones.



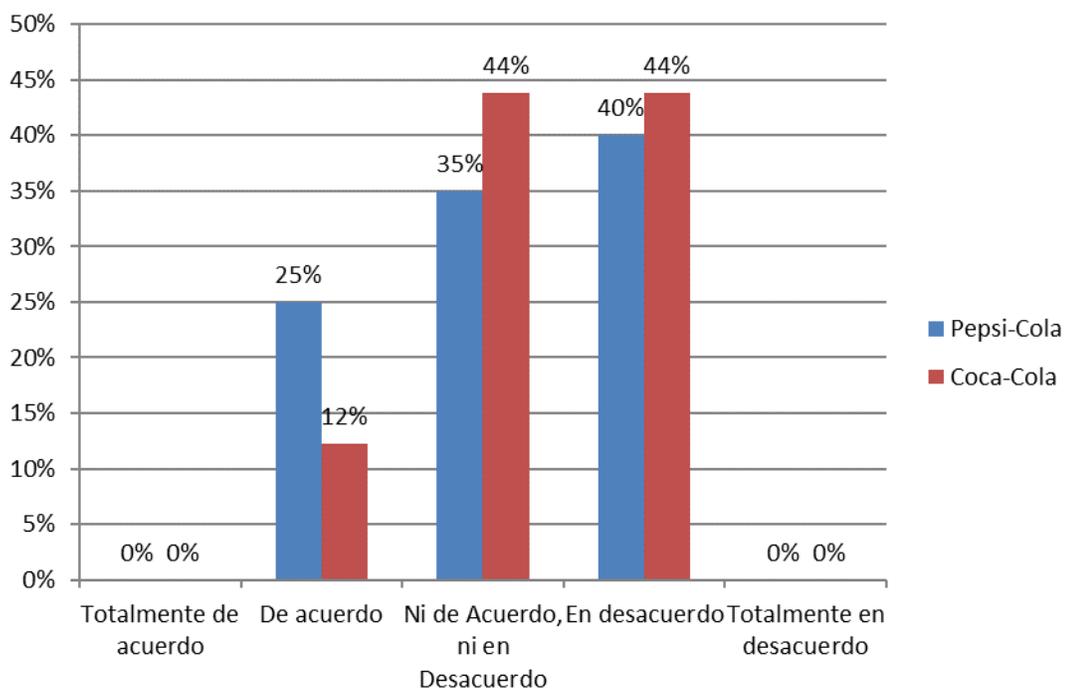
La Figura 27 revela las opiniones emitidas por los encuestados sobre si los gerentes toman en cuenta las ideas e iniciativas de los trabajadores para la toma de decisiones, reflejando que en el caso de Pepsi-Cola el 75% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15 % está de acuerdo y el 10% totalmente

de acuerdo. Por su parte, Coca-Cola en un 56% permanece neutral, el 19% muestra su desacuerdo, el 15% está de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. Antes estos resultados, se evidencia que ambas empresas, coinciden en mayormente seleccionar como alternativa de respuesta la posición neutral, demostrando su resistencia a emitir opinión al respecto. Esto hace pensar que los trabajadores de las empresas de bebidas carbonatadas, perciben que sus jefes desestiman sus opiniones o ideas ante una decisión de la organización; hecho que se explica ante lo expuesto por Marrero, Castaño y Romero (1995) como el modelo de las relaciones desiguales, en el cual el más poderoso es quien tiene mayor influencia, recibe y transmite más comunicación que los subalternos, resaltando que la opinión de estos últimos no es vinculante para la vida del ente empresarial.

Indicador: Sueldos y Salarios

Figura 28.

Percepción de la relación sueldos-funciones.

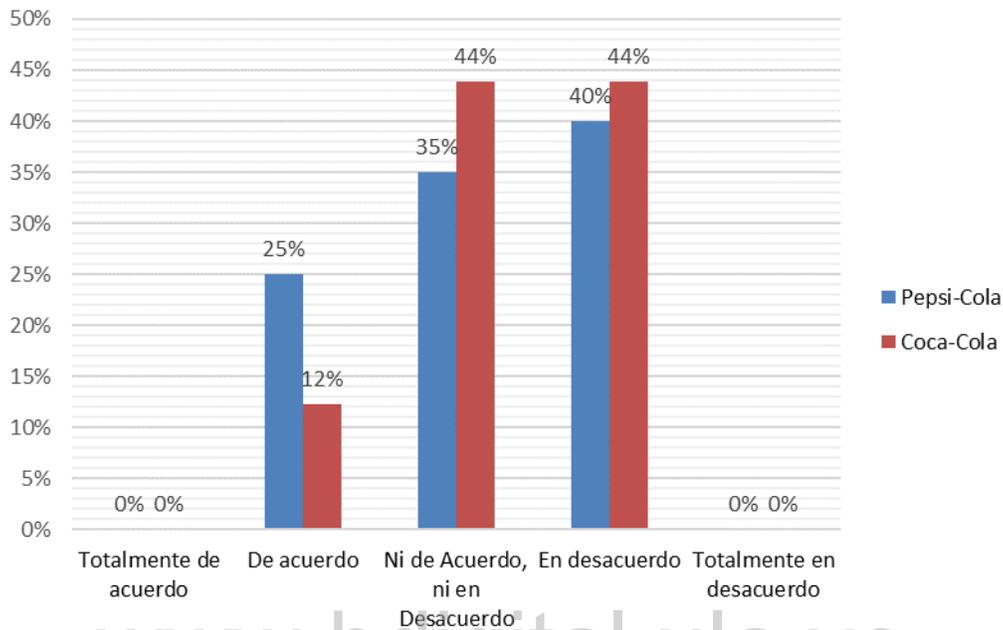


Con referencia a la interrogante ¿los sueldos y salarios están asignados de acuerdo con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?, la Figura 28 refleja que los trabajadores que formaron parte de la muestra en Pepsi-Cola muestran su desacuerdo en un 40%, se mantienen neutrales en un 35% y están de acuerdo en un 25%; mientras que en Coca-Cola un 44% está en desacuerdo, un 44% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12% está de acuerdo; datos que desvelan una tendencia mayor al desacuerdo, lo cual significa que los empleados de ambas empresas, admiten una desproporción entre las funciones que desempeñan y el salario que reciben. Estos resultados son valiosos de considerar en la presente investigación como insumo para construir la propuesta estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional; ya que como señala Molina (2018), el salario es la parte más significativa de los pagos que recibe el empleado como reconocimiento a su desempeño y es un elemento fundamental del clima organizacional; además de ser contemplado como una garantía dispuesta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Indicador: Equidad y Justicia

Figura 29.

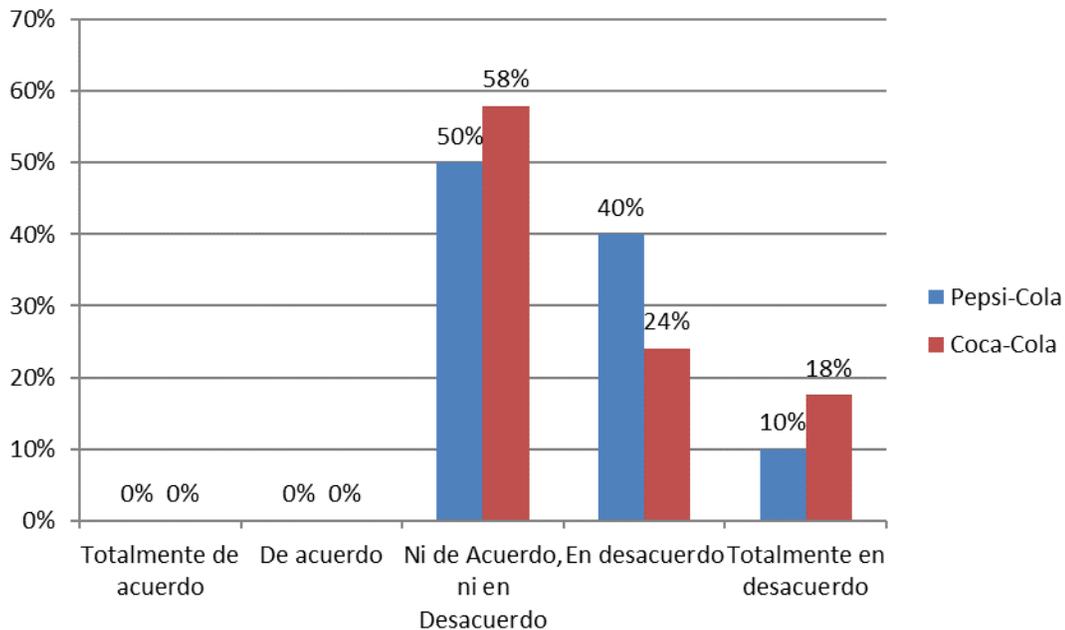
Percepción de equidad en relación con los sueldos.



Al preguntarle a los trabajadores de Pepsi-Cola, que formaron parte de la muestra de este estudio, con respecto a ¿siente equidad entre la labor efectuada con el sueldo percibido por el personal en la empresa?, el 40% respondió estar en desacuerdo, el 35% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% de acuerdo. Por su parte, los de Coca-Cola en un 44% mostraron su desacuerdo, otro 44% se mantuvo neutral y un 12% de acuerdo; tal como se muestra en la Figura 29. Estos resultados refuerzan los presentados en la Figura 28, de la inconformidad de los trabajadores sobre los salarios recibidos, en relación con las responsabilidades del cargo que desempeñan; así como refuerzan la importancia que tiene una remuneración acorde a las expectativas del empleado en su satisfacción y en el clima laboral de la organización.

Figura 30.

Satisfacción en relación con los sueldos.



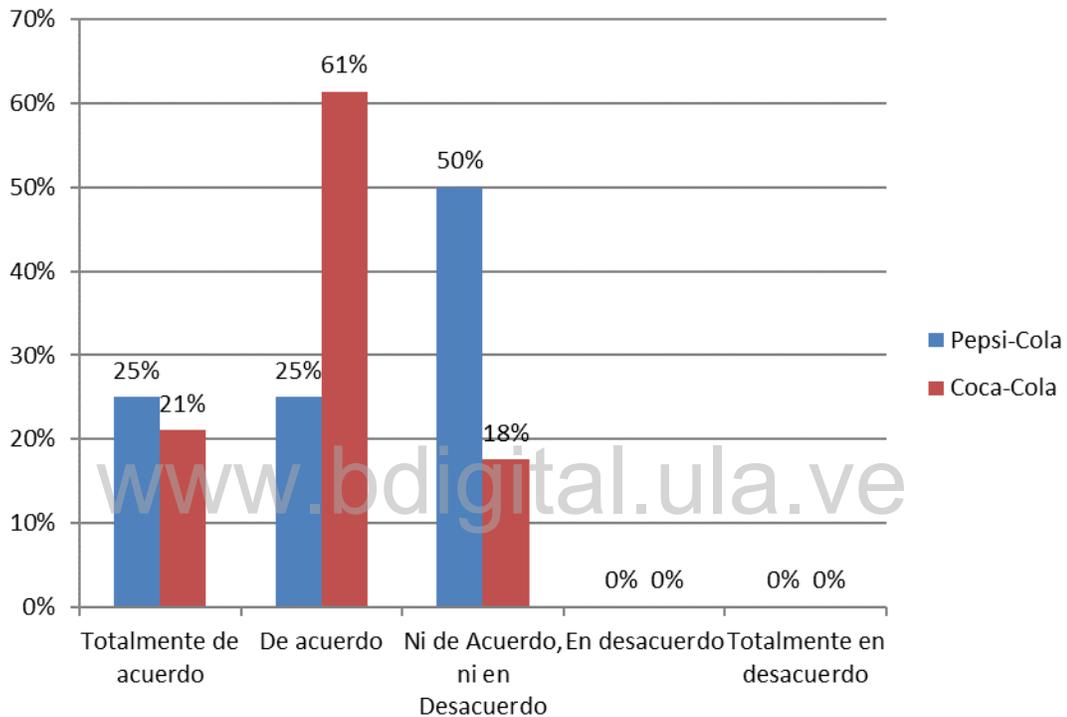
En la figura 30, se complementa la información obtenida acerca del salario; pues cuando se les preguntó ¿percibe que el personal recibe un pago justo por el trabajo realizado en la empresa?, los trabajadores de Pepsi-Cola que formaron parte de la investigación, en un 50% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 40% en desacuerdo y un 10% totalmente en desacuerdo. Por su parte, el 58% de los de Coca-Cola permaneció neutral, 24% en desacuerdo y 18% en total desacuerdo; lo que significa que la mayor tendencia es a no mostrar su percepción sobre recibir salarios justos por el trabajo realizado, lo que se interpreta como descontento, resaltando el valor que el factor económico tiene en la fuerza motivacional del recurso humano en una organización; pues, si un empleado no siente recompensado económicamente su esfuerzo, disminuye su desempeño. González (2008) comenta al respecto que, el clima laboral conjuga diferentes componentes, como son: los factores psicológicos estratégicos, los factores estructurales y los factores económicos, dentro de los cuales el salario es su mayor representante; por lo que es valioso atender este aspecto, que se muestra

deficitario desde la percepción de los trabajadores, en las empresas de bebidas carbonatadas, si se desea mejorar el clima organizacional de estas.

Indicador: Autonomía

Figura 31.

Autonomía del trabajador para desempeñarse.



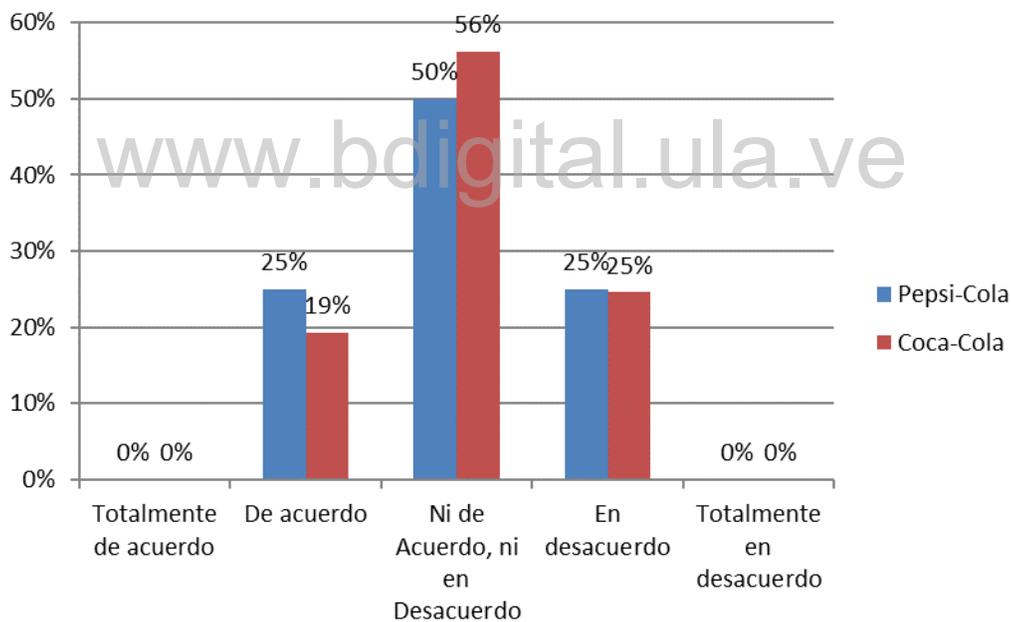
La Figura 31 revela que ante la interrogante ¿considera usted que el personal tiene suficiente autonomía en las labores que realiza?, Pepsi-Cola respondió 50% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25% de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente; mientras que Coca-Cola estuvo en un 61% de acuerdo, 21% totalmente de acuerdo y 18% se mantuvo neutral. Por tanto, la muestra encuestada refleja una inclinación significativa hacia lo positivo, que significa el reconocimiento de tener autonomía para realizar el trabajo que tienen encomendado; es decir, puede que sus ideas e iniciativas no sean tomadas en cuenta por los directivos y superiores, como quedó demostrado en la Figura 27; sin embargo, si gozan de libertad para

desarrollar su trabajo desde el ajuste propio que cada uno quiera darle, siempre y cuando el resultado sea el esperado o proyectado por la organización. Este es un elemento valioso que forma parte del proceso organizacional, conceptualizado por Faya, Venturo, Herrera y Hernández (2018) como el grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea, importante factor protector frente al estrés al otorgarle cierto grado de libertad en su desempeño, más que trabajar bajo la presión de un superior.

Indicador: Reconocimiento

Figura 32.

Reconocimiento al trabajador por su desempeño.



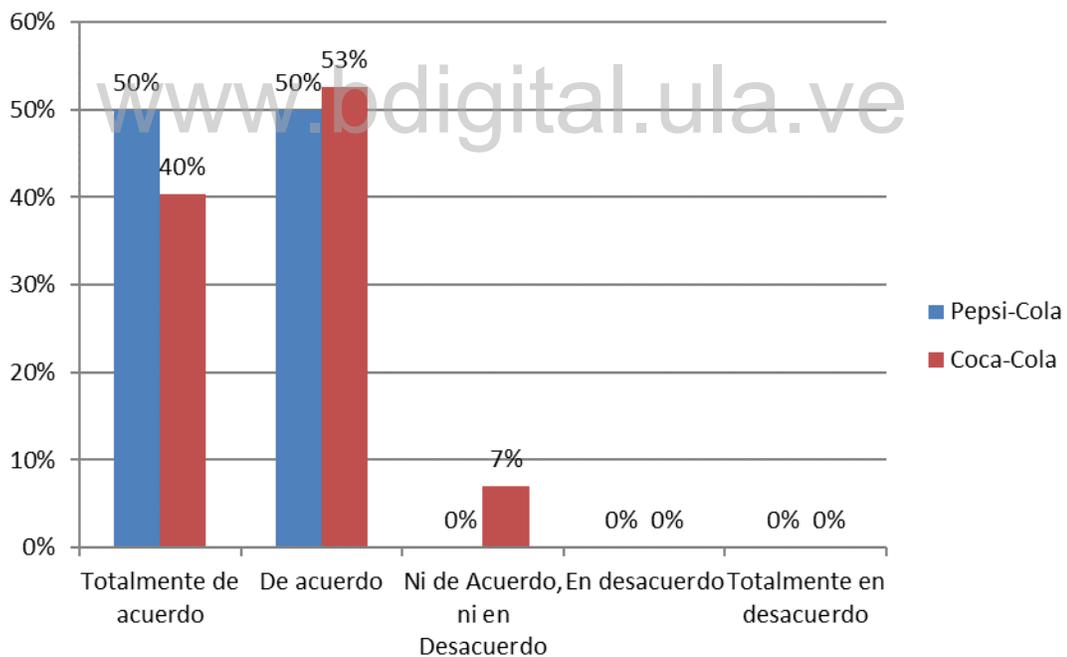
En relación con el reconocimiento que ofrece la empresa al personal cuando realiza bien su trabajo, la Figura 32 muestra que los empleados encuestados de Pepsi-Cola respondieron en un 50% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25% de acuerdo y 25% en desacuerdo. Los de Coca-Cola contestaron en un 56% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25% en desacuerdo y 19% de acuerdo; resultados que evidencian apreciaciones

diversas entre ellos, aunque con mayor tendencia a reservar su opinión. Esto podría interpretarse como un desacuerdo, que evitan revelar para no generar fricción con sus superiores; no obstante, deja ver su visión, en la que el reconocimiento o refuerzo ante el trabajo realizado, no es frecuente dentro de las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira, hallazgo contrastante con lo referido por Fernández (2013), quien afirma que está comprobado que los trabajadores motivados son más productivos, acuden al trabajo más contentos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados para la compañía.

Indicador: Motivación Intrínseca

Figura 33.

Compromiso del trabajador con la organización.



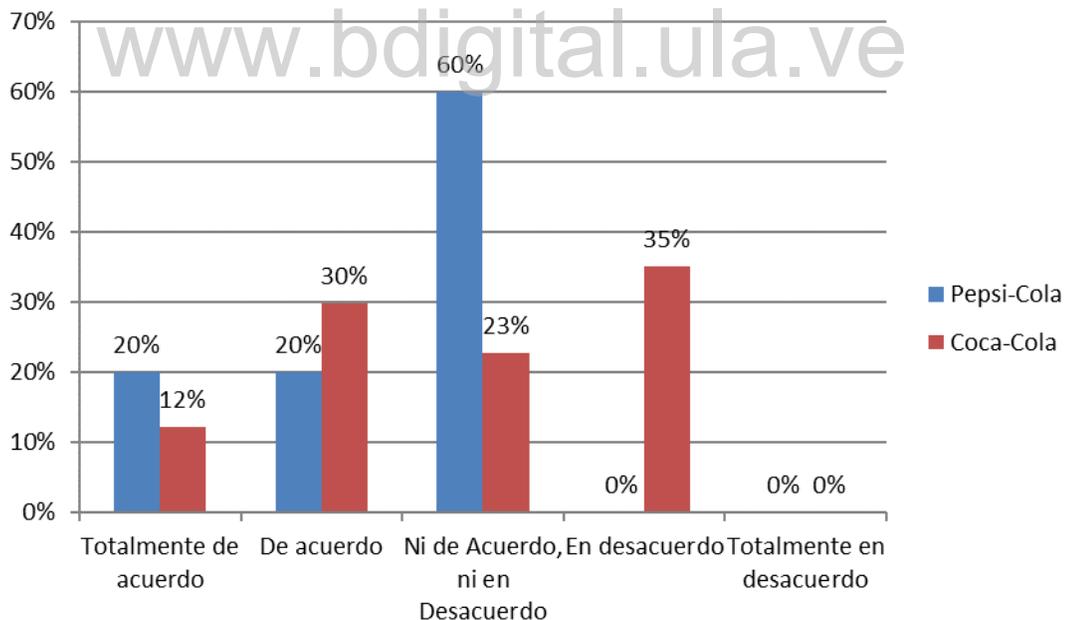
La Figura 33 contiene las respuestas dadas por los encuestados ante la pregunta ¿los trabajadores se sienten comprometidos con el trabajo que realizan en el departamento?, evidenciando que en Pepsi-Cola el 50% estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente; situación similar en

Coca-Cola, que reportaron un 53% estar de acuerdo, un 40% de acuerdo y un 7% permaneció neutral. Estos resultados complementan lo discutido en la Figura 32, donde quedó al descubierto que la motivación extrínseca o reconocimiento está mayormente ausente en las empresas en estudio; por lo cual, es la motivación intrínseca o propia de cada trabajador la que lo mantiene en el cargo y desempeñando sus funciones con calidad y compromiso. Resulta oportuno, recomendar la inclusión de estrategias dirigidas al reconocimiento o motivación extrínseca, en la propuesta a diseñar en la presente investigación, pues es un elemento participante del clima laboral adecuado.

Indicador: Capacitación y Desarrollo

Figura 34.

Oportunidades de capacitación dentro de la organización.



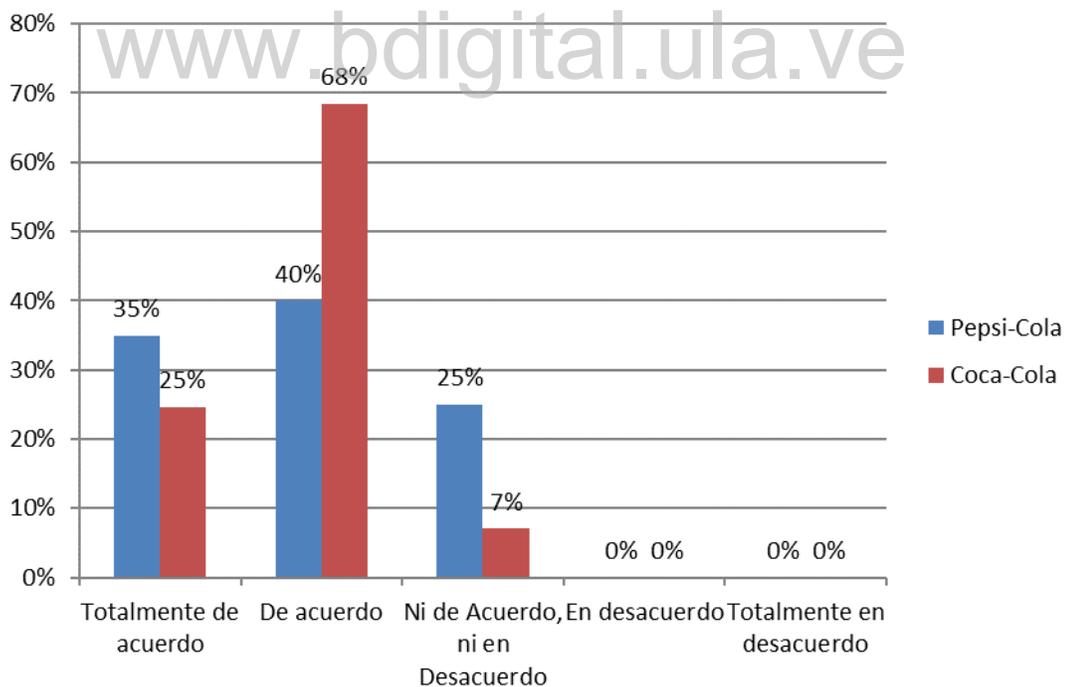
Cuando se les preguntó a los encuestados ¿la empresa ofrece la oportunidad de realizar actividades de capacitación y desarrollo para mejorar sus habilidades en su puesto de trabajo?, los trabajadores de Pepsi-Cola en un 60% se mantuvo neutral y en un 20% estuvo de acuerdo y totalmente de

acuerdo respectivamente. Por su parte, los empleados de Coca-Cola en un 35% estuvieron en desacuerdo, 30% de acuerdo, 23% neutrales y 12% totalmente de acuerdo; resultados que muestran una matriz de opinión diversa. Sin embargo, la tendencia muestra una postura más hacia el desacuerdo que contrasta con lo esperado, pues como indica Peña (2015) las actividades como la capacitación o formación continua, proyectos que impliquen adquirir nuevas aptitudes, habilidades y oportunidades de crecimiento profesional, contribuyen para que un trabajador se motive en la realización de su trabajo, adquiera identidad y sentido de pertenencia con la empresa, lo que afecta de manera positiva en su rendimiento.

Indicador: Retroalimentación

Figura 35.

Retroalimentación de procesos.



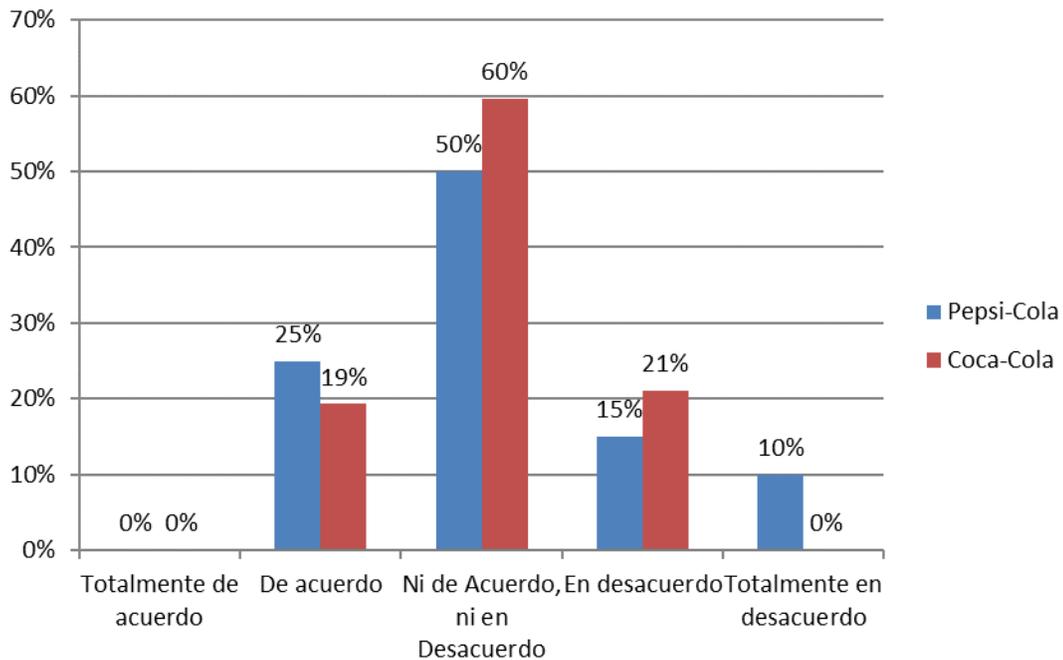
En la Figura 35 se aprecia la opinión emitida por la muestra del estudio ante la pregunta ¿el jefe inmediato ofrece retroalimentación sobre el trabajo que realiza el personal en la empresa?, en la cual Pepsi-Cola mostro un 40%

de acuerdo, un 35% totalmente de acuerdo y un 25% neutral; Coca-Cola respondió en un 68% estar de acuerdo, un 35% totalmente de acuerdo y un 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los resultados evidencian la declaración por parte de los encuestados de ambas empresas, de recibir retroalimentación sobre su desempeño por parte de sus superiores. No obstante, tomando en cuenta lo discutido en la Figura 32, en la cual se conoció la percepción de los trabajadores sobre la ausencia de reconocimiento o refuerzo ante el trabajo realizado, esta retroalimentación que reciben, debe estar orientada específicamente al cumplimiento o no del procedimiento solicitado en la actividad particular, sin que incluya ningún tipo de incentivo, frase o cualificación que haga referencia a sus características, habilidades o estrategias empleadas, por lo que no se relaciona con reconocimiento o motivación al trabajador.

Indicador: Innovación

Figura 36.

Gestión innovadora de la organización.

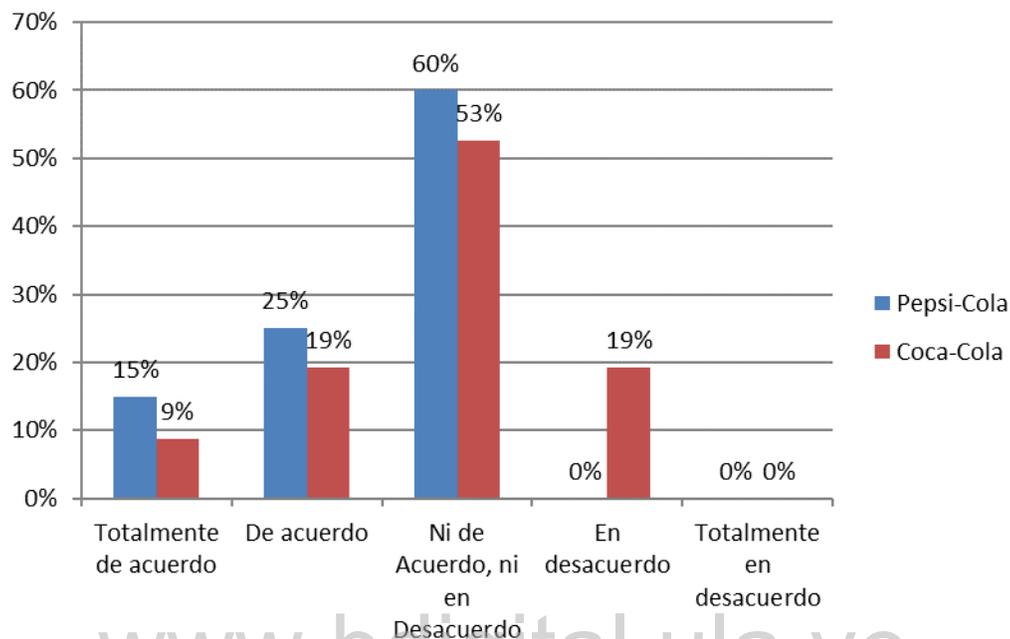


La Figura 36 refleja la interrogante ¿En la empresa se alienta al trabajador a encontrar ideas innovadoras y creativas para hacer mejor las cosas?, ante la cual los trabajadores de Pepsi-Cola encuestados respondieron en un 50% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25% de acuerdo, 15% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo; mientras que los de Coca-Cola en un 60% permanecieron neutrales, 21% en desacuerdo y 19% de acuerdo. A pesar de la diversidad de respuestas, la mayor concentración está en la alternativa neutral, lo cual se interpreta como que la innovación es poco o nada permitida por los directivos de las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira; hallazgo que revela la necesidad de implementar estrategias de liderazgo transformacional, el cual se caracteriza según Rodrigo (2006), por el hecho de transformar a otros a través de la ayuda mutua y armoniosa, lo que conlleva a la integración, innovación, motivación y despliegue del mayor esfuerzo en el logro de las expectativas organizacionales por parte de todos los empleados; a su vez, influye en el clima y la comunicación organizacional de la empresa.

Indicador: Percepción de la Organización

Figura 37.

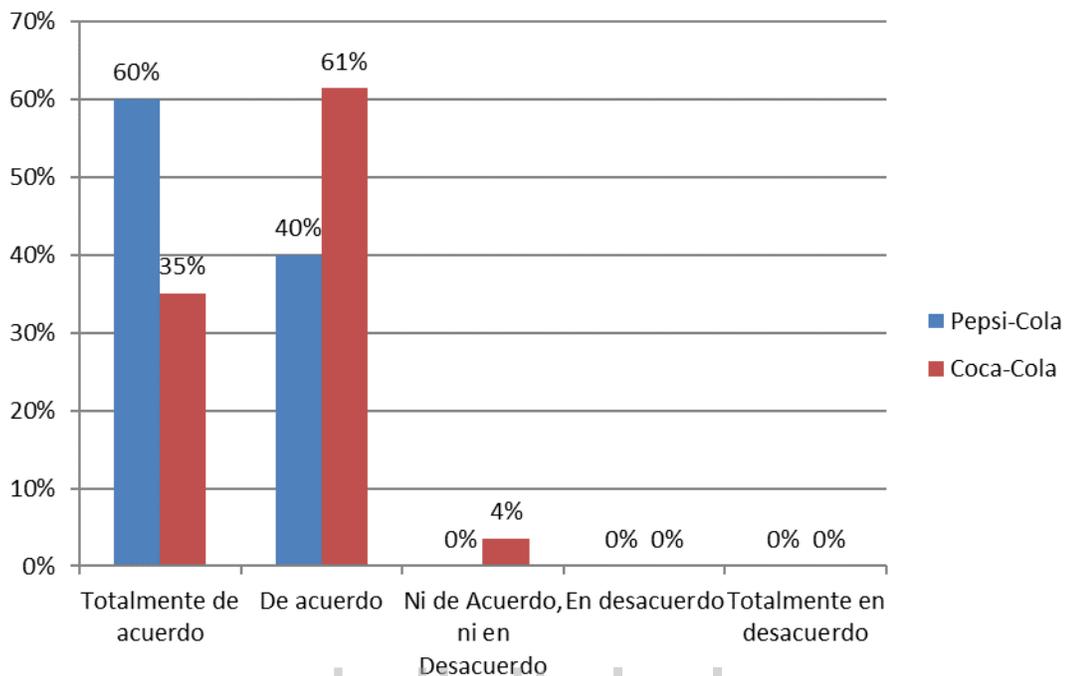
Gestión de capacitación dentro de la organización.



La Figura 37 muestra los resultados obtenidos ante la consulta ¿existe preocupación por parte del jefe de recursos humanos en capacitar al personal?, en la que los encuestados de Pepsi-Cola se mantuvieron neutral en un 60%, en un 25% de acuerdo y en un 15% totalmente de acuerdo. Los de Coca-Cola opinaron en un 53% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 19% en desacuerdo y de acuerdo respectivamente y un 9% totalmente de acuerdo. Puede verse como las opiniones se distribuyen entre diferentes opciones, aunque la concentración en las diversas alternativas es similar para ambas empresas, siendo la más elevada la postura neutral, la cual puede interpretarse como poco interés en este tema por parte de la empresa o en su defecto poca divulgación entre los trabajadores sobre la oportunidad de contar con este beneficio.

Figura 38.

Análisis y discusión de actividades referentes al trabajo.



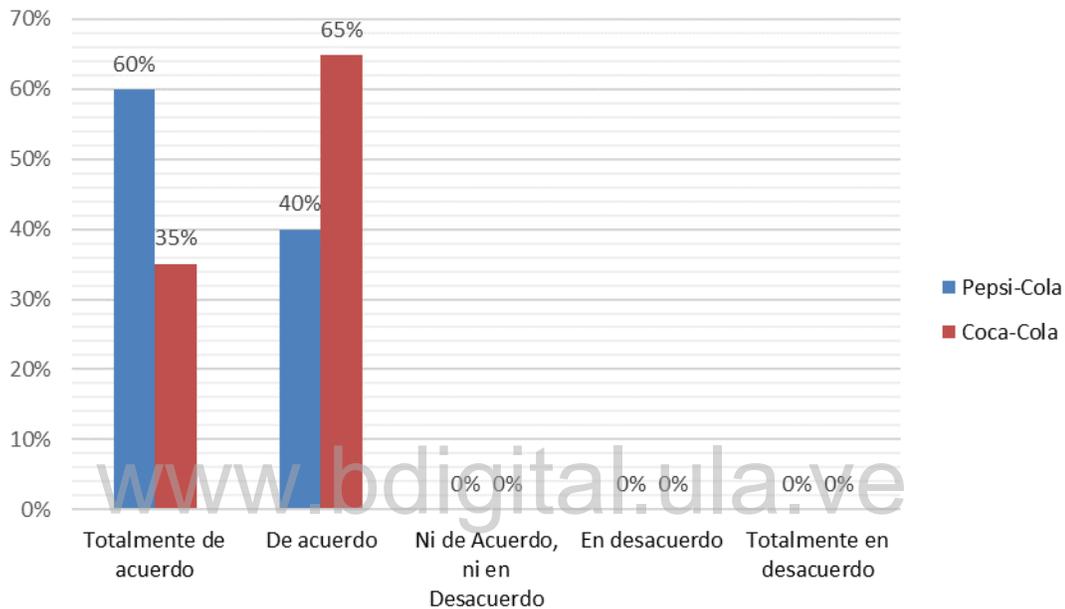
Con respecto a la pregunta ¿se realizan reuniones periódicas para analizar y discutir asuntos relacionados con el trabajo?, la Figura 38 desvela que los trabajadores encuestados de Pepsi-Cola están en un 60% totalmente de acuerdo y en un 40% de acuerdo, resultados muy similares a los aportados por Coca-Cola que estuvieron en un 61% de acuerdo, un 35% totalmente de acuerdo y un 4% neutro. Este hallazgo demuestra que la tendencia y coincidencia es alta entre las dos (2) empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira, con referencia a la realización de reuniones de trabajo de manera periódica, fortaleza que reconocen los teóricos como significativa en una adecuada comunicación organizacional. Así lo deja ver Flores (2018) cuando recomienda que entre las herramientas para mantener la comunicación empresarial están las reuniones de trabajo entre departamentos, encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones, comisiones de estudio, equipos de trabajo, foros de

discusión, webs exclusivas de proyectos, correo electrónico y chats privados internos.

Indicador: Planificación y Control de la Organización

Figura 39.

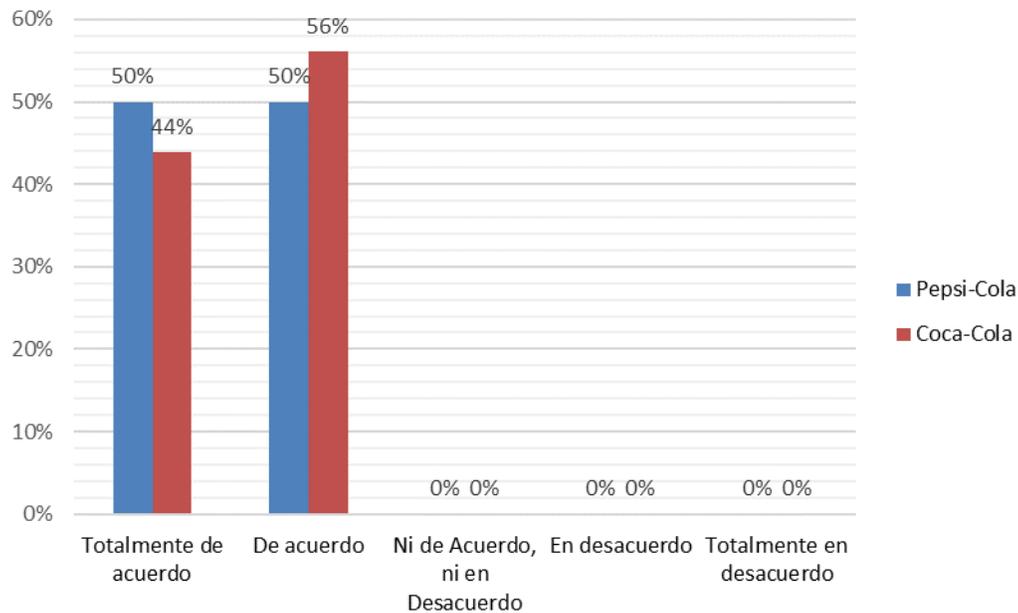
Planificación de actividades para alcanzar objetivos.



En la Figura 39 se observan los resultados obtenidos por la investigación ante la proposición, la empresa realiza una planificación detallada de las actividades a cumplir para evitar posibles fallas; obteniendo por parte de los trabajadores de Pepsi-Cola que formaron parte de la muestra que un 60% estuvo totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo, mientras que en Coca-Cola un 65% estuvo de acuerdo y un 35% totalmente en desacuerdo. Por tanto, se interpreta que, debido a la totalidad positiva reflejada por ambas empresas, estas otorgan importancia dentro de sus postulados gerenciales, a la planificación de actividades para alcanzar sus objetivos y a la vez, disminuir lo más posible las posibles fallas durante el proceso requerido para lograrlos.

Figura 40.

Monitoreo de actividades para alcanzar objetivos.

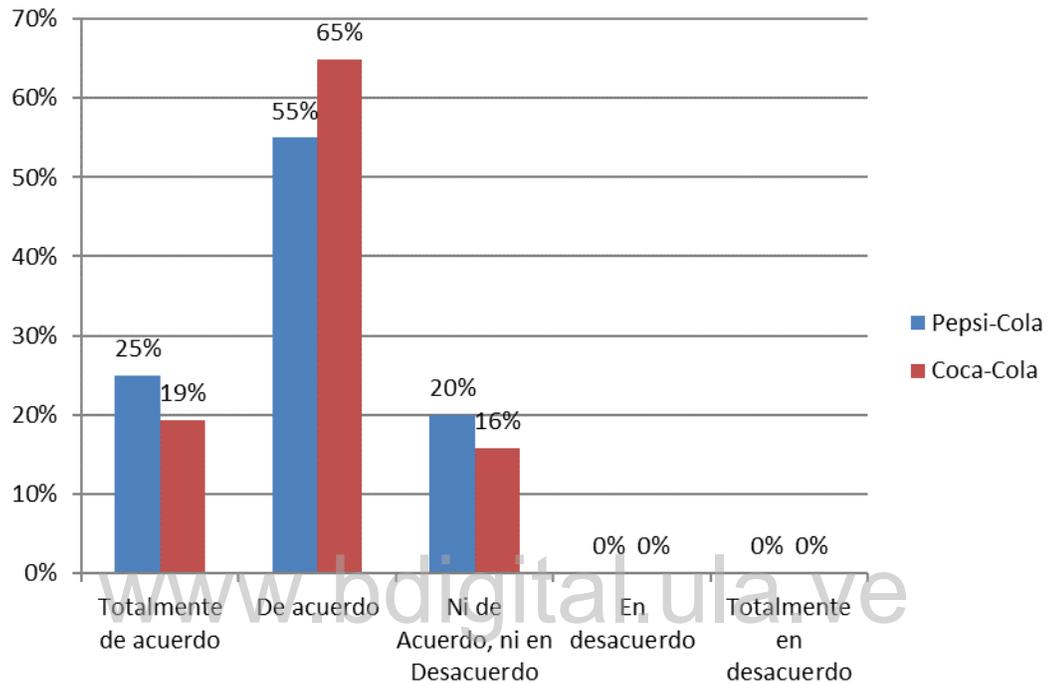


En cuanto a la pregunta ¿la empresa verifica que las actividades se ejecuten según lo previsto?, con la cual se complementa el indicador planificación y control de la organización, la Figura 40 refleja que en la Pepsi-Cola las respuestas estuvieron en un 50% de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, comportamiento análogo en la Coca-Cola con un 56% de acuerdo y un 44% totalmente de acuerdo. Dichos resultados a su vez se complementan con los de la Figura 39, permitiendo señalar que las empresas de bebidas carbonatadas en el estado Táchira no sólo planifican actividades para alcanzar sus objetivos, si no que las llevan a cabo bajo un monitoreo directo, que les permite garantizar la calidad y efectividad de los diferentes procesos, funciones y responsabilidades inherentes a cada cargo, área y departamento que las conforman.

Indicador: Políticas Empresariales

Figura 41.

Promoción de lineamientos estratégicos: Misión, Visión, Objetivos, Valores corporativos, Normas y procedimientos.



La Figura 41 muestra los resultados obtenidos en relación con la pregunta ¿la empresa promueve el conocimiento de: misión, visión, objetivos, valores corporativos y los puestos de trabajo están escritos con gran detalle mediante normas y reglas?, se obtuvo que, a pesar de permitir responder cada uno de los elementos de forma independiente, los trabajadores encuestados seleccionaron la misma alternativa de respuesta para todos, por ello se describen y analizan a continuación de manera general. En referencia con Pepsi-Cola, el 55% estuvo de acuerdo, el 25% totalmente de acuerdo y el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que Coca-Cola estuvo 65% de acuerdo, 19% totalmente de acuerdo y 16% se mantuvo neutral. Dichos resultados evidencian una tendencia elevada a reconocer que estas empresas dan a conocer sus políticas empresariales de manera clara y detallada; siendo importante acotar que para informar sobre estos aspectos

de manera adecuada y eficaz, se recomienda el uso de las estrategias gerenciales, las cuales permiten modificar las situaciones que en una organización social afectan el desarrollo de los objetivos, misión y visión de la misma, entre otros elementos, además de transmitir todo lo concerniente a estos aspectos; así lo manifiestan autores como Mintzberg y Quinn (1988) y González (2008).

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este capitulado se presenta las conclusiones que se derivaran de la investigación titulada estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio san Cristóbal estado Táchira.

Para ello, el investigador puntualiza y presenta cada uno de los aspectos que, conforman las dimensiones del estudio circunscritas a los resultados obtenidos y que dan respuesta a los objetivos específicos de la investigación (Palella y Martins, 2012). Por tanto, se exhiben las deducciones que emergieron del debido proceso de investigación, en relación con los resultados que se encontraron y en el mismo orden en que se plantearon los objetivos específicos.

En efecto, para el objetivo específico signado con el número 1, que dice diagnosticar la situación actual de la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, se concluye que los miembros de ambas empresas conocen los lineamientos estratégicos referente a la estructura organizacional, pues en ambos entes empresariales se mantiene un clima laboral satisfactorio, y además cada miembro de la organización, tiene una clara visión de las funciones y tareas referentes a su cargo, lo cual beneficia la situación actual de la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas.

Además, el espíritu de trabajo está marcado por la motivación de sus miembros, la cual se alcanza desde el ingreso del trabajador a la empresa a través tanto de la sociabilización continua del mismo, como con el trabajo en equipo orientado desde las directrices de los jefes. También, influye en esta motivación la importancia que los trabajadores dan a la estabilidad laboral

para la satisfacción de sus necesidades, lo cual favorece la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas. No obstante, se deja claro la ausencia de recompensa basada en rendimiento y logro, lo que incide en la motivación laboral del personal de manera desfavorable, reflejado en la actual comunicación y desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas.

Así mismo, quedó en evidencia que el liderazgo predominante en ambas organizaciones es el denominado no participativo, pues la consulta a los trabajadores en la toma de decisiones está ausente, lo cual puede incidir de manera negativa en la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de estas empresas. Contradictoriamente, los trabajadores declaran conocer que, no hay presencia de conflictos dentro de la organización, producto del papel que desempeñan los directivos de cada área, pues los mismos atienden de manera adecuada las relaciones entre los departamentos; además, los trabajadores han aceptado su poca participación en la toma de decisiones como política de la empresa, sin que esto signifique que no les gustaría contar con la posibilidad de participar en ellas.

Con respecto al manejo de la información, esta se da por medio de canales formales dispuestos por cada una de las organizaciones empresariales para tal fin, siendo beneficioso dentro de la situación actual de la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas, pues demuestra que los rumores de pasillos o comunicación informal no se presenta comúnmente en estas organizaciones.

Las relaciones interpersonales y de convivencia, están marcadas por la existencia de conexiones adecuadas y soportadas en la integración del empleado en su puesto de trabajo; ello es propiciado por los jefes, quienes generan una alta comunicación entre su equipo de trabajo en función de que los objetivos de la organización se antepongan a los intereses personales de

los trabajadores, influyendo de manera positiva en la situación actual de la comunicación como factor del clima organizacional en el desempeño de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Para el objetivo específico signado con el número 2 y que plantea identificar los factores que influyen de manera interna y externa en la comunicación organizacional entre la gerencia y los empleados de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, se concluye que, los mismos responden a las variables: factor económico, estructurales y de procesos organizacionales.

Con esa tríada se identificó la incidencia que tienen los factores externos e internos en la comunicación organizacional entre la gerencia y los empleados de las empresas; comprobando que, son más los factores internos que los externos, los que influyen entre la gerencia y los empleados de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira; tal como se detalla a continuación.

En cuanto a los factores internos característicos en la comunicación que se desarrolla en estas empresas, están presentes: los métodos de mando, sin evidencia de presión por parte de los jefes para alcanzar los objetivos de la empresa, pues los trabajadores manifiestan sentirse motivados a la obtención de logros, metas y objetivos de la organización.

De igual manera, evidenciaron que existe un apoyo de parte de todos los miembros de la organización en las actividades dispuestas para los diferentes puestos de trabajo; a pesar de estar conscientes que no hay posibilidad para una promoción de cargo en función de las ideas e iniciativas que ellos puedan aportar para la empresa, pues el liderazgo característico de estas organizaciones es el autocrático, que no contempla esta opción.

Con referencia a la autonomía dentro de su desempeño, es valorado positivamente por los trabajadores, ya que sienten libertad para realizar el trabajo encomendado de acuerdo con sus propios parámetros, siempre y

cuando el resultado sea el esperado por la empresa; aspecto que refuerza la motivación intrínseca, que es la fuerza que mueve al trabajador a mantenerse en el cargo desempeñando sus funciones con calidad y compromiso.

Los procesos de comunicación también emergen en la investigación, resaltando que interesa la capacitación y el desarrollo de los empleados en diversas temáticas y áreas, ya que no es tomada en cuenta dentro de la organización, lo que refleja una debilidad dentro de las organizaciones estudiadas. Asimismo, la retroalimentación está ausente como política dentro de la organización, aspecto a considerar como enriquecimiento de la comunicación entre jefes y subalternos, en función de un clima organizacional óptimo.

En relación con la filosofía de gestión, la innovación es poco permitida dentro de las organizaciones estudiadas; la percepción de la organización a través de la gestión de capacitación dentro de la organización tiene escasa difusión dentro de los entes empresariales, por lo cual muy pocos de los trabajadores de las organizaciones bajo estudio, han gozado de tal beneficio. El análisis y discusión de actividades, se presenta positiva y periódicamente en estas empresas a través de reuniones de trabajo; la planificación de actividades es efectuada para alcanzar los objetivos empresariales y el monitoreo de dichas actividades se ejerce a través del control directo sobre la planificación y desarrollo de las mismas, lo que favorece la cultura organizacional; además, las políticas empresariales que engloba la promoción de lineamientos estratégicos, tales como: Misión, Visión, Objetivos, Valores corporativos, Normas y procedimientos, son dados a conocer plenamente dentro de las organizaciones bajo estudio como parte de los elementos de clima y cultura organizacional.

Ahora bien, en cuanto a los factores externos presentes en la comunicación que se desarrolla en estas empresas, se tiene la fuerza motivacional, concluyendo que el trabajador hace un gran esfuerzo por

alcanzar las metas de la organización siempre que, las necesidades personales sean compatibles y consistentes con las metas del ente empresarial. Para ello, tiene importancia capital el sueldo y salario, variable en la cual quedó demostrada la inconformidad de los trabajadores por la desproporción entre las funciones que desempeñan y el salario que reciben; aunado a su declaratoria específica de no recibir reconocimiento por los logros que alcanzan dentro de la organización.

Para el objetivo específico signado con el número 3, el cual hace referencia a generar estrategias de comunicación para mejorar el clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal estado Táchira; se estableció la necesidad de formular un patrón de decisiones que permita establecer y fijar metas, actividades específicas y recursos para ayudar a gerenciar un mejor clima organizacional, tomando como punto central dentro de las organizaciones bajo estudio, el factor de la comunicación, a partir de ciertas estrategias.

Dichas estrategias buscan favorecer la complementariedad del salario de los trabajadores, a través de incentivos económicos metálicos y no dinerarios; actividades de capacitación y formación permanente para la especialización de la labor que desempeñan y para la adquisición del liderazgo transformacional entre los miembros de los diferentes niveles; así como el fomento de relaciones interpersonales entre los trabajadores y los gerentes de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Recomendaciones

Se recomienda a ambas empresas de bebidas carbonatas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, realizar un análisis más profundo y más amplio de los factores que según el trabajo llevado a cabo fueron los más vulnerables dentro de la comunicación para mejorar el clima organizacional.

Se sugiere a ambas empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, analizar la propuesta generada en este trabajo de investigación, a fin de aplicarla en todos los departamentos que conforman la organización y con ello corregir las fallas que, de manera independiente, presenta cada organización empresarial, en materia de comunicación y así fortalecer el clima organizacional.

También se recomienda evaluar periódicamente el contexto organizacional, con el objetivo de implantar acciones de mejora. Dichas acciones promueven la motivación del personal, ya que el talento humano constituye el principal recurso de la cadena de valor de la organización.

Adicionalmente, se propone a la gerencia de las distintas organizaciones, realizar charlas, talleres o actividades que incite el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, manejo de conflictos, entre otros, esto con la finalidad de crear en los trabajadores la cultura de laborar armónicamente, logrando con esto elevar la productividad de la organización.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de las empresas de bebidas carbonatadas en el municipio san Cristóbal estado Táchira

Justificación de la Propuesta

Las empresas de bebidas carbonatas como otros espacios organizacionales deben considerar el desarrollo de estrategias que orienten al fortalecimiento de la comunicación en el contexto interno de las empresas. Por ende, en este capítulo, se presenta la formulación de un conjunto de estrategias de comunicación interna orientadas al mejoramiento del clima organizacional de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, lo cual tiene incidencia directa en las relaciones laborales que se susciten en las diferentes actividades llevadas a cabo por la gerencia y los trabajadores, empleados y obreros de las empresas de bebidas carbonatadas del Municipio San Cristóbal estado Táchira.

En función de ello, se presentan una serie de herramientas contentivas de acciones concretas, que, como modelo debe ponerse en práctica en las referidas empresas, para con ello, optimizar el proceso de comunicación, solventar las dificultades diagnosticadas y mejorar el clima organizacional en dichas empresas.

Así pues, dados los beneficios que se obtienen a través de la instrumentación de estrategias bien definidas y conocidas por todos los integrantes de cada una de las empresas de bebidas carbonatadas, la presente investigación se propone a aportar, producto de su trabajo reflexivo, una serie de acciones relacionadas con la comunicación como variable fundamental dentro del clima organizacional.

Esta propuesta de estrategias para la optimización de la comunicación interna, se justifica pues es un factor que incide de manera directa en el clima organizacional y repercute en el alcance de los objetivos de la

empresa, por tanto, se hace necesario satisfacer las necesidades individuales y del colectivo; pues ello, beneficia el desarrollo de un ambiente laboral y social en las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, incidiendo positivamente en el comportamiento de sus miembros (gerentes, trabajadores, empleados y obreros) en un clima armónico, agradable, de interacciones acorde con la realidad, en el cual el diálogo, la auto-organización; la sinergia, creatividad holística; la conectividad; la confianza, el trabajo en equipo, la autocrítica y coherencia; los avances tecnológicos, la identidad y cultura organizacional deben ser el orden del día.

De la misma manera, a las empresas de bebidas carbonatadas le proporciona beneficios, ya que con estas estrategias se contribuiría a la reducción de los conflictos entre el personal (trabajadores, empleados, obreros) y la gerencia, lo cual mejora la imagen de la empresa ante los usuarios internos y externos, suministra información pertinente y confiable; además, aumenta la productividad y calidad del servicio.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Generar estrategias de comunicación orientadas al mejoramiento del clima organizacional para la gerencia de las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Objetivos Específicos

Diseñar las estrategias para la optimización de la comunicación interna en las empresas de bebidas carbonatas del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Facilitar los procesos de comunicación organizacional para la generación de un ambiente favorable en las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Fortalecer el clima organizacional de las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira a partir de la implementación de las estrategias optimizadoras de la comunicación interna.

Estructuración de la Propuesta

La propuesta está estructurada en cinco (5) estrategias, cada una contentiva de lineamientos y actividades debidamente justificados desde la teoría, por medio de las cuales se busca la sensibilización de los directivos, que estarían a cargo de velar por su implementación, el incremento en la integración e identificación de los trabajadores y finalmente mayor nivel de producción y calidad.

Por tanto, se pretende que estas estrategias se incluyan desde este momento, aunque de manera paulatina en la planificación de las empresas de bebidas carbonatadas del estado Táchira, bajo la valoración requerida para medir su impacto y ajustar los aspectos que sean necesarios con el paso del tiempo. A continuación, se presentan cada una de las estrategias propuestas de manera detallada.

Estrategia 1. El esfuerzo tiene recompensa

Esta estrategia consiste en complementar el salario a través de remuneraciones como incentivo económico, las cuales deben estar basadas en la recompensa por el desempeño individual y grupal que el trabajador, empleado u obrero realice dentro de la empresa (premios en metálicos y prestaciones no dinerarias).

Por tanto, el objetivo de esta estrategia, es crear una estimulación organizacional en todos los miembros (gerentes, trabajadores, empleados y obreros) del ente empresarial basada en la motivación económica y laboral, ya que esos beneficios laborales deben considerarse como facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones (Chiavenato, 2002).

De esta manera, permite motivar al trabajador, empleado u obrero de la organización, ya que la remuneración fija al ser estable es poco atractiva

en economías hiperinflacionarias como la que está presente en Venezuela, por lo que un salario básico (base), no logra motivar a que los trabajadores se mantengan dentro de una determinada organización, puesto que ello, no es suficiente para cubrir otros conceptos distintos a los propios de la canasta básica.

En tanto que, si este concepto laboral se complementa con incentivos como premios en metálico y prestaciones no dinerarias, como un bono por productividad, por ejemplo, así como el seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM) en moneda extranjera; el seguro de previsión funeraria familiar para el grupo básico y el pago de rentas de telefonía móvil del trabajador; garantía de transporte, entre otros; se puede compensar las necesidades más apremiantes de la población laboral de la organización.

Sin embargo, para que esta estrategia tenga el impacto deseado, se hace necesario partir de un diagnóstico específico de las necesidades más apremiantes a solucionar entre el personal de estas empresas, con los beneficios laborales complementarios.

Para ello, se hace necesario que la gerencia implemente las siguientes acciones: Consultar a todo el personal de la organización sobre las necesidades; Involucrar a todo el personal de la organización en los beneficios laborales complementarios, con el fin de mantenerlos motivados no solo salarialmente, sino a través de los servicios y facilidades propios de estos programas de beneficio, estableciendo los parámetros, que permitan considerar las necesidades emergentes y compararlas con la cantidad de dinero disponible en las empresas para establecer prioridades y determinar un presupuesto.

Establecer un paquete de beneficios laborales, reconocimientos, incentivos o recompensas por logro individual o grupal obtenido en un determinado período; Hacer alianzas estratégicas con empresas aseguradoras que permitan dar mejores ofertas a la población laboral de las referidas empresas; así como convenios con las empresas proveedoras de

servicios de telefonía móvil en Venezuela (Movistar, Digitel o Movilnet) para que dichas alianzas formen parte del marco del paquete de beneficios laborales e incentivos.

Ahora bien, dentro de las actividades a realizar para implementar la estrategia se deben considerarse las siguientes:

Realizar de manera bimensual las reuniones en las cuales se fomenten las discusiones regulares sobre el tema beneficio laboral y reconocimiento económico de los miembros de la organización.

Difundir información acerca de los programas de los beneficios laboral y reconocimiento económico.

Reconocer y premiar mensualmente a los empleados, trabajadores, obreros que logren las metas colectivas e individuales de la organización, con el pago de una porción del programa de beneficio laboral.

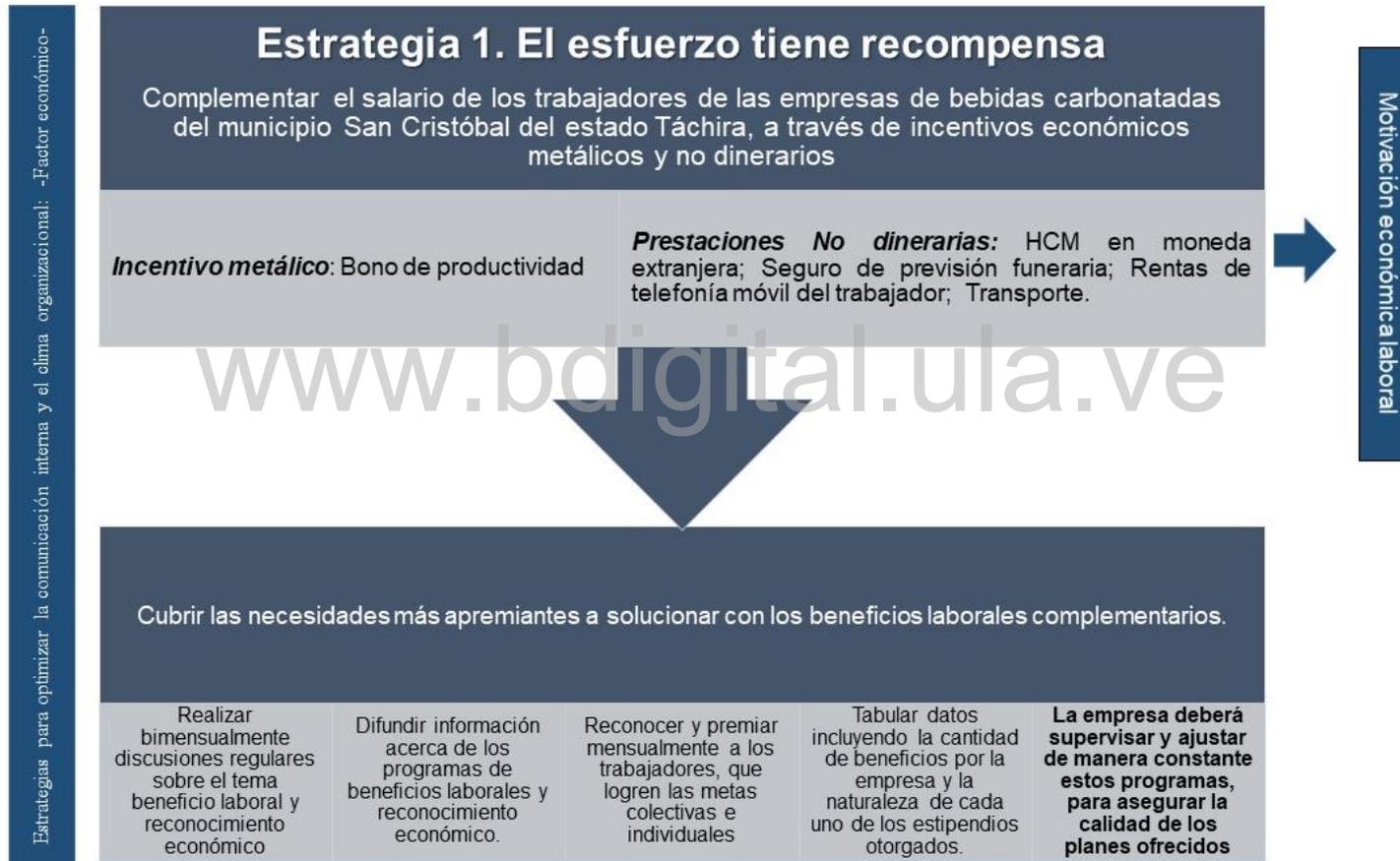
Tabular los datos incluyendo la cantidad de beneficios por la empresa y la naturaleza de cada uno de los estipendios otorgados.

En cuanto a los recursos que deben emplearse para esta estrategia, se tiene: convenios empresariales con compañías de seguros de HCM y de planes de previsión funeraria; así como de planes de renta.

Es importante que la empresa supervise y ajuste de manera constante estos programas, para asegurar la calidad de los planes ofrecidos. La descripción de la estrategia puede verse de forma gráfica en la Figura 42.

Figura 42.

Estrategia 1. El esfuerzo tiene recompensa.



Estrategia 2. Capacitación para el desarrollo de habilidades

Esta estrategia se basa en lo planteado por Ascaribay y Auquilla (2014) cuando afirman que es necesario realizar actividades de capacitación y formación permanente que impulsen a los trabajadores a desarrollar mejor las habilidades en su puesto de trabajo dentro de la organización. De igual manera, Chiavenato (2012) plantea que capacitar al trabajador, empleado y obrero permitirá a la empresa que, a corto plazo, dichas personas adquieren conocimientos, desarrollen habilidades y competencias en función de objetivos definidos; ya que, en un todo, se refuerza el adiestramiento en los empleados de todos los niveles de la organización y consecuentemente se alcanzan los objetivos del ente empresarial.

En consecuencia, el objetivo de esta estrategia, es capacitar a todos los miembros del ente empresarial, para que los mismos de manera individual, tengan sensibilización ante nuevos retos que se les presenten en la organización; y con esto, ellos, desarrollen seguridad en su desempeño y autoestima empresarial, que les permita llevar a cabo las tareas y labores a través de la mayor especialización en sus ocupaciones laborales, logrando un mayor rendimiento a través de la adaptación del logro de los planes de la empresa.

Por tanto, se hace necesario que, de manera bimensual, las diferentes gerencias implementen las siguientes acciones:

Involucrar a todo el personal a su cargo, con el fin de generar en ellos las competencias necesarias para que el mismo adquiriera la pericia, la destreza, el conocimiento, la práctica y el comportamiento requerido para el cargo que desempeña.

Promover la capacitación del personal en temas como tareas y proyectos, ya que solo así los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda, lo cual fomenta la cultura basada en la confianza, apertura y flexibilidad en tiempos de incertidumbre,

desarrolla la experiencia, destrezas y técnicas en los trabajadores, empleados y obreros de las organizaciones.

Elaborar programas de capacitación y crecimiento a nivel interno con el fin de que cada empleado se desarrolle profesional y personalmente.

Asociarse a instituciones, centros profesionales, asociaciones capacitadoras o universidades que a través de sus centros de formación puedan brindar la capacitación, motivación y competencias necesarias para tal fin.

Ahora bien, dentro de las actividades a realizar para consolidar esta estrategia, deben considerarse las siguientes:

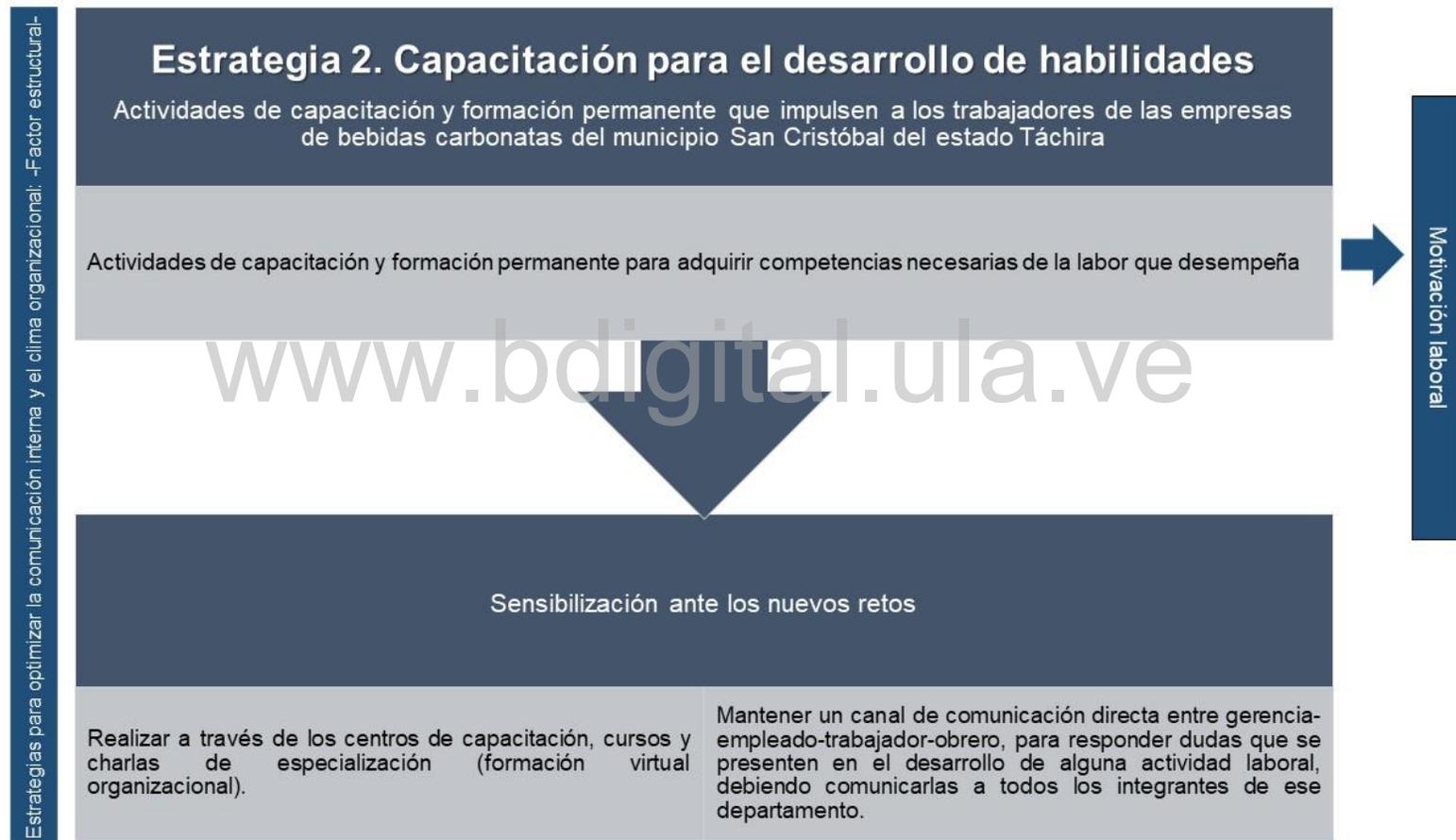
Realizar a través de los centros de capacitación, cursos y charlas de especialización (formación virtual organizacional) que permitan solventar las dudas que emerjan de las tareas, labores y trabajo que le sea encomendado al empleado, trabajador u obrero de la organización empresarial.

Mantener un canal de comunicación directa entre gerencia-empleado-trabajador-obrero, para responder dudas que se presenten en el desarrollo de alguna actividad laboral, debiendo comunicarlas a todos los integrantes de ese departamento.

En cuanto a los recursos que deben emplearse para implementar esta estrategia son: Intranet, boletines informativos, WhatsApp y sala de conferencia, entre otros. La descripción de la estrategia puede verse de forma gráfica en la Figura 43.

Figura 43.

Estrategia 2. Capacitación para el desarrollo de habilidades.



Estrategia 3. Formación en Liderazgo Transformacional

Con esta estrategia se busca el desarrollo del liderazgo transformacional entre los miembros de la organización, ello conlleva a la capacitación de los jefes de gerencia que, como guías de ese liderazgo particular, deben generar cambios en la relación que establecen con sus colaboradores inmediatos, quienes también deben capacitarse y formarse para entender, internalizar y ponerlo en práctica; pues este promueve la ayuda entre los trabajadores, empleados y obreros de la organización, generando de esta manera, un ambiente de sinergia, motivación y productividad de las personas que tiene a cargo el líder, tal como lo manifiesta Ceferino (2016).

Con ello se crea la cultura de la sinergia organizacional, basada en la creatividad holística, autocrítica, así como en la integración y la coherencia de todo el personal (González, 2008) y se logra la persuasión, a través del compartir de razones y el discernimiento de los miembros de la organización por medio de la explicación de los porqués y los cómo; la delicadeza de las relaciones interpersonales, en oposición al rigor, la dureza y la presión externa; así como la disposición a aprender de los demás; y la aceptación, abstenerse de juzgar a los otros; todo ello basado en la bondad, la sensibilidad, la preocupación para con los demás, tal como lo señala Covey (1994); de allí la necesidad de adiestramiento en este tipo de liderazgo, para las empresas que forman parte de la presente investigación.

Por ello, el objetivo de esta estrategia es lograr que la capacitación y formación en ese tipo de liderazgo, mejore las relaciones entre el líder gerencial y los miembros de la organización que de él dependan; logrando así la productividad y el compromiso empresarial a través de la motivación y la participación de todos los trabajadores de la organización, para que las empresas de bebidas carbonatadas funcionen cada vez mejor y sea más competitiva en el ramo.

Por tanto, las acciones que se pueden seguir en relación con esta estrategia son las siguientes: Establecer grupos de trabajo según el tipo de gerencia; Involucrar al jefe de la gerencia y todo el personal a su cargo; Promover la capacitación del personal en temas como motivación, productividad, eficacia del grupo y habilidades sociales; Elaborar programas de capacitación y formación con el fin de que cada gerencia y empleados dependientes de la misma se desarrolle en este paradigma de liderazgo.

Contratar instituciones, centros profesionales, asociaciones capacitadoras o universidades para brindar la capacitación, motivación y competencias necesarias para tal fin; Hacer reuniones mensuales que permitan poner en práctica ese tipo de liderazgo, aprobando las iniciativas de otros trabajadores diferentes a la directiva, opiniones, sugerencias, toma de decisiones, proactividad de los miembros del ente empresarial entre otras; permitiendo así que todos actúen en pro de la organización por medio de principios sólidos establecidos.

Dentro de las actividades a realizarse deben considerarse: el uso de las tecnologías de la información y comunicación, conferencias presenciales y virtuales, activación actualizada de la página Web institucional y las formaciones o capacitaciones programadas que favorezcan el liderazgo transformacional.

Con respecto a los recursos que deben emplearse para esta estrategia están: la contratación de expertos por parte de la empresa para tal fin; sala de conferencias, video beam y laptop. La descripción de la estrategia puede verse de forma gráfica en la Figura 44.

Figura 44.

Estrategia 3. Formación en Liderazgo Transformacional.



Estrategia 4. Comunicación efectiva dentro de la organización

Esta estrategia consiste en discusiones regulares sobre expectativas de rendimiento individual y grupal dentro de la organización, pues como señalan Marrero, Castaño y Romero (1995), permite que la empresa como entidad interrelacionada, determine las diferencias entre el poder de posición y un rol específico, evitando la concentración de poder.

Para ello, Chiavenato (2002) sugiere que el método de discusión en grupos de trabajo puede ser muy efectivo, pues como estrategia, permite brindar capacitación desde el área de la gerencia de las empresas de bebidas carbonatas, sobre temas institucionales, favoreciendo el desarrollo y conocimiento de las políticas de la empresa y reforzando con ello, aspectos como la misión, visión, objetivos, imagen y cultura organizacional, con lo cual se motiva al empleado en función del cumplimiento, trabajo realizado y metas logradas, tanto de forma individual como de manera grupal; generando el reconocimiento del rendimiento laboral a través de la difusión de los logros obtenidos tanto por la organización, como por los miembros de la misma (gerencia, empleados, trabajadores, obreros).

Ahora bien, en caso de no alcanzarse las metas establecidas, se revisará, criticará y reflexionará conjuntamente sobre dichos aspectos, permitiendo que los aportes o ideas que los integrantes de la organización social emitan, surjan como modelo de conexión y correspondencia de todos los trabajadores del ente empresarial, tal como lo sugieren Marrero, Castaño y Romero (1995). Así pues, a través del diálogo de las partes y tomando en cuenta la realidad emergente que tanto la gerencia como los empleados, trabajadores y obreros planteen; se pretende lograr un cambio o transformación que permita el ganar/ganar a todos los miembros de las empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Por tanto, el objetivo de esta estrategia es crear una memoria organizacional en todos los miembros (gerentes, trabajadores, empleados y

obreros) del ente empresarial basada en el saber e identidad de la organización, lo cual fomenta la sinergia y la identidad compartida según lo plantea González (2008).

En función de esto, cada gerencia debe implementar las siguientes acciones:

Se debe involucrar a todo el personal en los procesos de cambio que tengan impacto en las referidas organizaciones, con el fin de mantenerlos informados acerca de la productividad tanto individual como la grupal.

Se debe capacitar a todo el personal en temas como: visión, objetivos, imagen y cultura organizacional; pues el conocimiento que en estos aspectos tengan los empleados, trabajadores y obreros, conlleva a que los mismos se sientan motivados y comprometidos con la organización de la cual forman parte, para poder generar sinergia.

Ahora bien, dentro de las actividades a realizar deben considerarse las siguientes:

Realizar de manera bimensual las reuniones en donde se fomenten las discusiones regulares sobre el rendimiento de la organización

Difundir información acerca de las oportunidades y proyecciones futuras que tendrán los cambios estructurales en cada cargo.

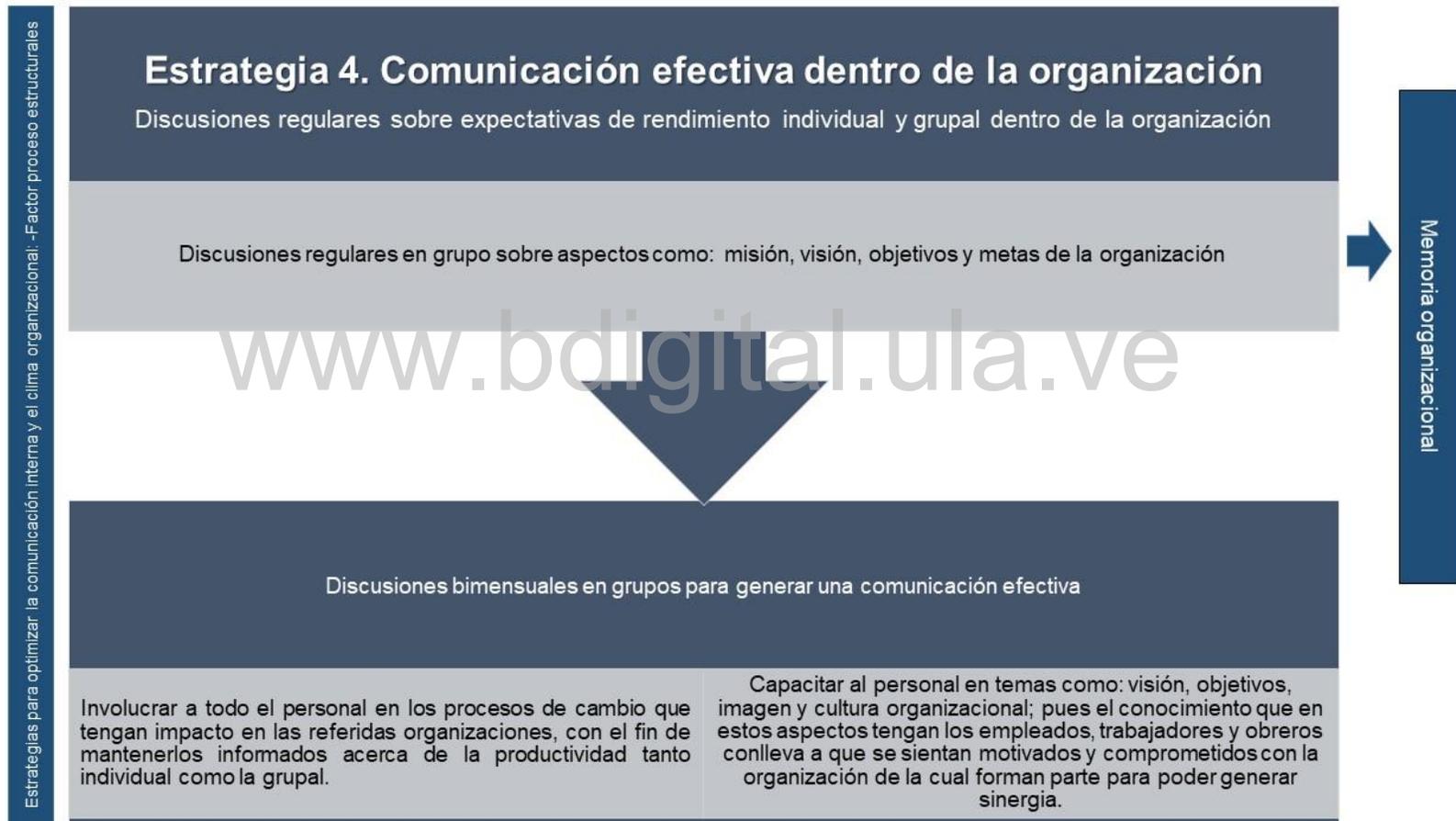
Reconocer y premiar mensualmente a los empleados, trabajadores, obreros que logren las metas colectivas de la organización.

Motivar, reconocer y premiar a los empleados, trabajadores y obreros que logren metas individuales dentro de la organización.

En cuanto a los recursos que deben emplearse para esta estrategia y con ellos lograr una comunicación efectiva la cual puede incidir en el clima organizacional del ente empresarial de manera ascendente, descendente y lateral, y con ello mejorar el clima de la organización, tal como lo manifiesta Brunet (1987), son: Intranet, salas de reuniones para plenarias informativas, boletines informativos e incentivos económicos. La descripción de la estrategia puede verse de forma gráfica en la Figura 45.

Figura 45.

Comunicación efectiva dentro de la organización.



Estrategia 5. Desarrollo de relaciones interpersonales dentro de la organización

Finalmente, esta estrategia pretende el fomento de relaciones interpersonales entre los trabajadores y gerentes de la organización, tomando en cuenta las condiciones actuales de pandemia que caracteriza la realidad mundial. Por ello, esta debe hacerse, según Rodríguez (2009), a través de los programas de bienestar en salud para los trabajadores, en los cuales se establezcan medidas que permitan prevenir el contagio de enfermedades, como por ejemplo la Covid-19.

Esto permite crear la cultura de prevención y seguridad laboral en el medio de trabajo, lo cual puede mejorar la situación actual y lograr que la prevención brinde los recursos necesarios para contar con puestos de trabajo sanos y seguros (Rodríguez, 2009), permitiendo por ello, la flexibilidad laboral.

Por tanto, el objetivo de esta estrategia es lograr que el programa de bienestar laboral preventivo sea reconocido por todos los que forman parte del ente empresarial y contribuya de manera positiva al bienestar y la prevención de la propagación de virus, como medida para proteger la salud de los trabajadores y prevenir la propagación del brote por la declaratoria de la pandemia Covid-19.

En consecuencia, para llevar a cabo esta estrategia, las acciones a implementar son las siguientes:

El empleo del teletrabajo, conceptualizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) como aquella condición indicada para los trabajadores que por la labor que realizan no es indispensable su presencia física en la sede de la organización respectiva; lo que conlleva a la flexibilización de las jornadas de trabajo, pudiendo ser desarrolladas bajo la modalidad remota.

Digitalización laboral, planteada también por la OIT (2020) como aquella acción que consiste en la usanza de herramientas que convierten la

información analógica en información digital, lo cual genera que, en el contexto laboral, se acentúe el uso de la nube, los instrumentos de programación, las aplicaciones basadas en la web a través de diferentes plataformas que facilitan el acceso remoto y el trabajo en colaboración.

Dentro de las actividades a realizarse para la implementación de esta estrategia debe considerarse foros síncronos y asíncronos a través de las tecnologías de la información y comunicación; video-llamadas entre los trabajadores de cada departamento y/o área que optimicen la comunicación organizacional; grupos de WhatsApp con carácter institucional y otros alternos en los que se puedan fomentar espacios para la diversión; uso de la página Web institucional para mantener contacto entre quienes deben necesariamente acudir de manera presencial a la organización y quienes trabajan de forma remota.

En cuanto a los recursos que deben emplearse para esta estrategia destacan: Intranet, Internet y ordenadores, tanto portátiles como pc de avanzada, que tengan como soporte tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el empleado y la empresa. La descripción de la estrategia puede verse de forma gráfica en la Figura 46.

Figura 46.

Estrategia 5. Desarrollo de relaciones interpersonales dentro de la organización.



Referencias

- American Psychological Association (2020). *Manual de Publicaciones con Normas APA*. (7ma ed.). WWW.NORMASAPA.PRO
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. Netvivlo, S.L
- Andrews, K. R. (2009). *The concept of corporate strategy*. [El concepto de estrategia corporativa]. *Innovar*. 19 (35), 167-169. https://www.researchgate.net/publication/228204870_The_Concept_of_Corporate_Strategy
- Antúñez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1803/1/yantunez.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Episteme
- Argos, J. y Ezquerro, M.P. (2014). *Liderazgo y Educación*. Editorial Universidad de Cantabria
- Ascaribay N. L. y Auquilla, G. del R. (2014). *Rediseño del organigrama estructural, funcional; levantamiento de perfiles y funciones por competencias y su implementación en la cooperativa de ahorro y crédito Multicoop de la ciudad de Cuenca durante noviembre del 2013 mayo del 2014*. [Trabajo Especial de Grado no publicado]. Universidad Politécnica, Cuenca, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6500/1/UPS-CT003136.pdf>
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ª ed.). Servicio Editorial Consultores y Asociados

- Baldissera, R. (2010). Comunicación organizacional. Dimensiones, tensiones e interdependencias. *Comunicación: estudios venezolanos de comunicación*. 152 (cuarto trimestre), 5-10. http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2010152_5-10.pdf
- Bastardas, A. (1995). Comunicación humana y paradigmas holísticos. *Claves de razón práctica*. 51, 78-80. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/136218>
- Benjamín, E. (2009). *Organización de empresas*. (3ª ed.). Mc Graw Hill
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. (3ª ed.). Pearson
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas
- Casales, J. C. (1995). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista cubana de psicología*. 12 (1-2), 27- 38. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>
- Ceferino, L. A. (2016). *Nuevo modelo de liderazgo que beneficiara a gestión humana: con énfasis en clima laboral y procesos de elección en empresas privadas de Colombia*. [Tesis de Especialización no publicada]. Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/962/Nuevo%20modelo%20de%20liderazgo%20que%20beneficiar%C3%A1%20a%20gesti%C3%B3n%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. MC Graw Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). McGraw Hill
- Cisneros Group of Companies. (2001). *The Cisneros History*. [La historia de los Cisneros]. <https://web.archive.org/web/20010405164144/http://cisneros.com/History/ourhistory.html>

- Coca-Cola de Venezuela. (s.f.). *Coca-Cola FEMSA de Venezuela*.
<http://coca-colafemsa.com.ve/index.html>
- Colina, Y. A. (2013). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Docente en Instituciones Educativas Públicas Nacionales*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
<https://es.scribd.com/document/361972894/Clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-del-docente-pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2009, 19 de febrero). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 [Extraordinario] marzo 24, 2000
- Corral de Franco, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*. 19 (33), 228-247. www.servicio.bc.uc.edu.ve
- Covey, S. (1994). *El liderazgo centrado en principios*. Paidós
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. Thomson Editores
- Decenzo, D. A. y Robbins, S. P. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Limusa
- Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. McGraw Hill
- Domínguez, J. A., Álvarez, M. J., Domínguez, M. A., García, S. y Ruíz, A. (1995). *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill
- Eslava, E. (2014). *Management y Gerencia*.
http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M. y Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes universitarios*. 8 (3), 1-14.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4676/467657107003/html/index.html>
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas

- Flores, O. F. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. [Tesis Doctoral no publicada]. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46445/1/T39587.pdf>
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas*. Mc-Graw Hill Interamericana
- Gallardo, E.E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Universidad Continental
- García, G., Zapata, E.E., Hernández, J. A. y Sierra, G. M. (2008). *Introducción al empresarismo*. Alfaomega
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. 42 (julio-diciembre),43-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225014900004>
- Gilli, J. J. (2018). *Claves de la estructura organizativa*. Ediciones Granica
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. [Tesis Doctoral no publicada]. Universidad de Málaga, Málaga, España. <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Pearson
- González, S. S. (2008). *Las organizaciones sociales y la gerencia del nuevo tiempo*. FeUNET
- González, S., Olivares, N. y Ramos, J. (2013). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos. Capital Humano*. Grupo Editorial Patria
- González, E. (2014). *Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del estado Carabobo*. [Tesis de Maestría publicada]. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2454/egonzalez.pdf?sequence=1>

- Griffin, R. W., Phillips, J. M. y Stanley, M. G. (2017). *Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones*. (12ª ed.). Cengage Learning
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red tercer Milenio
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Teoría de la organización. Enfoque Estratégico*. Prentice Hall
- Henry, H. y Sverdlik, S. (1991). *Teoría de la organización. Enfoque Estratégico*. Prentice Hall
- Hernández, J. (2008). *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa General Motors Venezolana C.A. Caso: Departamento de Seguridad Industrial*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
http://bvsst.org.ve/documentos/tesis/tesis_DD47jhernandez.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). Mc Graw Hill
- Hernández, M. E. (2015). *Propuesta de un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación SYBVEN*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
<http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/17630/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL.pdf>
- Hidalgo, B. (2012). *Remuneraciones inteligentes*. Granica
- Juzgado Primero de Primera Instancia de Juicio para el Nuevo Régimen Procesal del Trabajo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira (2010). *Violación de normas de contrato colectivo*.
<https://vlexvenezuela.com/vid/guerrero-demandantes-coca-cola-femsa-308893358>
- Katz, D. y Kahn, R. (1995). *Psicología Social de la Organizaciones*. Trillas

- Kolb, D. A., Rubin, I. M. y McIntyre, J. M. (1993). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
- Landaeta, M. (2017). *Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay estado Aragua*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4840/1/mlandaeta.pdf>
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012, 7 de mayo). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 [Extraordinario] mayo 7, 2012
- Limón, M. (2008). *Imagen Corporativa: Estrategia de Comunicación Global*. M Trillas
- Louffat, E. (2012). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. (3ª ed.). Cengage Learning
- Mamani H., Chugden, U., Tintaya, I., Sánchez, A. y Salazar, J. (2014). Liderazgo Burocrático. *Revista de Investigación de Administración*. 1 (1), 73-85. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/850
- Marrero, A., Castaño, M. y Romero, L. (1995). *El poder en las organizaciones*. CIES
- Mazabel, C. (2011). *Indicadores de Gestión en Recursos Humanos y su impacto económico en la organización: de lo cualitativo a lo cuantitativo*. CIRE
- Meléndez I., y Vargas, S. N. (2018). *Influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral en una empresa consultora*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624103/Melendez_SI.pdf?sequence=14&isAllowed=y

- Míguez, M. (2006). *Comunicación y comportamiento del consumidor*. Ideaspropias editorial
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1998). *El proceso estratégico: concepto, contexto y casos*. (2ª ed.). Prentice Hall Hispanoamérica
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel
- Molina, D. (2018). *Influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores del departamento de personal de la universidad pedagógica experimental libertador ubicada en la ciudad de rubio municipio Junín estado Táchira*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Católica del Táchira, San Cristóbal, Venezuela. <https://xdocs.pl/download/tesis-final-clima-organizacional-1-6nw52gdwedn1?hash=355421e0bae65ff28a71e91b75964235>
- Monsalve, A. (2003). *Teoría de la información y comunicación social*. Editorial Abya Yala
- Nieto, J. M. (2013). *El clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la Región Andina* [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad de Los Andes Táchira, San Cristóbal, Venezuela. <http://bdigital.ula.ve/RediCiencia/busquedas/DocumentoRedi.jsp?file=36820&type=ArchivoDocumento &view=pdf&docu=29682&col=5>
- Niño, D. (2008). *Legislación del trabajo*. Publicaciones CODEPRE
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Padilla, L. K. (2017). *Estrategias gerenciales para el manejo de conflictos laborales en las distribuidoras de productos lácteos localizada en el municipio San Cristóbal*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), San Cristóbal, Venezuela

- Palella, S., y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fedupel
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. [Trabajo Especial de Grado no publicado]. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TF_G001138.pdf?sequence=1
- Pepsi-Cola de Venezuela. (s.f.). *Razón de Ser*. <http://empresapolar.com/gente-polar/razon-de-ser>
- Pintado, E. (2011) *Teoría de la comunicación y la gestión de las organizaciones*. Síntesis S.A
- Pricewaterhouse Coopers, S.C. (2012). *Encuesta de Clima Organizacional (ECO)*. www.pwc.com/mx
- Ramos, C. (2008). *Metodología de la Investigación*. (2ª ed.). Mc Graw-Hill
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. (23 ed.). Recuperado de: <https://dle.rae.es>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall
- Rodrigo, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideaspropias
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega
- Rodríguez, C. A. (2009). *Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y medio ambiente del trabajo*. ACTRAV
- Ronda, G. A. y Marcané, J.A. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información*. 35 (1), 3-18. https://www.researchgate.net/publication/261876062_De_la_estrategia_a_la_direccion_estrategica_Modelo_de_Direccion_Estrategica_Integrada

ada_Acercamiento_a_la_complementacion_de_los_niveles_estrategico
o_tactico_y_operativo_Primeraparte

- Sala de Casación Social del Tribunal Supremo de Justicia (2017). *Procedimiento por cobro de indemnizaciones derivadas de enfermedad ocupacional Basilio Ramón Guerrero contra Pepsi-Cola*. <http://historico.tsj.gob.ve/decisiones/scs/octubre/203908-0881-181017-2017-17-290.HTML>
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. (11ª ed.). 3R editores
- Solá, J.C. (2006). El futuro de la comunicación en las organizaciones. En *Comunicación organizacional. Cultura y gestión para el cambio*. (p. 9-30). Ediciones Ciespal
- Steibanch, F. (1995). *Coca-Cola. La historia del sabor*. McGraw-Hill
- Stoner J., Freeman, E., Gilbert, D. (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana
- Talledo, K. S. (2019). *Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional interna de una empresa privada de servicios de Lima*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2533>
- Tamayo, M. (2010). *Proceso de la Investigación Científica*. (6 ed.). Editorial Limusa
- Urdaneta, O. R., Álvarez, C. J. y Urdaneta, M. del V. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud. Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*. 14 (47), 446-457. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300008&lng=es&nrm=iso
- Valle, M (2005). *Comunicación organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis*. Quipus-CIESPAL

- Vargas, F. (2006). Competencias en la formación y en la gestión de talento Humano. *Tercer siglo*. 2(5), 147-163.
<http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/revistacomponents/revista/archivos/anales/numero05/archivosparaimprimir/18.vargas.pdf>
- Villafañe, J. (1998) *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide
- Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*. 2 (4), 155-162.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>
- Vogel, T. (1997). Panamco le compra a Grupo Cisneros la embotelladora de Coca-Cola en Venezuela. *The Wall Street Journal*.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yysqoy9UG0gJ:https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-566951+&cd=17&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve>
- Werther, W. D. y Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª ed.). Mc Graw Hill
- Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993). *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado
- Zapata G. J., Sígala L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*. 19 (36), 35-59. <https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

Anexo I. Instrumento aplicado en la Investigación



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

Estimado Trabajador

El propósito del presente instrumento es obtener información sobre diversos aspectos relacionados con la comunicación y el clima organizacional en las empresas privadas del ramo de bebidas carbonatadas en el estado Táchira. Por tanto, se agradece lea cuidadosamente cada ítem y responda con la mayor sinceridad posible, teniendo en cuenta que la información suministrada por usted es confidencial, y solo será utilizada para fines investigativos.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Instrucciones: Marque con una (X) la opción que mejor se ajusta a su condición.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN									
TA	A	NN	D	TD					
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo					
ÍTEMS									
					TA	A	NN	D	TD
1	Dentro de los objetivos de la empresa está propiciar un clima laboral satisfactorio.								
2	Existe una clara visión de las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo.								
3	Los jefes se muestran colaboradores con aquellos trabajadores que recién ingresan a laborar a la empresa.								
4	En la empresa se cuenta con un ambiente de apoyo entre compañeros de trabajo para el logro efectivo de las actividades.								
5	Los trabajadores se sienten satisfechos con la forma en que este trabajo me garantiza un empleo seguro y estable.								
6	En la empresa, los trabajadores son recompensados de acuerdo a su rendimiento y logros.								
7	El estilo de liderazgo del equipo directivo en la empresa es participativo, en la toma de decisiones, presentación de propuestas								
8	Los jefes fomentan la confianza mutua entre el personal bajo su dirección para el logro de objetivos de la empresa.								
9	Las personas dentro de esta empresa confían								

	verdaderamente una en la otra.					
10	Los jefes inmediatos consultan a los trabajadores sobre las acciones y decisiones del trabajo dentro de la empresa					
11	Se estimula la participación de los trabajadores de manera activa en la toma de decisiones.					
12	La presencia de conflictos forma parte de la vida diaria en la institución.					
13	Los conflictos existentes entre las diferentes áreas o departamentos de la empresa son evitados por los jefes de área.					
14	La información necesaria del trabajo que realiza el personal la obtienen a través de los canales formales.					
15	Los rumores de pasillo son la principal fuente de información de la empresa.					
16	Los trabajadores se sienten integrados y tomados en cuenta en su lugar de trabajo.					
17	La comunicación que mantienen los jefes contribuye al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.					
18	Percibe que en su equipo de trabajo hay mucha comunicación entre todos, y nos permite obtener ciertos resultados.					
19	Las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales.					
20	Brinda apoyo en las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo.					
21	Presiona al personal a su cargo para que terminen su trabajo dentro del tiempo previsto.					
22	La empresa toma en cuenta las iniciativas del trabajador y trata de evaluarlas para una posible promoción o ascenso.					
23	Los gerentes toman en cuenta las ideas e iniciativas de los trabajadores para la toma de decisiones.					
24	Los sueldos y salarios están asignados de acuerdo con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo					
25	Siente equidad entre la labor efectuada con el sueldo percibido por el personal por la actividad que realiza en la empresa.					
26	Percibe que el personal recibe un pago justo por el trabajo realizado en la empresa.					
27	Considera usted que el personal tiene la suficiente autonomía en las labores que realiza					
28	La empresa ofrece reconocimiento al personal cuando realiza bien su trabajo.					
29	Los trabajadores se sienten comprometidos con el trabajo que realizan en el departamento.					
30	La empresa ofrece la oportunidad de realizar actividades de					

	capacitación y desarrollo para mejorar mis habilidades en mi puesto de trabajo.					
31	El jefe inmediato ofrece retroalimentación sobre el trabajo que realiza el personal en la empresa.					
32	En la empresa se alienta al trabajador a encontrar ideas innovadoras y creativas, para hacer mejor las cosas.					
33	Existe preocupación por parte del jefe de recursos humanos en capacitar al personal.					
34	Se realizan reuniones periódicas para analizar y discutir asuntos relacionados con el trabajo					
35	La empresa realiza una planificación detallada de las actividades a cumplir para evitar posibles fallas.					
36	La empresa verifica que las actividades se ejecuten según lo previsto.					
37	La empresa promueve el conocimiento de:					
	Misión					
	Visión					
	Objetivos					
	Valores corporativos					
	Los puestos de trabajo están escritos con gran detalle mediante normas y reglas.					

www.bdigital.ula.ve

Anexo II. Validación de los Instrumentos



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA

Fecha: 01 de febrero de 2021

Datos del experto

Nombres y Apellidos: Omar Alexis Pérez Carrero

Cédula de identidad: 16409150

Institución donde trabaja: Universidad de los Andes

Profesión: Ingeniero Industrial - Docente

Título Pre-grado: Ingeniero Título Post-grado: Magister Administración

Criterios de validación	C= coherencia con los objetivos	P= pertinencia
	R= redacción	V= validez del contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario agregue sus observaciones.

Tabla de validación

Ítem	C	P	R	V	Observaciones
1	x	x	x	x	
2	x	x	x	x	
3	x	x	x	x	
4	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	
6	x	x	x	x	
7	x	x	x	x	
8	y	x	x	x	
9	x	x	x	x	
10	x	x	x	x	
11	y	x	x	x	
12	x	x	x	x	
13	y	x	x	x	
14	x	x	x	x	
15	x	x	x	x	

16	x	x	x	x
17	x	x	x	x
18	x	x	x	x
19	x	x	x	x
20	x	x	x	x
21	x	x	x	x
22	x	x	x	x
23	x	x	x	x
24	x	x	x	x
25	x	x	x	x
26	x	x	x	x
27	x	x	x	x
28	x	x	x	x
29	x	x	x	x
30	x	x	x	x
31	x	x	x	x
32	x	x	x	x
33	x	x	x	x
34	x	x	x	x
35	x	x	x	x
36	x	x	x	x
37	x	x	x	x

www.bdigital.ula.ve

[Handwritten Signature]
16409170



ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Omar A. Pérez Cuatrecasas titular de la cédula de identidad N° 16409150 en mi condición de evaluador, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los Objetivos, el Cuadro de Variable (Matriz Operacional) y el Instrumento de Recolección de Datos diseñado por FAIBO JOSÉ VILLAMIZAR VARGAS titular de la cédula de identidad y-10.161.885 estudiante de la Universidad de Los Andes, el cual será utilizado para la obtención de datos en el abordaje de la investigación denominada: Estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal estado Táchira.

El cual considero: coherente, bien estructurado
para dar cumplimiento a los objetivos
de la investigación

Observaciones: _____

En San Cristóbal a los 02 días del mes de Febrero de 2021

Validado por: [Firma]
C.I. 16409.150



Fecha: 01 de febrero de 2021

Datos del experto

Nombres y Apellidos: Pablo Gregorio Villamayor Ramírez

Cédula de identidad: 5676583

Institución donde trabaja: UNGT

Profesión: Docente

Título Pre-grado: Ing Mecánico Título Post-grado: Magister Ciencias Empresariales
 Mención Finanzas - Mayo 2008

Criterios de validación	C= coherencia con los objetivos	P= pertinencia
	R= redacción	V= validez del contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario agregue sus observaciones.

Tabla de validación

Item	C	P	R	V	Observaciones
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	

Pablo Villamayor

16	A	A	A	A	
17	A	A	A	A	
18	A	A	A	A	
19	A	A	A	A	
20	A	A	A	A	
21	A	A	A	A	
22	A	A	A	A	
23	A	A	A	A	
24	A	A	A	A	
25	A	A	A	A	
26	A	A	A	A	
27	A	A	A	A	
28	A	A	A	A	
29	A	A	A	A	
30	A	A	A	A	
31	A	A	A	A	
32	A	A	A	A	
33	A	A	A	A	
34	A	A	A	A	
35	A	A	A	A	
36	A	A	A	A	
37	A	A	A	A	

www.bdigital.ula.ve

Roll off



ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Pablo Gregorio Villamizar Romiriz titular de la cédula de identidad N° 5676583 en mi condición de evaluador, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los Objetivos, el Cuadro de Variable (Matriz Operacional) y el Instrumento de Recolección de Datos diseñado por FABIO JOSÉ VILLAMIZAR VARGAS titular de la cédula de identidad V-10.161.885 estudiante de la Universidad de Los Andes, el cual será utilizado para la obtención de datos en el abordaje de la investigación denominada: **Estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal estado Táchira.**

El cual considero pertinente, cumple con los requerimientos y objetivos del tema a investigar.

Observaciones: _____

En San Cristóbal a los 01 días del mes de Marzo de 2021

Validado por: Pablo J. R.
C.I. 5676583.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 NÚCLEO UNIVERSITARIO DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
 COORDINACIÓN DE POSTGRADO
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION
 SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA

Fecha: 01 de febrero de 2021

Datos del experto

Nombres y Apellidos: Rafael D. Sanchez M.

Cédula de identidad: 9123761

Institución donde trabaja: NUVOL

Profesión: docente universitario

Título Pre-grado: Maestría Título Post-grado: Maestría

Criterios de validación	C= coherencia con los objetivos	P= pertinencia
	R= redacción	V= validez del contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario agregue sus observaciones.

Tabla de validación

Ítem	C	P	R	V	Observaciones
					Agregue un comentario o sugerencia en caso de ser necesario
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	

16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	
35	X	X	X	X	
36	X	X	X	X	
37	X	X	X	X	

www.bdigital.ula.ve

Robert D. Smith
9123761.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA

ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Rafael D. Sanchez M. titular de la cédula de identidad N° 9123761 en mi condición de evaluador, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los Objetivos, el Cuadro de Variable (Matriz Operacional) y el Instrumento de Recolección de Datos diseñado por FABIO JOSÉ VILLAMIZAR VARGAS titular de la cédula de identidad v-10.161.885 estudiante de la Universidad de Los Andes, el cual será utilizado para la obtención de datos en el abordaje de la investigación denominada: **Estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño de empresas de bebidas carbonatadas del municipio San Cristóbal estado Táchira.**

El cual considero: Aprobado sin observación

Observaciones: Aprobado.

En San Cristóbal a los 02 días del mes de febrero de 2021

Validado por:

[Firma]
C.I. 9123761

