

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN “GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL”

ESTRATEGIAS COGNITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS
COMPETENCIAS COMUNICACIONALES
Caso Empresa ULTRABIKE, C.A

www.bdigital.ula.ve

Autora: Lucy Mar Zambrano Gavidia
Tutor: Luis Enrique Ardila Zambrano

Mérida, febrero de 2019

C.C.Reconocimiento

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN “GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL”**

**ESTRATEGIAS COGNITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS
COMPETENCIAS COMUNICACIONALES
Caso Empresa ULTRABIKE, C.A**

Proyecto del Trabajo Especial de Grado para optar al Grado de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autora: Lucy Mar Zambrano Gavidia
Tutor: Luis Enrique Ardila Zambrano

Mérida, febrero de 2019

ii

ÍNDICE GENERAL

	Pp
DEDICATORIA.....	iv
RECONOCIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	10
Delimitación de la Investigación.....	12
CAPITULO II.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	20
Bases Legales.....	72
Sistema de Variables.....	74
CAPITULO III.....	76
MARCO METODOLÓGICO.....	76
Paradigma de la Investigación.....	76
Tipo de Investigación.....	76
Modalidad de la Investigación.....	77
Diseño de Investigación.....	77

Población y Muestra.....	78
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información....	79
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	79
Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos.....	81
CAPITULO IV.....	82
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	82
CAPITULO V.....	96
CONCLUSIONES.....	96
CAPITULO VI.....	98
LA PROPUESTA.....	98
Introducción.....	98
Objetivos de la Propuesta	100
Justificación de la Propuesta.....	100
Estrategias de la Propuesta.....	102
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS.....	114

LISTA DE TABLAS

TABLA	Pp
1. Resumen de las competencias.....	25
2. Comparación de tipos de liderazgo.....	64
3. Operacionalización de las Variables.....	75
4. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipo de comunicación. Indicadores: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Frecuencias absolutas y relativas.....	84
5. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de competencias comunicativas. Indicadores: lingüística, paralingüística, pragmática. Frecuencias absolutas y relativas...	87
6. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de Competencias Comunicativas. Indicadores: textual y sociolingüística. Frecuencias absolutas y relativas.....	90
7. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de liderazgo. Indicadores: democrático/participativo, carismático, autocrático y liberal. Frecuencias absolutas y relativas.....	93
8. Competencias Comunicativas. Dimensión: estrategias cognitivas. Indicadores: estrategias de comunicación. Frecuencias absolutas y relativas.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO	Pp
1. Modelo del Iceberg.....	24
2. Rueda de Competencias.....	29
3. Organigrama Corporativo de la Empresa Ultrabikex, C.A.....	71
4. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipo de comunicación. Indicadores: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Frecuencias relativas.....	85
5. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de competencias comunicativas. Indicadores: lingüística, paralingüística, pragmática. Frecuencias relativas.....	87
6. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de Competencias Comunicativas. Indicadores: textual y sociolingüística. Frecuencias relativas.....	90
7. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de liderazgo. Indicadores: democrático/participativo, carismático, autocrático y liberal. Frecuencias relativas.....	93
8. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: estrategias cognitivas. Indicadores: estrategias de comunicación. Frecuencias relativas.....	95

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN “GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL”**

**ESTRATEGIAS COGNITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS
COMPETENCIAS COMUNICACIONALES**

Autora: Lucy Mar Zambrano Gavidia.

Tutor: Luis Enrique Ardila Zambrano.

Fecha: Febrero de 2019.

Resumen

La comunicación es un factor de cohesión en toda organización; de ella depende en gran medida el logro de los objetivos organizacionales, la eficacia y productividad de la misma. De allí que el objetivo de la presente investigación consistió en: Proponer estrategias cognitivas para el desarrollo de las competencias comunicacionales en la gerencia de la empresa Ultrabikex, C.A del Estado Mérida; en virtud de algunas deficiencias en torno a la comunicación en la referida empresa. El tipo de estudio es descriptivo, con un diseño de campo en la modalidad de Proyecto Factible. La población fue de cinco (5) gerentes y diecinueve (19) empleados, y la muestra fue Censal. Como técnica de recolección de datos se implementó la encuesta y como instrumento se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas en escala tipo Likert de 21 ítems, dirigido al talento administrativo de la empresa Ultrabikex, C.A. Como técnica de análisis de datos la estadística descriptiva particularmente las frecuencias absolutas y relativas. Los resultados permitieron concluir que existe deficiencia en la comunicación horizontal en la gerencia, así como en las competencias comunicativas de tipo textual y sociolingüística, de igual manera prevalece la gestión autocrática en dicha organización. Todo lo cual permite el planteamiento de la propuesta sobre las estrategias comunicacionales.

Descriptores: Competencias comunicacionales, liderazgo, comunicación organizacional.

INTRODUCCIÓN

La comunicación dentro de la gestión empresarial es un tema estudiado, en los últimos años, debido al auge de las tecnologías de la información y comunicación ya que existen investigaciones sobre el tema en diferentes ámbitos, tanto en el marco de las organizaciones comerciales y económicas como en las empresas de servicios, entre otras. Sin embargo, desde sus comienzos hasta la actualidad ha pasado mucho tiempo variando enormemente el contexto donde se encuentran las organizaciones.

El ámbito del estudio que a continuación se presenta está enfocado en la comunicación interna por parte del talento administrativo como actores que influyen positivamente en la resolución de problemas relacionados con el clima organizacional, el desempeño de los trabajadores, la gestión empresarial, los objetivos de la organización y el desenvolvimiento en la gestión. Es importante señalar, que la empresa Ultrabikex, C.A está en una etapa de fortalecimiento de las competencias comunicacionales como habilidades claves para el desempeño en la actividad profesional con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se producen en el contexto, la visión y la estrategia de la misma.

Este caso de estudio se analizan y proponen las estrategias para el desarrollo de las competencias adecuadas que el talento administrativo de la empresa Ultrabikex, C.A debe desarrollar para la buena comunicación con la finalidad de promover y fortalecer el desempeño laboral, que permitan garantizar la efectividad y eficiencia de los mensajes que se transmiten, de igual manera mejora las relaciones interpersonales, así como encaminarse al cumplimiento de los objetivos empresariales comunes. La investigación está conformada por seis (VI) capítulos, descritos brevemente a continuación:

El capítulo número uno, se describe la situación problemática que afectaba a la empresa del caso de estudio. Presentándose en ella, la falta de comunicación a nivel gerencial y la necesidad de una propuesta para el

desarrollo de competencias comunicacionales. Se especifica el planteamiento del problema y las interrogantes de investigación. Además, se presentan los objetivos tanto general como los específicos, éstos constituyen una guía permanente del estudio, evitando desviaciones no deseadas. Asimismo, se muestra la justificación e importancia del proyecto para evidenciar la necesidad de implementar cambios en la comunicación organizacional dentro de la empresa y posteriormente, el alcance y delimitaciones.

En el capítulo número dos, se plasman los antecedentes de las investigaciones precedentes que avalan la ejecución y viabilidad de la investigación y se exponen las bases teóricas que sustentan el problema, referido a los elementos que es necesario investigar conceptualmente en la bibliografía, las bases legales en la que está enmarcada la investigación y la definición de variables, las que son expresadas y operacionalizadas consecuentemente.

En el capítulo número tres, se presenta el marco metodológico, donde se incluye el tipo de investigación, diseño y muestra a utilizar, así como las técnicas e instrumentos y descripción del procedimiento para determinar la confiabilidad del instrumento.

En el capítulo número cuatro, donde se plasma los datos obtenidos del instrumento a utilizar y se muestra mediante el uso de tablas y gráficos de barra los resultados hallados analizándose de manera individual, así como la discusión de resultados.

En el capítulo número cinco, las correspondientes conclusiones a las que se llegaron con el presente estudio.

En el capítulo número seis se plantea la propuesta con estrategias para el desarrollo de las competencias comunicacionales y finalmente, las referencias en orden alfabético y los anexos que apoyan lo referido en el cuerpo del trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La comunicación es un proceso que posibilita el logro de objetivos comunes, sin ella la supervivencia, el éxito como especie sería imposible pues solo a través de la capacidad de comunicarse se pueden trazar planes conjuntos, establecer metas de común interés y beneficio. En la naturaleza, la comunicación es quizás lo único que une a los individuos de una sola especie, con gestos, sonidos, movimientos; pero para la raza humana dotada del don de la palabra, del lenguaje; la comunicación ha sido la herramienta que le ha permitido organizarse, evolucionar, desarrollarse como sociedad, alcanzar los logros de los que hoy se disfrutan. En tal sentido, Chiavenato (2010) ha expuesto que:

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una *organización* es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la *organización*. Una *organización* existe sólo cuando: 1. Hay personas capaces de comunicarse, que: 2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, 3. A fin de alcanzar un objetivo común. (p. 6)

En otros términos, las organizaciones son sociedades concebidas para lograr determinados objetivos y por ellos quienes las integran deben establecer canales comunicacionales que les posibiliten alcanzar los propósitos planteados.

Obviamente, en todo grupo social existe la relación binomial entre líder y colaboradores; en el primer caso el líder tiene como función guiar, conducir, motivar, impulsar el logro de las metas que se hayan propuestos para lo cual asigna un rol o función a cada uno o a un grupo de sus colaboradores, quienes a su vez deben cumplir con sus funciones para alcanzar los propósitos establecidos.

No obstante, ser líder implica poseer ciertas competencias que permitan guiar a un equipo de colaboradores hacia propósitos de común interés, para lo cual se requiere una serie de condiciones cognitivas y actitudinales particulares entre las cuales la capacidad para comunicarse asertivamente es quizás la más importante. De lo contrario, las dificultades a enfrentar para alcanzar las metas fijadas serían innumerables; por lo que el líder de una organización debe comprender que por sí solo no logrará cumplir las metas que se haya fijado; requiere la colaboración de otros. Cabe destacar que en una organización empresarial al líder se le denomina Gerente y a sus colaboradores constituyen el conjunto de talentos que contribuirá a lograr las metas organizacionales.

De allí que, el talento humano puede considerarse como la piedra angular para generar, desde la lógica empresarial, respuestas a los requerimientos de cambios en la interacción dicotómica entre gerente-empleado, que demanda el contexto organizacional actual; donde las relaciones interpersonales y laborales se sustentan en la comunicación efectiva, sinérgica y empática y horizontal.

En este sentido, Naranjo (2012) ha señalado que las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos, habilidades o competencias para conducir con éxito al talento humano del que dispone. Entre tales habilidades destaca la comunicativa, la competencia gerencial de configurar redes comunicativas que faciliten las interacciones en el contexto organizacional y conduzca al éxito esperado. Al respecto, Soria y Pérez (2010) han expuesto que “la comunicación se vuelve de vital importancia, ya que si se cuenta con

una estrategia de comunicación adecuada dentro de la organización, la empresa logrará ser más efectiva y productiva”. (p.4). En otros términos, sin comunicación efectiva entre los gerentes y el talento humano de una organización, la productividad de ésta se vería seriamente comprometida. Por lo que la gerencia debe poseer la debida competencia comunicativa para cumplir con su rol exitosamente.

Al respecto cabe expresar que la competencia comunicativa se refiere a la capacidad del ser humano para expresar a sus pares las ideas con efectividad lingüística y paralingüísticamente. De acuerdo con Bermúdez y González (2011) la competencia comunicativa se considera como un conjunto de destrezas que configura las relaciones interpersonales e intergrupales, pues la convivencia organizacional requiere la mediación de una eficaz comunicación.

En el caso de un gerente, como líder de una organización, éste debe poseer las debidas competencias comunicativas que le faciliten ejercer su rol. De acuerdo Naranjo (2012), “Un buen líder debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera adecuada las habilidades gerenciales de escucha, observación y expresión. De ésta manera puede comunicarse eficientemente con sus pares y empleados” (p. 35), y así dirigir la organización hacia los objetivos planteados.

Por su parte, Hernández (2007) citado en Bermúdez y González (ob.cit) señaló cuatro elementos que manifiestan la competencia comunicativa en un gerente: “la capacidad de comprender y aceptar la visión del otro (legitimación de la percepción) y una apreciación adecuada de sí mismo; la búsqueda de información objetiva y requerida en el proceso comunicativo, además del autocontrol emocional” (p.7). Es decir, la competencia comunicativa involucra un conjunto de subcompetencias cognitivas y actitudinales que se deben desarrollar para poder afirmar que se es competente de manera comunicativa.

En este orden temático, Bermúdez y González (ob.cit) plantearon que las competencias comunicativas implican tres categorías de competencias: (a) Las lingüísticas; referidas a la capacidades discursivas, psicolingüísticas, sociolingüísticas y pragmáticas; (b) Las competencias de liderazgo concernientes al autocontrol, búsqueda de información objetiva, toma de decisión, orientación para la resolución de problemas; y (c) Las competencias de relación relativas a la capacidad de escuchar, empatía, entender y aceptar la opinión de otros, actitud comunicativa. Todo lo cual revela la complejidad del desarrollo de las competencias comunicativas

Es decir, un gerente debe ser capaz de elaborar estructuras discursivas de acuerdo con la norma gramatical, sintáctica y fonética; ser capaz de comprender la intención del mensaje que transmite o que recibe (psicolingüística), de adecuar su interacción lingüística a las características sociales de sus interlocutores (sociolingüística) y saber cuándo y cómo emitir un mensaje o información (pragmática). Además, de aceptar la diversidad de pensamientos y reconocer su valor, no todos sus colaboradores van a coincidir siempre con él pero debe escuchar a todo aquel que pueda presentar una alternativa ante determinada situación; asimismo el gerente debe tener la capacidad de obtener información objetiva por medios científicos y mantener control de sus emociones para evitar conflictos con el personal y perjuicios a la organización por la falta de comunicación asertiva. En otros términos, la comunicación es un proceso complejo que incide en la dinámica general de una organización y de la cual depende en gran medida la productividad, éxito, sostenibilidad y sustentabilidad de la misma.

En este sentido, Daft (2013) citado en Jiménez (2017:36), expuso que las principales razones del fracaso de un gerente son la carencia de habilidades y prácticas de comunicación eficaces (no escuchar a los empleados y clientes), la incapacidad tanto para mantener relaciones interpersonales sanas, cordiales con el talento humano a su cargo, como para liderar y motivarlos. En otros términos, un gerente que carezca de la habilidad para

escuchar y valorar objetivamente los planteamientos de sus colaboradores, que no distinga entre la información pertinente y la irrelevante, sin capacidad argumentativa para la toma de decisiones y la resolución de conflictos objetivamente, con patrones de conducta interpersonales reñidos con los valores del buen coexistir en el contexto laboral; está destinado al fracaso personal y peor aún organizacional.

En este orden de ideas, cabe señalar que la comunicación constituye la más importante competencia gerencial; pues según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), las competencias gerenciales constituyen “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p.5); y destacan las competencias comunicativas como fundamento de las referidas a la planificación, administración; trabajo en equipo; acción estratégica y gestión de talento humano. Es decir, las capacidades comunicativas son la base fundamental para el logro de las demás habilidades gerenciales que un gerente debe adquirir, evidenciar para el logro de los objetivos organizacionales en conjunción con el talento humano que lo acompañe.

Según lo expuesto anteriormente, las competencias comunicacionales son la principal actividad que marca diferencia en el grado de cómo las organizaciones son útiles para las personas que interactúan con ellas, sean empleados o clientes. El éxito que puede tener la empresa depende de alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales partiendo en gran medida, del desempeño comunicacional del talento humano y de las actividades que éstos realizan.

En este sentido cabe señalar que en la empresa Ultrabikex, C.A ubicada en el Municipio Libertador del Estado Mérida, se hace transcendental atender las competencias comunicacionales y en consecuencia las gerenciales de quienes cumplen la función de gerentes autocráticamente, con un estilo comunicacional estrictamente vertical, sin interés hacia la innovación

gerencial; lo que perjudica las relaciones interpersonales entre la gerencia y el talento humano de la organización; erosionando los canales de información, la motivación, el sentido de pertenencia y pertinencia de dicho talento con respecto a la empresa. Los gerentes limitan su acción a los aspectos meramente administrativos, dejando a un lado los procesos de comunicación e información oportuna y veraz, como principal elemento de gestión empresarial.

Dicha situación repercute en la productividad laboral de los empleados, quienes evidencian su malestar limitándose a cumplir las mínimas funciones que se les asigna, sin aportar plusvalía a su desempeño y obviamente incidiendo de manera negativa en el logro de los objetivos organizacionales como equipo; por ende minimizando la rentabilidad de la misma, lo cual a su vez afecta la estabilidad laboral del recurso humano que labora en la referida empresa.

La problemática expuesta plantea la necesidad de fomentar un conjunto de estrategias para el desarrollo de las competencias comunicativas en la gerencia de Ultrabikex, C.A. Tales competencias contribuirán a mejorar los canales de comunicación e información interna y externamente para la incorporación del conocimiento sobre las nuevas tendencias sobre la gestión del recurso o talento humano, el aprovechamiento inteligente de las oportunidades que ofrece el mercado deportivo, la creatividad y la innovación como herramientas de éxito empresarial.

Un programa de estrategias para el logro de competencias comunicativas contribuirá a una comunicación interna eficaz y eficiente entre gerencia y recurso humano de la empresa, que permita reestructurar el actual ambiente tóxico de trabajo en un ambiente agradable donde las interrelaciones laborales sean armónicas y el trabajo en equipo sea la norma para alcanzar las metas de la organización y la satisfacción de los empleados.

De lo anteriormente expuesto, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características del proceso comunicativo entre gerencia-talento humano de la empresa Ultrabikex, C.A?

¿Qué competencias comunicativas empleadas por la gerencia definen la gestión organizacional en Ultrabikex, C.A?

¿Qué tipo de estrategias cognitivas son pertinentes para el desarrollo de las competencias comunicacionales en el talento administrativo de la empresa?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias cognitivas para el desarrollo de las competencias comunicacionales en la gerencia de la empresa Ultrabikex, C.A del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

Caracterizar el proceso comunicativo entre gerencia-talento humano de la empresa Ultrabikex, C.A.

Describir las competencias comunicacionales empleadas por la gerencia que definen la gestión empresarial en Ultrabikex, C.A.

Determinar estrategias cognitivas para el desarrollo de las competencias comunicacionales en la gerencia de la empresa Ultrabikex, C.A del Estado Mérida.

Justificación de la Investigación

La gerencia empresarial necesita de líderes que despierten, inspiren y potencien al personal bajo su cargo. Por lo tanto, se considera que la práctica de las competencias comunicativas permite proyectarse hacia una gestión empresarial mejor concebida en pro de los objetivos propuestos a través del trabajo colaborativo entre gerentes y talento humano, en un contexto de satisfacción laboral contribuyendo a reforzar la fidelidad del personal con la empresa y el incremento productivo la empresa.

En este sentido, la comunicación en las organizaciones es un tópico de creciente importancia en la gestión organizacional y particularmente en lo que respecta al recurso humano, considerado como tanto el mayor como el mejor activo de toda empresa y cuyo desempeño depende en gran medida de una comunicación organizacional productiva, que permita la retroalimentación mediante sistemas de comunicación abiertos y compartidos por todos los miembros de la organización. Pues, la comunicación, además de hacer factible la transferencia de ideas o sentimientos, propicia la constitución de los equipos de trabajo, reafirma las relaciones interpersonales y en general configuran toda la vida de relación personal, laboral y social. En el ámbito organizacional, la comunicación es un proceso vital de transferencia de información del emisor al receptor, tratando de influenciar en éste para los fines de compartir objetivos comunes.

Es necesario que exista una comunicación efectiva entre el gerente y sus colaboradores para alcanzar el éxito tanto personal como organizacional. La comunicación es un medio para concentrar a las personas en torno a metas comunes; sin ella no pueden establecerse, ni concretarse los objetivos, la planeación, la coordinación, el control y lo más importante; generar una actitud hacia el cambio para responder a la dinámica social que exige a las organizaciones cambios continuos para adaptarse a las exigencias del mercado actual, independientemente del área comercial a la que se dedique.

Tal es la relevancia de la comunicación en una organización que de ella depende, en gran medida, la capacidad gerencial de generar y fortalecer tanto la cultura organizacional como mantener un buen clima de trabajo para beneficio de todos los miembros de la organización.

El presente estudio se enfoca hacia la indagación sobre las estrategias cognitivas que propician el desarrollo de las competencias comunicacionales que debe poseer y evidenciar un gerente para, a su vez, poder ejercer las respectivas competencias gerenciales con eficacia tanto para el logro de los objetivos de la empresa Ultrabikex, C.A, como para la satisfacción laboral del talento humano bajo su dirección.

De allí que el presente estudio es pertinente desde una perspectiva teórica pues ofrece una revisión de la literatura sobre lo que representa la comunicación organizacional en la gestión empresarial y particularmente en lo que concierne a la relación binomial gerente-talento humano como fuente principal de la productividad y éxito de una organización. Igualmente, se busca determinar las estrategias cognitivas que propician el desarrollo de las competencias comunicativas, en la gerencia de la referida empresa a fin de hallar mecanismos que faciliten el consenso en la toma de decisiones para beneficio tanto de la empresa como de los empleados.

En cuanto al aspecto metodológico, la investigación constituye un referente para nuevas investigaciones sobre la temática expuesta dado que se propondrán estrategias para el desarrollo de las competencias comunicativas a nivel gerencial que requerirá del establecimiento de paralelismos con otras disciplinas como la lingüística, la educación, las teorías cognitivas sobre el pensamiento sistémico y la información, entre otras.

Desde una perspectiva organizacional, se busca plantear una alternativa de solución a la actual condición de insatisfacción laboral, desmotivación y baja productividad del talento humano de Ultrabikex, C.A; dada las características del proceso comunicativo entre gerente-talento humano que

está generando un ambiente laboral nada consonó con las actuales tendencias de la gestión empresarial. Por ende, la propuesta surgida de este estudio representa un aporte tanto concreto como científico para la gestión eficaz y eficiente de la organización que obviamente redundará en beneficio tanto la empresa como para quienes representan su talento humano.

Delimitaciones de la Investigación

El presente estudio se realizó en la empresa Ultrabikex. C.A del Estado Mérida, entre los meses de Enero a Junio 2018. La referida empresa se dedica a la comercialización de artículos deportivos de reconocidas marcas y alta calidad.

Igualmente, se debe mencionar que el presente estudio se enmarcó en las áreas temáticas de la Gestión Empresarial y particularmente en los tópicos centrales de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes. En cuanto al nivel de profundidad de la investigación a nivel de Especialización el Manual Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012); refiere que: “El Trabajo de Grado de Especialización es el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación, que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el estudiante en el área de la especialidad profesional del subprograma”. (p.8). Por ende, con este estudio se espera demostrar la adquisición de las habilidades investigativas a nivel instrumental.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación corresponden, de acuerdo a Pelekais, Finol, Neuman, Carrasquero, García y Leal (2012), al arqueo bibliográfico que realiza el investigador sobre los estudios previos existentes sobre la temática en estudio; en este caso sobre el reclutamiento y selección del personal, para el área de preparación de alimentos en las empresas de servicios gastronómicos.

Al respecto, se hace referencia al estudio de Ramírez (2017) referido a un Modelo para el Desarrollo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas Dirigidas al Empresario Venezolano. Trabajo de grado presentado para optar al título de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Facultad De Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo.

De acuerdo con Ramírez (2017), los gerentes de las empresas u organizaciones deben poseer las competencias relativas a: (a) las competencias cognitivas, como el pensamiento sistémico y el reconocimiento de patrones; (b) competencias de inteligencia emocional, incluyendo la autoconciencia y competencias de autogestión, como la autoconciencia emocional y el autocontrol emocional; relacionadas con la capacidad comunicativa y (c) las competencias de inteligencia social, que comprende el aprender a escuchar, comunicarse de manera clara y convincente para persuadir a otros. Todo ello para poder tener éxito y ser eficaz como gerente en la actual sociedad global caracterizada por el desarrollo en los aspectos comunicativos e informáticos.

Igualmente, Ramírez (ob.cit) expuso, las funciones del gerente como líder son: saber comunicar, entender, orientar las acciones y resultados de la

empresa. En tal sentido, eficiencia y eficacia están estrechamente relacionadas con las competencias del gerente. No obstante, en Venezuela se observa algunas debilidades en los gerentes del país en cuanto a las competencias, pues la formación que poseen los gerentes del país es muy heterogénea lo que dificulta definir las competencias que poseen los gerentes y explica de algún modo que el aporte de las empresas al desarrollo económico del país no ha sido lo esperado. De allí que se planteó como objetivo un Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano. En este orden de ideas Ramírez ha planteado que:

Las Competencias de comunicación: se refieren a las capacidades del gerente de comunicar ideas e información de manera eficaz y de recibir ideas e información de la misma manera (Griffin y Van Fleet; 2016). Dichas competencias le permiten a un gerente comunicar ideas a los subordinados para que sepan lo que se espera de ellos, coordinar el trabajo con los compañeros y colegas y mantener a los altos directivos informados de lo que sucede. Además, ser competente en la comunicación ayudará al gerente a entender el significado real detrás de los mensajes por correo electrónico, cartas, informes y otra comunicación escrita. (p. 93)

Es decir, un gerente competente comunicativamente discrimina la información relevante de las irrelevantes, comprende tanto la importancia de los mensajes como las intenciones que estos transmiten a su equipo de trabajo; independientemente del formato en el cual se presenten. Igualmente, de acuerdo, a Hellriegel. (2017:06), citado en Ramírez (ob.cit) “la competencia para la comunicación es una de las competencias gerenciales claves, y están conformadas por tres elementos: 1) la comunicación formal, 2) la comunicación informal y 3) la negociación” (240); lo cual refuerza el interés del presente estudio sobre la competencia comunicativa en la actividad gerencial.

En cuanto al aspecto metodológico, el estudio de Ramírez (0b.cit) se fundamentó teóricamente en la epistemología de la Administración y de las competencias gerenciales. La investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo, con un estudio del documental-bibliográfico y un diseño de campo. El nivel de la investigación fue descriptivo, pues Ramírez se propuso describir las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del empresario venezolano.

Los informantes del estudio de Ramírez fueron siete (7) gerentes, asesores y académicos pertenecientes a empresas e instituciones académicas públicas y privadas del país. Los datos se recabaron empleando una entrevista semi estructura a profundidad, y la técnica utilizada fue el análisis de contenido, en el cual surgieron categorías que fueron interpretadas, contrastadas y fundamentadas.

El resultado del análisis permitió a Ramírez (ob.cit) plantear su Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano; que estructuró en cinco fases; a saber: (a) Fase I: Bases filosóficas del Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano; (b) Fase II: Fundamentación teórica / Enfoques que condicionan el Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano; (c) Fase III: Procesos inherentes al desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas; (d) Fase IV: Componentes filosóficos referentes en el Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano; (e) Fase V: Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano, sus dimensiones.

El trabajo de Ramírez (ob.cit) aporta al presente estudio interesantes insumos teóricos con respecto a las competencias de un gerente; entre las cuales la comunicativa tiene un rol preponderante. Similarmente, el citado autor explica las fases del Modelo para el desarrollo de competencias

gerenciales dirigidas al empresario venezolano; lo cual ofrece luces sobre la metodología para presentar una propuesta de estrategias cognitivas para el desarrollo de las competencias comunicativas, punto focal del presente trabajo.

Por su lado, Leyva, López, Nuño y Cavazos (2014), realizaron un estudio sobre las Competencias gerenciales en la competitividad empresarial de las PyME's, como docentes de la Universidad de Sonora Unidad Regional Centro. México. De acuerdo con los referidos autores la exigente sociedad actual demanda dentro de las PyME's, gerentes con competencias específicas para lograr resultados competitivos: excelentes interrelaciones que parten de una comunicación asertiva con los colaboradores, proveedores, clientes, y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor.

No obstante, de acuerdo con Leyva, López, Nuño y Cavazos (ob.cit) las PyME's mexicanas presentan en su gestión ciertas características y problemas que se resumen en: el hecho de que el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, los dueños dirigen las empresas, estas son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos, la administración es empírica. Además, aunque utilizan maquinaria y equipo se basan en el trabajo más que en el capital y generalmente presentan falta de liquidez y solvencia, bajos niveles de productividad y acceso restringido a fuentes de financiamiento. Tal situación conllevó a los mencionados autores a plantearse como objetivo general: Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la competitividad empresarial de las PyME's de la ciudad de Hermosillo, Sonora. México.

Según Leyva, López, Nuño y Cavazos (ob.cit), el enfoque de la investigación fue cualitativo basado en el método Delphi, el estudio fue de tipo exploratorio, con un diseño de campo. La muestra constó de seis expertos de tres sectores relacionados con PyME's: dos del sector gobierno (representados por el Secretario de Economía del Estado de Sonora y el

Director de NAFIN (Nacional Financiera), dos del sector cámara (representados por los presidentes de CANACINTRA y CANACO, quienes son las cámaras con las que se realizará el trabajo) y, dos del sector educación (académicos que realizan trabajos con PyME's dentro de Instituciones de Educación Superior). La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario autoadministrado compuesto de dos partes; la primera referida a la Competencias Gerenciales, y la segunda a la relación de dichas competencias en Competitividad Empresarial.

El análisis de los datos permitieron a Leyva, López, Nuño y Cavazos (ob.cit), concluir sobre la importancia de vincular los sectores: Gobierno-Cámara- Instituciones de Educación; a fin de crear una atención entre los tres sectores para que conjuntamente destinen recursos enfocados a desarrollar propuestas que detonen el desarrollo de estas empresas en la ciudad de Hermosillo, Sonora para que respondan a los retos de la competitividad nacional e internacional que actualmente enfrentan. Asimismo, los gerentes de las PyME's deben adquirir conciencia sobre de la importancia de contar con un perfil por competencias, con el fin de lograr una mejor y más efectiva gestión empresarial de sus negocios, obteniendo beneficios de eficiencia, productividad y rentabilidad.

Finalmente, de acuerdo con Leyva, López, Nuño y Cavazos (ob.cit), es necesario que el gerente PyME's adopte competencias gerenciales conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes para ser eficiente en una gama de labores.

El trabajo de Leyva, López, Nuño y Cavazos (ob.cit), ofrece información interesante con respecto a las competencias gerenciales para el logro de una gestión organizacional de calidad y la capacidad competitiva de una empresa, aspectos que deben ser considerados en Ultrabikex C.A, donde las debilidades en la gerencia con respecto a la competencia comunicativa está limitando la capacidad competitiva de dicha empresa. Asimismo, el trabajo de los referidos autores orienta el presente estudio sobre las variables

importantes en el éxito de una empresa y cómo abordarlas operativamente para diseñar una propuesta sobre estrategias cognitivas para el desarrollo de las competencias gerenciales, particularmente la relativa a la comunicación.

Por su parte, Bermúdez (2014), realizó un estudio sobre El valor de la competencia comunicativa y el desempeño eficaz de la gerencia en empresas de comunicación de Maracaibo, como trabajo de ascenso para profesor titular en la Universidad del Zulia. De acuerdo con la referida investigadora el gerente de una organización debe poseer la capacidad de comprender, analizar y estimar la reacción que sus mensajes generan en sus destinatarios y en consecuencia la influencia que él ejerce sobre sus colaboradores para la consecución de los objetivos organizacionales. Es decir, un gerente capaz debe ser competente comunicativamente. En este orden de ideas, Niño (2008) citado en Bermúdez (ob.cit), expuso que:

Se entiende como competencia comunicacional la capacidad basada en un conjunto de conocimientos (dominios, experiencias, destrezas, habilidades, hábitos, entre otros) que habilitan a los integrantes de un grupo social para producir y comprender eficazmente mensajes con significados sobre cualquier aspecto del mundo, por diferentes medios y códigos, y en diversos contextos de la vida social. (p. 278)

En otros términos, la competencia comunicativa no solo es saber hablar, leer y escribir bien, comprende también la capacidad de emitir mensajes en diversos códigos, estilos y formatos lingüísticos sobre cualquier tópico de la realidad; además de comprender que todo mensaje provoca una reacción al destinatario y en función de eso éste actuará.

Del mismo modo, Bermúdez planteó que el actual desempeño gerencial debe fundamentarse en un conjunto de competencias bien definidas, entre las que se cuentan tanto las relacionadas con el área de trabajo como las relativas a la comunicación, de manera que ello facilite el flujo de información y conocimiento que circulan en una organización.

El objetivo de la mencionada investigación consistió en identificar las competencias comunicativas de los gerentes de empresas de comunicación de Maracaibo y su aplicación en el desempeño de sus funciones. El estudio de Bermúdez se enmarcó en el enfoque cualitativo, de tipo exploratorio, descriptivo con un diseño de campo. Los informantes claves fueron seis, seleccionados intencionalmente, con las siguientes características: gerentes de empresas de comunicación en distintas áreas (publicidad, emisoras de radio, canales de televisión y medios impresos), con la intención de encontrar rasgos y comportamientos que pudieran ser extrapolados a lo colectivo, a fin de explicar la valoración de la competencia comunicativa en la relación laboral, desde la perspectiva gerencial.

Los datos recabados permitieron que Bermúdez (ob.cit) llegara a concluir que el liderazgo y a las relaciones que se establecen en una organización, requieren de competencias comunicativas que les permita conducir al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos comunes; y resaltó la importancia de competencia comunicativa como factor que parte de lo individual para configurar una red de relaciones que soportan la cultura de una organización. Comprender la importancia de la competencia comunicativa implica iniciar una primera etapa para el liderazgo en equipo y no sólo administrar una empresa.

Igualmente, Bermúdez (ob.cit) concluyó que la gerencia de las empresas de comunicación de Maracaibo debe concederle mayor relevancia a la competencia comunicativa como elemento fundamental en el desempeño gerencial, y así propiciar la forma de gestión organizacional con un enfoque participativo y estimulador del trabajo en equipo, colaborativo que exige actualmente el mundo empresarial.

El estudio de Bermúdez (ob.cit), refuerza el propósito de la presente investigación desde una perspectiva epistemológica, pues destaca y demuestra la relevancia de las competencias comunicativas como factor de liderazgo gerencial, motivador e incluyente para el trabajo en equipo, el logro

exitoso de los objetivos organizacionales y el desempeño eficaz y eficiente de un gerente en una sociedad altamente conectada por las diversas redes comunicativas a nivel global.

Los estudios citados sirven de referencia teórica y soporte científico a la presente investigación, por cuanto el mismo persigue analizar la imperiosa necesidad de las competencias comunicacionales en el ámbito organizacional, un instrumento para el cambio, siempre y cuando sirvan a sus colaboradores para la búsqueda de soluciones a los problemas, para ejercer su rol eficientemente, así como para fomentar y fortalecer la cultura organizacional a través de la retroalimentación constante, es decir, de la actividad creativa que conlleva a la continuidad de las actitudes positivas dentro del aprendizaje, “el saber ser”.

Es por ello, que en la presente investigación se plantea desarrollar las estrategias en el desarrollo de competencias comunicacionales en el talento administrativo de la empresa Ultrabikex, C.A y así permitir el fortalecimiento de las funciones gerenciales y de la obtención de metas y objetivos que se plantee la organización para generar un clima laboral conveniente y así desarrollar un trabajo que fortalezca las relaciones sociales-laborales a través de las herramientas de comunicación.

Bases Teóricas

En ésta sección se presentan los aspectos teóricos relacionados con el problema de investigación desde la óptica de varios autores que han tratado la temática. En tal sentido, cabe destacar que la fundamentación teórica, según Palella y Martins (2010), consiste en la:

Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado.
Relación entre la Teoría y el objeto de estudio. Posición de distintos autores sobre el problema y objeto de investigación.
Adopción de una postura por parte del investigador, la cual debe ser justificada. (p. 63).

En concordancia con lo expresado por Palella y Martins (ob.cit), se hace referencia a la competencia comunicativa como factor fundamental para el proceso gerencial de una empresa.

Competencias

El concepto competencia se viene desarrollando desde la década de los veinte del siglo XX, en gran parte del mundo principalmente en países como Inglaterra, Alemania, Australia, Estados Unidos y Argentina (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000:1). En la revisión de la bibliografía sobre el origen del constructo competencia, se encontraron diferentes enfoques. Así, desde un enfoque lingüístico, Chomsky (1965), comprende por competencia: "...al conocimiento y dominio innato que el hablante u oyente tiene de su lengua..." (p.4).

Lo anterior implica para Chomsky que los conocimientos que tiene una persona así como las habilidades en el dominio de su lengua lo convierten en un sujeto competente para la gestión comunicacional en la empresa. En este mismo sentido, desde un enfoque sociolingüístico, Hymes (1972), apoya lo anterior diferenciando la competencia como "como la acción que realiza la persona en un contexto y que es afectada por el mismo." (p.269). De igual forma como señala Lévy-Leboyer (1997), se define competencia como "un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta." (p.7).

Con todas las características mencionadas por los autores se pone de manifiesto que la competencia es un concepto multidimensional e incluye tres dimensiones tanto de tipo cognitivo como no cognitivo, estas son: *el Saber* que está centrado en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos que las personas adquieren antes y durante el desarrollo de sus actividades productivas; *el Saber hacer* está relacionado con los atributos personales

conformados por los valores y principios que rigen la conducta de un ser humano y determinan su comportamiento y el *Saber ser* que son aquellos atributos personales conformados por los valores y principios que rigen la conducta de un ser humano y determinan su comportamiento.

En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos basándose en la integración y activación de estos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso.

Existen muchas definiciones de competencias, entre las cuales cabe señalar: “Las características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto” (Boyatzis, 1982:28).

“Característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de desempeño o un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993:6).

“Características personales que posibilitan unos resultados superiores en un puesto, organización y cultura dadas” (Fernández, 1995:48).

“Cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo” (Sánchez y Valldeperes, 1998:20).

“Características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos” (Arráiz, 2000:6).

“Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo” (Mamolar, 2001:21).

Según Alles (2006), citando a Spencer y Spencer, una “competencia es una característica subyacente en el individuo y que se está relacionada con

un estándar de efectividad o una performance superior al momento de realizar un trabajo”, asimismo una competencia está ligado a la personalidad de una persona y que puede predecir el comportamiento en diferentes situaciones y desafíos laborales. (p. 61).

De acuerdo a estas definiciones se puede plantear en este estudio que la competencia es la conjunción de saberes complejos que se integran en un individuo para el Saber, el Saber Hacer, el Saber Convivir y Ser.

Clasificación de las Competencias

Según expuso Alles (2006), citando a Spencer y Spencer (1993:79-83), las competencias se clasifican en cinco grupos; a saber:

- a) **Motivación:** son los intereses que una persona considera de manera consistente y que conllevan o dirigen el comportamiento a realizar ciertas acciones o lograr objetivos, de igual modo la posibilidad de alejarlos de ellos.
- b) **Características:** se refiere a aquellos rasgos físicos y a repuestas en determinadas situaciones que una persona demuestra en el desempeño en su puesto.
- c) **Concepto propio o concepto de uno mismo:** son las actitudes, valores o imagen propia de una persona y son motivos reactivos que predicen como se han de desempeñar las personas en un puesto.
- d) **Conocimientos:** es toda información que una persona posee sobre un área específica, pero que no se pueden medir de igual manera ya que no logran predecir del todo el desempeño laboral.
- e) **Habilidad:** es la capacidad para desempeñar ciertas tareas sean físicas o mentales y se evidencian en competencias de conocimiento y de habilidades que son visibles en el personal.

Conformación de las Competencias

Modelo del Iceberg

En cuanto a la conformación de las competencias, Spencer y Spencer (1993), introducen el “Modelo de Iceberg” en el cual establecieron que las competencias tienen dos grandes niveles. Un primer nivel, visible integrado por destrezas y conocimientos. El segundo nivel, las competencias menos fáciles de detectar y desarrollar donde encontramos los conceptos de uno mismo y rasgos de personalidad que constituyen la parte menos visible. Las cinco características de su modelo los autores las agrupan en dos vertientes.

Gráfico 1.

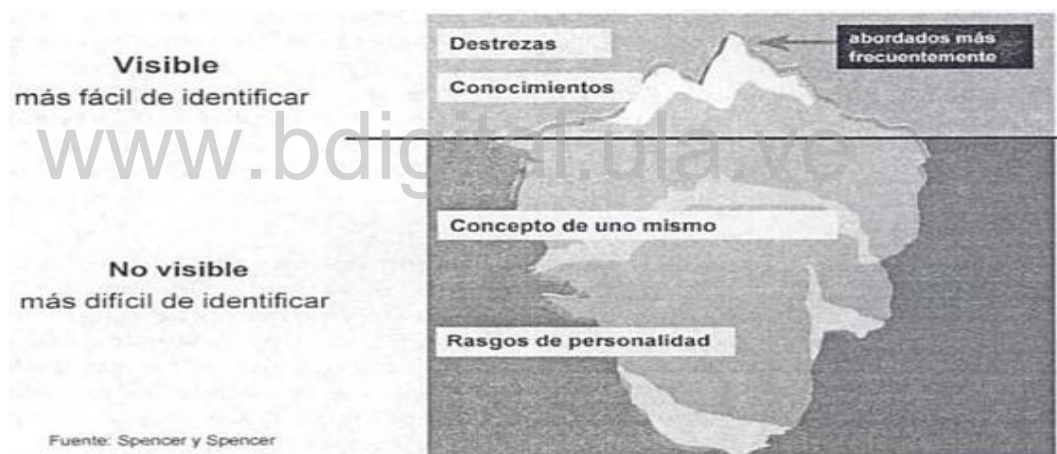


Gráfico 1. Modelo de Iceberg. Tomado de: Spencer y Spencer (1993).

Parte Visible:

- a) **Destrezas:** consisten en la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.
- b) **Conocimientos:** constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas.

Parte No Visible:

- c) **Concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona
- d) **Rasgos de personalidad:** características físicas y respuestas conscientes a situaciones o información.

La firma Hay/McBer, (citado por Spencer y Spencer, 1993:4-5), desarrolló un Diccionario de Competencias constituido como una herramienta de trabajo capaz de convertir construcciones teóricas sobre competencias en aplicaciones prácticas. Allí, se agrupan las competencias en conglomerados, es decir, categorías que muestran su relativa homogeneidad. (Ver Tabla 1)

Tabla 1

Resumen de las Competencias

Conglomerado	Competencias
I. Logro y Acción	1. Orientación al logro 2. Preocupación por orden calidad y precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de información
II. Apoyo y servicio humano	5. Comprensión interpersonal 6. Orientación al servicio al cliente 7. Impacto e influencia 8. Conciencia organizacional 9. Establecimiento de relaciones
III. Impacto e influencia	10. Desarrollo de otros 11. Asertividad y uso del poder posicional 12. Trabajo en equipo y cooperación 13. Liderazgo de equipo
IV. Gerencia	14. Pensamiento analítico 15. Pensamiento Conceptual

	16. Pericia (Expertice)
V. Cognitivo	
	17. Autocontrol
	18. Autoconfianza
VI. Efectividad	19. Flexibilidad
Personal	20. Compromiso organizacional

Nota: Resumen de las Competencias Hay/ Mcber (en Spencer y Spencer, 1993).

I. Logro y Acción:

- ✓ Preocupación por trabajar bien o competir para superar un estándar de excelencia.
- ✓ Preocupación por el orden, la calidad, disminuir la incertidumbre con controles, sistemas claros y ordenados.
- ✓ **Iniciativa:** predisposición a acciones, resultado, nuevas oportunidades.
- ✓ **Curiosidad:** búsqueda de información amplia para llegar al fondo de los asuntos.

II. Apoyo y servicio humano:

- ✓ **Sensibilidad interpersonal:** escuchar, comprender, responder a intereses explícitos o tácitos.
- ✓ **Orientación al servicio:** ayudar averiguando necesidades y tratando de satisfacerlas.

III. Impacto e influencia:

- ✓ **Deseo de impacto sobre los demás:** persuadir, convencer, influir o impresionar.

- ✓ **Conocimiento organizativo:** comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- ✓ **Construcción de relaciones:** crear y mantener contactos amistosos con personas útiles para metas.

IV. Gerencia:

- ✓ **Desarrollo de personas:** mejorar el talento y la capacidad de los demás.
- ✓ **Dirección de personas:** comunicar qué y que hay que hacer para que los demás trabajen cooperando.
- ✓ **Liderazgo:** capacidad para el rol de líder en un grupo o equipo.

V. Cognitivo:

- ✓ **Pensamiento analítico:** comprender y resolver a base de meditar lógica y sistemáticamente.
- ✓ **Pensamiento conceptual:** identificar los modelos, conexiones, aspectos claves y subyacencias.
- ✓ **Conocimientos y experiencias:** utilizar y ampliar el conocimiento técnico y que los demás lo adquieran.

VI. Efectividad Personal:

- ✓ **Autocontrol:** mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes.
- ✓ **Confianza en sí mismo:** creencia en la capacidad propia de elegir el enfoque adecuado.

- ✓ **Comportamiento ante el fracaso:** justificación o explicación de los problemas surgidos o fracasos.
- ✓ **Compromiso con la organización:** orientar comportamiento para beneficio de la organización.

Rodríguez (2005:4), presenta la rueda de las competencias gerenciales la cual incluyen 40 Competencias. Cada una de estas tiene una definición y una serie de características que permite, a quien usa el modelo, poder identificar claramente el tipo de competencia. Estas características son llamadas componentes o variables, las cuales sirven como patrón para crear una posible matriz de medición. Desde el centro hacia la periferia se identifican tres tipos de competencias básicas. (Ver Gráfico 2).

www.bdigital.ula.ve

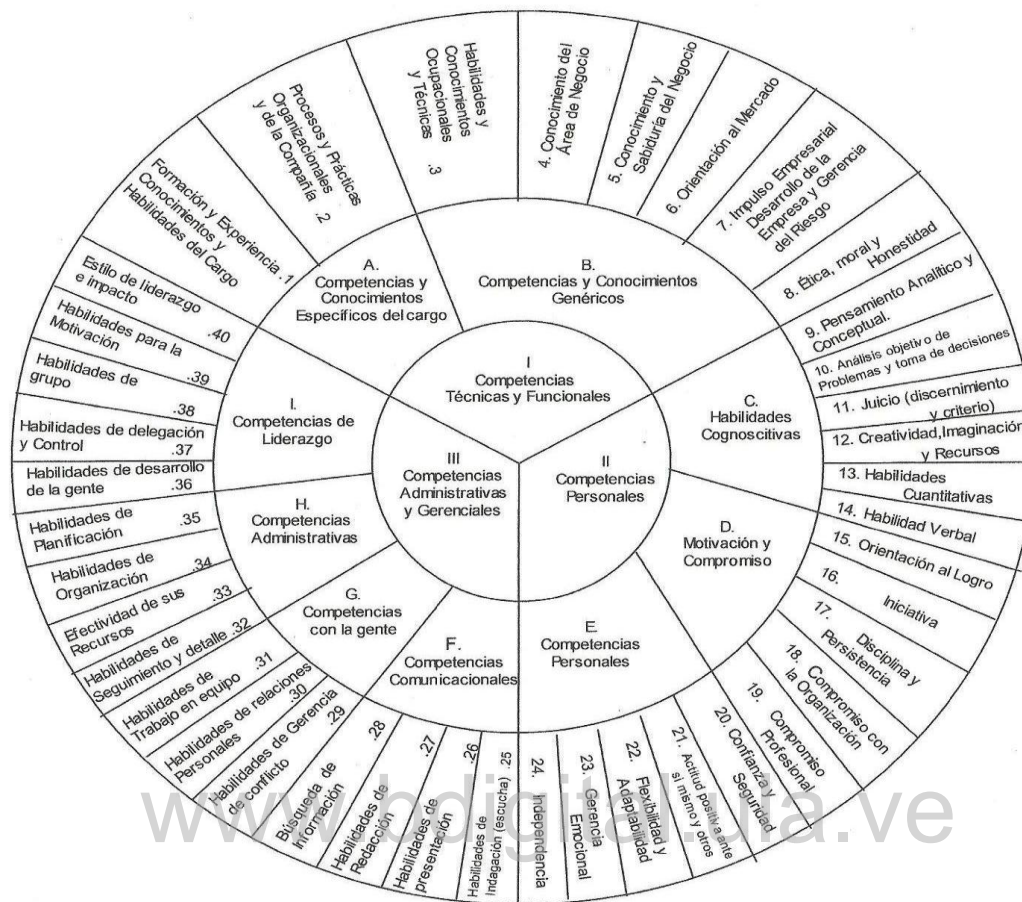


Gráfico 2. Rueda de Competencias, donde Rodríguez (2005) muestra su modelo.

- I. **Competencias técnicas y funcionales.** Las cuales reúnen todas las características y conocimientos que se deben tener desde dos puntos de vista: conocimientos específicos del cargo (experiencia desarrollando cargos similares) y conocimientos genéricos, los cuales incluyen los valores y principios que vienen desde la misma crianza.

- II. **Competencias personales.** Las cuales se basan en tres principios: competencias personales, motivación y compromiso y habilidades cognoscitivas. Las cuales incluyen competencias como el pensamiento analítico y conceptual, habilidades cuantitativas, la actitud, la iniciativa, habilidades verbales, orientación al logro, compromiso, confianza, seguridad, juicio, creatividad y recursividad.

III. Competencias administrativas y gerenciales. Se subdivide en:

a) Competencias comunicacionales: escucha, presentación de informes, redacción de informes y búsqueda de información.

b) La competencia general con la gente: tiene integradas tres específicas: gerencia de conflicto, relaciones personales y trabajo en equipo.

c) La competencia general administrativa: está integrada por cuatro específicas: seguimiento, efectividad de recursos, organización y planeación.

d) La competencia general de liderazgo: tiene integrada el desarrollo de la gente, delegación, control, motivación, estilo e impacto de liderazgo.

En síntesis, de acuerdo con Reyzábal (2012) cada competencia implica “múltiples habilidades, conocimientos, valores, emociones, experiencias, estrategias de actuación, motivaciones y actitudes, pues ésta no es solo el reflejo de una capacidad o destreza concreta” (p.5). Por ende, adquirir una competencia se evidencia a través del despliegue de un saber hacer complejo y no de un simple conocimiento específico, pues presume el uso de recursos plurales de las dimensiones del saber conceptualizar, saber hacer y saber ser.

Competencias Comunicativas

Las competencias comunicativas son una noción que surge en el seno de la lingüística pero con el tiempo se han convertido en objeto de estudio de varias disciplinas que las han abordado desde sus diferentes perspectivas, llegando incluso a reunirse para hacer análisis integradores del concepto. En la actualidad, las competencias comunicativas son vistas como un

compendio de saberes, capacidades, habilidades o aptitudes que participan en la producción de la convivencia y las relaciones interpersonales e intergrupales, ya que la coexistencia humana requiere la mediación de una eficaz comunicación, “como proceso de interacción en el que dos o más sujetos se reconocen como iguales, comparten experiencias, actúan con sentido de comunidad en función de un diálogo orientado a la construcción de acuerdos”. (Pasquali, 1972 citado en Bermúdez y González, 2011:2).

El concepto de competencias comunicativas, desarrollado por (Halliday 1982, citado en Rodríguez, 2012:27), está apoyado en los enfoques propios del funcionalismo lingüístico, que supone la capacidad de entender, elaborar e interpretar los diversos eventos comunicativos, teniendo en cuenta no sólo su significado explícito o literal, lo que se dice, sino también sus implicaciones, el sentido implícito o intencional lo que el emisor quiere decir o lo que el destinatario quiere entender. El término se refiere a las reglas sociales, culturales y psicológicas que determinan el uso particular del lenguaje en un momento dado.

En este orden temático, Reyzábal (2012):

La competencia comunicativa se sustenta en la experiencia grupal y en las emociones, necesidades y motivaciones del propio sujeto; por ello, requiere un cúmulo de destrezas extralingüísticas relacionadas entre sí, pues conlleva saber en cada momento cómo comunicarse, con qué lenguaje, código o registro; incluso saber cuándo callar en nuestros intentos por entablar contacto con los demás, exige dominio tanto de normas (por ejemplo, las de cortesía), actitudes y valores como destrezas y habilidades o conocimientos formales. (p 70)

En otras palabras, la competencia comunicativa implica saber emplear todos los elementos del lenguaje, lingüísticos, sociolingüísticos y paralingüísticos, para comunicarse efectivamente. Comunicarse exige saber pensar, identificar la intención comunicativa y considerar a quién se dirige con el fin de emplear los recursos adecuados.

Por su lado, Beltrán (2004) citado en Rodríguez (2012:27-31) plantea distintos tipos de competencias en la competencia comunicativa: lingüística, paralingüística, pragmática, textual, quinésica, proxémica y cronética.

Competencia lingüística: se relaciona con la adquisición y el desarrollo del lenguaje. Es el manejo del sistema lingüístico y paralingüístico de símbolos articulados que permiten el entendimiento entre las personas porque se respalda en una convención social previa. De acuerdo con Duran (2009) la competencia lingüística a su vez se subdivide en:

- a) competencia léxica (vocabulario, fórmulas de comunicación, colocaciones)
- b) competencia gramatical (morfología, sintaxis)
- c) competencia semántica (denotación, connotación, traducción)
- d) competencia fonológica (fonética, con especial atención a los términos científicos, ritmo, y entonación)
- e) competencia ortográfica (ortografía, puntuación, convenciones tipográficas)
- f) competencia ortoépica (reconocimiento y enunciado de palabras nuevas, deducción por contexto).

Competencia paralingüística: es el desarrollo de capacidades para convencer y persuadir a los demás. Nos comunicamos porque deseamos influir en las decisiones, las opiniones, los conocimientos, las actitudes o las preferencias de los otros. Nuestra comunicación siempre busca, como fin último, lograr algo de alguien.

Según Rubio (2003), ésta competencia permite que el hablante utilice adecuadamente determinados signos no lingüísticos para expresar una actitud o un sentimiento en relación con su interlocutor y con lo que dice: declarar, interrogar, intimidar, rogar, ordenar, entre otros. En la expresión oral se manifiesta mediante los elementos supra segmentales del lenguaje (la entonación de la voz: tono, volumen, cadencia o ritmo, énfasis y pausas en la

pronunciación). En la escritura ésta competencia se manifiesta en los signos de puntuación, las sangrías, los nomencladores, la distribución del espacio, tipos de letras entre otros., ya que estos recursos permiten identificar la división en el texto.

Competencia pragmática: es el conjunto de recursos, tácticas y estrategias que empleamos para influir en las decisiones y opiniones de otros. La pragmática es una competencia fundamental en los profesionales, pues a diario debemos tomar decisiones y necesitamos el apoyo de otros para que éstas se efectúen.

En este sentido, Duran (2006), destaca que las competencias pragmáticas implican el dominio del discurso, la cohesión y la coherencia, la identificación de tipos de texto y géneros y el uso de la ironía adecuados a cada contexto, ya que todos estos extremos influyen en las representaciones mentales que los interlocutores elaboran de la información que van recibiendo a lo largo de la situación comunicativa.

Competencia textual: se refiere al desarrollo de capacidades para comprender y producir textos. Esta capacidad es fundamental para todas las personas, en especial para los profesionales, pues una gran cantidad de los procesos relativos a las instituciones tienen que ver con la lectura (libros, revistas, normativas, entre otros) o con la escritura de todo tipo de textos (informes, proyectos, actas, entre otros). De acuerdo con Reyzábal (ob.cit), ésta competencia requiere cierto conocimiento de tipología textual, de la sintaxis y del componente léxico de la lengua para construir un texto oral o escrito adecuadamente.

Competencia quinésica: la postura, los gestos, la mirada, el rostro, el cabello, las manos... todos son dispositivos de comunicación mediante los cuales estamos diciendo cosas permanentemente, aunque no lo sepamos. La competencia quinésica es la encargada de aconsejarnos cómo debemos manejar nuestro cuerpo según el contexto general.

Según Rubio (2003), la competencia quinésica consiste en la capacidad consciente o inconsciente para comunicar información mediante signos gestuales, como señas, mímica, expresiones faciales, variados movimientos corporales, entre otros. Estos signos pueden ser expresiones propias o aprendidas, originales o convencionales. En la comunicación escrita, se manifiesta por medio del empleo de los signos de puntuación, de las sangrías, de los nomencladores, de la distribución general del espacio, tipos de letras, entre otros. Estos recursos permiten identificar la división de un texto en capítulos, párrafos, temas y subtemas.

Competencia proxémica: el cuerpo delimita unos espacios de acción a los cuales algunas personas pueden acceder y otras no. No todos pueden tocar nuestros objetos personales, ni nuestro cuerpo. No soportamos que ciertas personas estén muy cerca de nosotros; en cambio, a otras les solicitamos que estén cerca. La vida institucional de una organización es otro escenario para ejemplificar la vivencia de ésta competencia.

De acuerdo con Rubio (2003), los códigos proxémicos se establecen según la cultura, las relaciones sociales, los roles, el sexo y la edad, entre otros factores. El manejo de las distancias, el estar separados o en contacto, tienen significados que pueden variar de acuerdo con la cultura y nos permite asignarle significación al respeto o a la transgresión de esas distancias interpersonales y de los espacios codificados por los distintos grupos sociales.

Competencia cronética: los seres humanos nos movemos en dos coordenadas: tiempo y espacio. La segunda la abordamos en la proxémica. La primera, el tiempo, es del dominio de la cronética, entendida como el manejo de la comunicación en el tiempo, la producción de significados con y desde la coordenada tiempo. ¿Cuánto nos demoramos en responder, o cuánto tiempo esperamos para decir algo? En muchas ocasiones generamos problemas no tanto por lo que decimos sino por el momento en que lo decimos.

Por su parte, Duran (2009) plantea también la competencia sociolingüística referida a las condiciones socioculturales que acompañan el uso del lenguaje e implican el conocimiento de las convenciones sociales reglas de cortesía, trato entre personas de edad, grupo social o categoría diferentes y afecta a toda comunicación lingüística, aunque los participantes no sean plenamente conscientes de ello. De acuerdo con Duran (2009) los elementos más destacados relacionados con las competencias sociolingüísticas:

- a) Marcadores discursivos de las relaciones sociales (saludos y despedidas, encabezamientos de escritos, convenciones para pedir la palabra),
- b) Fórmulas de cortesía (la cortesía académica, fórmulas de acercamiento e interés, de distancia y desacuerdo, de agradecimiento),
- c) Sabiduría popular (refranes, dichos, citas conocidas que pueden acercar el mensaje al oyente)
- d) Niveles de formalidad del registro (frío, distante, neutro, informal, familiar e íntimo; académico: de experto a experto y de experto a público general), y
- e) dialectos y acentos (zona geográfica, nivel social).

La Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias, requiere la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por ésta razón, la aplicación del modelo de gestión por competencias se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de

personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

A continuación se señala el proceso operativo desarrollado por Fernández y Baeza (2001:20-28) para implementar el Modelo de Gestión por competencias en las organizaciones.

1. Comunicación interna del trabajo. Para lograr una satisfactoria implementación de este modelo, resulta conveniente informar a los trabajadores de proceso que se llevará a cabo. Se considerará la participación por parte del personal de la organización como imprescindible, así también la comprensión por parte de los mismos y la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización como para ellos mismos. Por ésta razón, es importante efectuar reuniones con las personas que resulten partícipes del proceso y reuniones con los diferentes sindicatos, promoviendo así la transparencia y claridad de los objetivos y alcances que se pretenden conseguir.

2. Selección de la muestra. A partir de la personas a entrevistar, se efectúa una división en dos grupos: las personas que poseen un buen desempeño y otro con las personas de desempeño bajo. Esto de acuerdo a los criterios que posean los ejecutivos de la organización, basándose en los sistemas existentes de dirección presentes. En caso de que no existan, se parte de una decisión consensuada respecto de los mismos. Luego se compara que competencias presentan diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no. El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un

porcentaje no inferior al 70% de las personas, contando de ésta manera con una muestra representativa.

3. Entrevistas de incidentes críticos. Esta etapa implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo de este, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar las entrevistas de selección de personal con la mayor cantidad de información relevante que sea posible. Se elaboran pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales. Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar cómo trabaja la persona en la práctica, para lo cual se analizan los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean éstos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia.

Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular. Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existen respuestas de alta deseabilidad, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo, una aproximación de este tipo no refleja competencia pues sólo es una declaración conceptual. El foco está en licitar y analizar conductas reales. (Spencer & Spencer, 1993 citado en Fernández y Baeza 2001:22)

4. Elaboración de perfiles de competencia. Esta es la etapa central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica:

a) Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias. Esa información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por los participantes

y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado.

b) Clasificación mediante el Inventario de Competencias. Este diccionario (resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta), es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de analizar las conductas y clasificarlas lo hace sólo una persona se corre riesgo de subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso categorizan las competencias. Es por ello, que garantiza la objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias. Su desventaja es el tiempo que requiere el análisis de cada una de las conductas. (Spencer & Spencer, 1993 citado en Fernández y Baeza 2001:23)

c) Administración del Inventario de Conductas Exitosas. Se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del Inventario de Competencias, que permite de un modo más rápido y económico, determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, ésta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.

d) Determinación de perfiles observados. Se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño. El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluirá las competencias de cada cargo (se indican las categorías de conducta observadas, desde las inexitasas a las exitosas) y

una descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia.

e) Informe preliminar a la organización. Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el que es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.

f) Validación de los perfiles observados. Se solicita a la jefatura que valide el perfil observado y el perfil deseado para el determinado cargo e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. De ésta manera se genera un involucramiento de la jefatura en el proceso de implementación de una Gestión por competencias. En general, la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene y que suelen asociarse a competencias corporativas estratégicas.

g) Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente, en función del perfil observado a partir de dos requerimientos. Definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la categoría conductual que se exigirá, definiendo así el estándar de exigencia conductual con la cual se evaluará a cada ocupante y el grado de brecha de competencias que existe.

5. Elaboración del instrumento de evaluación de competencias. Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el Instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.

6. Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias. Todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deber ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación el cual sigue exactamente el mismo formato de los perfiles deseados y con las

preguntas que estimulan las respuestas conductuales. Con este instrumento la jefatura y un consultor entrevistan a cada uno de los ocupantes de los cargos críticos, para determinar su actual nivel de competencia. Esta entrevista conjunta es muy importante pues los resultados se determinan por consenso de ambos profesionales y se transfiere la metodología a quienes seguirán aplicándola en el futuro. También se evitan sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista.

7. Informes finales perfiles de competencias. Como productos finales de este proceso se consideran:

a) Informes individuales de brecha de competencias con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables.

b) Informe final del trabajo, que es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante.

8. Plan de capacitación. Basados en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización, se propone el plan de capacitación pertinente, en el que se pretende el mayor potenciamiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas. Los posibles talleres de capacitación a implementar presentarán como contenidos los puntos anteriormente expuestos, quedando con esto obsoleto los cursos estándares que habitualmente eran implementados para satisfacer las necesidades referidas a ésta área, lo cual plantea un gran desafío para quienes están a cargo del diseño instruccional y metodológico de los talleres de desarrollo de competencias.

9. Comunicación de resultados. Dado que, generalmente, la implementación de este modelo surge como una necesidad visualizada y aceptada por los altos ejecutivos de la organización, es fundamental la presentación de los resultados a este sector.

Las reuniones en las que se presenten los resultados generales a los participantes del proceso, en el que se expresen los datos obtenidos de manera clara y transparente, deja la opción de la ejecución de próximas actividades de desarrollo de competencias y permitirá el logro de un cierre del proceso vivido.

La Comunicación

La comunicación, según Flores y Orozco 2002 (citado en Contreras 2012:17), es una transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva. Nada significarían por sí mismas las habilidades de manufactura del hombre, si no fuésemos aptos para transmitir nuestra forma de pensar, nuestros sentimientos, nuestras creencias, las reflexiones sobre el pasado o las perspectivas y promesas con las cuales anticipamos el futuro.

La comunicación significa mucho más que todo lo mencionado anteriormente porque es un fenómeno que tiene lugar, por una parte, sobre el eje del tiempo y, por la otra, en el espacio. La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, la fábrica, entre otros. No importan el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de acción a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia. Según Homs (1990), la comunicación es “un proceso dinámico de intercambio de datos, ideas, opiniones y actitudes.” (p.18). En suma, engloba todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana.

Elementos de la comunicación

Los procesos de comunicación se conforman a partir de una serie de acciones que tienen un principio, un objetivo y un final es por esto que comunicar “consiste, pues, en hacer pasar informaciones de lo que se tiene en mente” (Baylon et. al, 1996:16, citado en Sarzosa, 2011).

Existen varios elementos que intervienen en los procesos de comunicación; sin embargo hay tres de ellos que son indispensables para que se pueda llevar a cabo el mismo. El emisor, el cual representa el inicio del proceso, el mensaje que será transmitido y el receptor quien finalmente concluye con la captación del mensaje. Otros elementos que pueden aparecer son el contexto, el ruido, el código y el canal.

Tipos de comunicación

De acuerdo con Robbins, (1996) y Chiavenato, (1996), citados en Parra, Rojas y Arapé, (2008:24), en las organizaciones se observan los siguientes tipos de comunicación:

Comunicación Descendente: la que va de la parte gerencial o directriz a los subordinados, y generalmente tiene por finalidad proporcionar instrucciones específicas de trabajo. Las formas más comunes de este tipo de comunicación son: instrucciones para el trabajo, memoranda oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, entre otros. La ausencia de información relacionada con el trabajo, puede crear una tensión innecesaria entre los miembros de la organización.

Comunicación Ascendente: la que va de los subordinados a los superiores, permite la retroalimentación y sirve para medir el clima organizacional. La comunicación ascendente eficaz es necesaria para una atinada toma de decisiones en la organización. Algunas de las fuentes más

comunes de este tipo de comunicación son los buzones para sugerencias, reuniones de grupo y los procedimientos en caso de conflictos laborales.

Comunicación Horizontal: se da entre personas de un mismo nivel de jerarquía, generalmente, busca lograr la integración y la coordinación. Esta comunicación es necesaria para la organización e integración de las diversas funciones. Este tipo de comunicación es importante para lograr el trabajo coordinado y para proporcionar la satisfacción de necesidades sociales.

Comunicación Diagonal: es el canal de comunicación menos utilizado en la organización, es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de otros canales.

Otra forma de comunicarse es a través de canales informales, cuando los sujetos involucrados en la organización carecen de informaciones sobre una determinada situación, igual sucede al percibir inseguridad prevaleciente, o en su defecto las personas acaban de recibir nuevas directrices y desean difundirla rápidamente (Parra, Rojas y Arapé, 2008:25).

Si las transmisiones son vagas e incompletas requieren que el receptor llene los significados ocultos observando la situación y llegue a su propia conclusión, pero si las suposiciones son equivocadas puede generarse una ruptura en la comunicación.

Por su parte, Pizzolante (1997), citado en Parra, Rojas y Arapé (2008:25), establece que el proceso de la comunicación se da bajo seis modalidades:

1. El intercambio confraternal. Ocurre donde una colectividad específica bien sea una institución, una comunidad científica o una asociación profesional, confesional o política se dirige a sus miembros por intermedio de un órgano de expresión o información que le es propio, con el fin de afianzar una solidaridad preexistente sobre un fondo de preocupaciones u ocupaciones comunes. Esta modalidad puede darse a través de publicaciones, programas o servicios de expertos para expertos, de militantes para militantes, de profesionales para profesionales.

2. El intercambio confidencial. Consiste en ofrecer un número limitado de servicios determinados a un número igualmente limitado de personas conocidas que están en libertad de aceptarlas o rechazarlas. La finalidad es afianzar e incluso hacer que surjan grupos de pertenencia relativamente cerrados, sobre un fondo de intereses o de centros de interés común. Esto se puede dar a través de boletines de enlace, cartas confidenciales, audio o video conferencias y volantes clandestinos.

3. La propagación de una identidad. Consiste en ofrecer los más variados servicios a una colectividad más o menos amplia de personas, geográficamente dispersas, que tienen en común un rasgo cualquiera de su identidad personal o social. La finalidad es, hacer pasar a los grupos del estado latente a la forma patente; es decir, consolidar grupos cuyas comunicaciones eran exclusivamente interpersonales. Para lograr esto se utilizan periódicos o programas de un solo público, es decir, para niños, para mujeres, para adolescentes, para profesionales e investigadores, entre otros.

4. La propagación de una causa. Aquí se trata de un conjunto de servicios determinados únicamente por su referencia a una causa particular, a un campo específico del conocimiento o a una cierta forma de expresión. Lo que se persigue es iniciar, convertir o persuadir a un grupo de contornos indefinidos para ello se pueden utilizar diarios de opinión, revistas especializadas, radio o televisión, revistas o programas de difusión cultural Y programas dedicados a la defensa de una causa.

5. La publicación de vecindario. Consiste en ofrecer a todos los miembros de una misma colectividad de vecinos, los más diversos servicios, determinados únicamente por su interés. Su finalidad es reforzar los conformismos locales o provinciales, debilitar los particularismos sociales y aumentar el sentimiento de pertenencia a una región, a una ciudad o barrio. Se puede lograr utilizando los medios de comunicación social con más proximidad, como diarios locales y estaciones de radio o televisión locales.

6. La publicación para todos: Se ofrece todo tipo de informaciones a un mercado libre y abierto, utilizando primeras figuras o profesionales de gran reputación, con el fin de informar, difundir o divulgar sobre la base de un orden y unas proporciones variables, modas o pasiones generales o dominantes del momento. Aquí se ubican los grandes medios generales que, sin exclusividad, publican toda clase de informaciones.

Para lograr una comunicación eficaz en las organizaciones se requiere eliminar a nivel gerencial las barreras que impiden obtener una retroalimentación de los subordinados utilizando técnicas como:

La comunicación cara a cara: que le permite al jefe ver a la persona y observar cómo reacciona ante su mensaje.

Simplicidad y repetición: independientemente del medio de comunicación que se utilice los mensajes deben expresarse en un lenguaje sencillo y comprensible.

Empatía: este proceso permite que una persona se coloque, figurativamente, en el lugar de otra. Habilidades que pueden reducir enormemente las barreras de la comunicación.

Escucha efectiva: escuchar constituye una empresa difícil y requiere un amplio margen de concentración y esfuerzo, no se debe fingir que se está prestando atención o rehuir a presentaciones difíciles, ni tampoco permitir que palabras emocionales interrumpan el proceso de escuchar.

Planificación de la Comunicación

Los pasos para formular planes de comunicación son similares a las etapas de la planificación estratégica. Según Ospina (2009) citado en Contreras (2012:17-18): “la diferencia radica en el énfasis que se hace en el análisis del entorno y la cultura organizacional y en la construcción de un sistema de información y de una plataforma mediática”.

De acuerdo con Ospina (2009), citado en Contreras (2012:18), existen diferentes modelos de comunicación corporativa y cada uno se aplica de acuerdo con el contexto de la compañía el objetivo de la gerencia de comunicación organizacional. La primera, es el planteamiento en el que se perfila la audiencia clave, se definen los atributos de la imagen, se realizan consultas focalizadas y se formulan políticas de lineamientos de comunicación. La segunda etapa, es la comunicación de la operación para generar la plataforma de acción. La tercera, es la comunicación de dirección donde se formula el plan estratégico de direcciones y el programa y, en la última, se hace la auditoría en la que se verifica la efectiva realización de los indicadores.

Según el referido autor la planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación. Implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos. Es importante que cada una de las organizaciones cuente con políticas para enfrentar las comunicaciones tanto internas como externas, ideando un plan de acción que les permita hacer frente a cualquier cambio en el sector en que se desempeñan.

Además es necesario que el discurso que presenta determinada directriz sea coherente con la acción concreta que realice la empresa.

Actualmente, la comunicación en las empresas es entendida como una herramienta estratégica y debe necesariamente contar con una etapa de evaluación que abarque todo el sistema de comunicación de la empresa con sus diferentes públicos para así estar en un continuo proceso de mejoramiento y alcanzar la eficacia de la gestión total.

Aspectos Gerenciales de la Comunicación

La comunicación gerencial, desde la perspectiva de Martínez y Nosnik (1998:43), es el “proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. La comunicación efectiva tiene consigo una serie de elementos:

- a) **Emisor o fuente:** una o varias personas con un propósito de información; de donde origina el mensaje.
- b) **Encodificación:** traducción del código ya sea oral, escrito o gestual.
- c) **Mensaje:** la forma que se le da a una idea o pensamiento de lo que se desea transmitir.
- d) **Medio o canal:** el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje.
- e) **Decodificación:** traducción del código a la idea propia del emisor.
- f) **Receptor:** quien o quienes reciben el mensaje.
- g) **Retroalimentación:** interpretación adecuada del mensaje para su respuesta e internalización del mismo.

Estos elementos evidencian la complejidad de la comunicación y la necesaria existencia de los mismos. La interacción requiere entonces de una efectiva comunicación. Las organizaciones poseen como recurso fundamental el ser humano, el cual es social por excelencia y requiere de un proceso comunicativo para su mejor desenvolvimiento. Martínez y Nosnik (1998), señalan que la comunicación impulsa a los miembros de una institución a:

Discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto

sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (p. 47).

Lo anteriormente señalado muestra claridad respecto a la necesidad de la comunicación en las organizaciones por cuanto ésta mantiene claridad de los procesos, resultados y cambios. Así mismo, permite una mayor coordinación para el logro de las responsabilidades.

La comunicación es una herramienta de gestión ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que citar a Fernández (1991:6) quien considera a la comunicación como “el sistema nervioso de la empresa.” Las organizaciones deben mantener sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización alimentado así el sentido de pertenencia. En este sentido es necesario controlar y dirigir las comunicaciones emitidas ya que es un factor de vital importancia para el cumplimiento de las metas trazadas y ser proactivas. Por ello se habla de gestión comunicacional para definir todo lo relacionado de la comunicación en las organizaciones.

La comunicación es la principal herramienta que tienen los gerentes para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización ya que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados. Una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre. A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- a) Promover la comunicación entre los miembros.

- b) Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- c) Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- d) Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Por su parte, Hernández (2007), citado en Bermúdez y González (2011) señaló cuatro elementos que definen la competencia comunicativa en las organizaciones: “la capacidad de comprender y aceptar la visión del otro (legitimación de la percepción) y una apreciación adecuada de sí mismo; la búsqueda de información objetiva y requerida en el proceso comunicativo, además del autocontrol emocional” (p.7). En suma la competencia comunicativa representa la mejor herramienta que caracteriza a un gerente eficaz y eficiente pues no solo permite la debida transmisión de la información, sino que propicia el trabajo en equipo, permite la resolución de conflictos y la creación de entornos laborales armónicos e igualitarios donde fluye la comunicación asertiva y proactiva.

Estrategias Cognitivas para el desarrollo de las competencias comunicativas.

El desarrollo de las competencias comunicativas obviamente está vinculado al desarrollo lingüístico del individuo, mientras mejor capacidad lingüística se tenga mayor facilidad comunicativa se posee. No obstante, eso no parece ser comprendido por muchos profesionales entre los que se cuentan los gerentes para quienes pareciera ser que lo único importante es el factor estrictamente administrativo, sin comprender que toda actividad humana exitosa pasa por la debida comunicación.

De acuerdo con Vargas (2001), citado en Bermúdez y González (2011):

Las competencias comunicativas son parte de la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño, en situaciones reales de trabajo, que se obtienen mediante el ejercicio, de la experiencia en situaciones concretas. Todo ello dentro de un contexto que le permita establecer un adecuado clima, mediado por la comunicación efectiva. (p.7)

Es decir, la competencia comunicativa en el contexto laboral es producto de un conjunto integral de conocimientos adquiridos en el desempeño de determinadas funciones, en la experiencia acumulada y que se pone en práctica en un entorno de trabajo favorable.

Por otra parte, lograr adquirir la competencia comunicativa implica realizar ciertas tareas o actividades mediadas por estrategias cognitivas particulares y específicas entendiendo que el término estrategias, según García (2015), consiste en “grupos de acción, procedimientos, técnicas o comportamientos particulares, para el logro del objetivo perseguido a través de esa estrategia”, (49); obviamente tomando en cuenta el contexto en el que se utiliza la estrategia y en este caso se refiere a un entorno gerencial para mejorar la comunicación entre la administración de la empresa Ultrabikex C.A y el talento humano que allí labora.

En lo que respecta al significado de estrategia cognitiva, Correa, Castro y Lira (2004), han expuesto que “Las estrategias cognitivas son modalidades de trabajo intelectual que permiten adquirir, codificar y recuperar la información” (p. 2). Por su parte, García (ob.cit), expuso que las estrategias cognitivas implican una interacción con el tópico de estudio (en este caso la comunicación), una manipulación mental o física de ese tópico y una aplicación de técnicas específicas en la ejecución de una tarea de aprendizaje para el desarrollo de la competencia en cuestión. De acuerdo con Klimenko (2009) “Las estrategias cognitivas se encuentran en el plano de la acción, en el plano del hacer. Es un saber hacer, saber proceder con la información, con la tarea y con los elementos del ambiente” (p.6).

De acuerdo con, García (ob.cit), tales estrategias serían: 1. La utilización de recursos lingüísticos que faciliten la comunicación 2. La clasificación de los mensajes según su propósito, 3. La toma de nota sobre las situaciones comunicativas exitosas o no, 4. La deducción o la inducción, 5. La sustitución de las estructuras lingüísticas que entorpecen la debida comunicación, 6. La elaboración de mensajes asertivos, proactivos y empáticos 7. La transmisión de información pertinente y 8. La inferencia. Todo ello entendiendo que las estrategias de comunicación tienen como objetivo primordial mejorar la competencia comunicativa del individuo a través de actividades de comprensión, expresión e interacción con otras personas en su entorno.

Igualmente, García (2015), ha planteado que para la adquisición de la competencia comunicativa se debe promover el uso pragmático de la lengua como organizador de la secuencia de los mensajes, por consiguiente, se debe realizar una secuenciación de los aspectos de comunicación a aprender o mejorar y el uso del lenguaje para no discriminar, facilitar y graduar la captación y desarrollo del significado en sus distintos niveles asegurando los procesos comprensivos, expresivos y representativos.

En este sentido, se debe comprender que los aprendizajes lingüísticos, tienen como función primordial garantizar la comunicación, su uso en los distintos contextos de situación. La lengua se aprende desde el uso, en las situaciones de comunicación que a diario se presentan en la interacción y diversos contextos sociales.

Por su parte, Souviron (2012) ha expuesto que el “Lenguaje contribuye a regular y orientar nuestra actividad mental, dotándonos de progresiva autonomía” (p.3). Por ello el desarrollo de las competencias comunicativas parte del uso de las estrategias lingüísticas, lo que nos permite comunicar mejor lo sentimientos y necesidades, regular las emociones y favorecer al fin el logro de un proceso comunicativo eficaz. Igualmente, Souviron (2012) ha expuesto que:

El lenguaje es el instrumento de comunicación oral y escrita, de representación, interpretación y comprensión de la realidad, de construcción y comunicación de conocimiento, de organización y autorregulación del pensamiento, las emociones y las conductas; por lo que comunicarse y conversar son acciones que fomentan vínculos afectivos y sociales y nos abren al conocimiento de otras realidades y culturas; pero en el contexto gerencial, además, el lenguaje se convierte en una herramienta de comprensión y representación; debe ser instrumento para la igualdad y motor para la resolución pacífica de conflictos. (p.3)

En otros términos, la comunicación oral y escrita constituye un factor importante de cohesión social, de adquisición de nuevos saberes y deben ser las herramientas para la resolución de problemas y el trato igualitario con otras personas, más aún si éstas comparten labores afines.

Similarmente, Souviron (ob.cit) ha planteado que los enfoques comunicativos se caracterizan por: a) Fomentar el aprendizaje de la lengua mediante su uso, integrando las cuatro destrezas (hablar, escuchar, escribir y leer) al servicio de la comunicación. b) Contextualizar los aprendizajes recreando situaciones reales o verosímiles de comunicación. c) Promover la interacción de las personas realizando tareas en equipo. d) Utilizar la reflexión sobre los mecanismos de la lengua y sus elementos formales para una mejor comprensión de las producciones ajenas y para la corrección de las producciones propias; y en lo posible e) Tratar de manera integrada la lengua y la literatura favoreciendo el contacto de las personas con discursos modélicos y despertando la conciencia de comunicación del lector con una tradición y una cultura; entendiendo que el contacto con la literatura pasa tanto por la audición como por visualización de textos, y en ella desempeña un papel fundamental la animación a la lectura así como el uso de los recursos de audio y video disponibles.

Del mismo modo, para abordar el análisis de la información recogida Souviron (ob.cit) ha propuesto dos estrategias básicas: la primera consiste en sintetizar la información verbal en mapas conceptuales que se mantienen en constante modelado a medida que aparece nueva información

complementaria. La segunda es organizar la información visual para el desarrollo de la competencia comunicativa, mediante una selección de imágenes representativas y efectivas en el medio de la publicidad, tal como una Galería que para abordar la interpretación de tales representaciones, comprender el mensaje implícito en ellas.

La segunda estrategia propuesta por Souviron (ob.cit) y que busca desarrollar la capacidad interpretativa de las personas consiste en la elaboración de mapas conceptuales de representaciones verbales, tanto orales como escritas, los mensajes producidos y las galerías de imágenes escogidas, para analizar a partir de ellos los mensajes que transmiten.

En concordancia con Souviron (ob.cit) en cuanto a los mapas mentales u organizadores del conocimiento como estrategias para desarrollar la competencia comunicativa, Vásquez y Santisteban (2013) han opinado que éstos constituyen una de las estrategias comúnmente utilizadas para reproducir información explícita e implícita (literal e inferencial), pero que bien pueden servir para socializar críticamente la información en diversas situaciones y contextos comunicativos.

Igualmente, Vásquez y Santisteban (ob.cit) han explicado que el mapa conceptual es una estrategia sencilla pero efectiva para el desarrollo de la competencia comunicativa, pues éstos son un metadiscurso que tiene una doble naturaleza. Por un lado, su naturaleza lingüístico-visual y por otro, su naturaleza para facilitar el aprendizaje. La primera como producto del proceso de comprensión interpretativa de un discurso y de presentación de la información en un gráfico. La segunda, parte de los principios cognitivos del aprendizaje y la metacognición (aprendizaje autónomo, autorregulación, construcción del aprendizaje), adquiere sentido para buscar, seleccionar, organizar y sistematizar la información que se va redescubriendo en un acto de lectura en un contexto cultural y una situación comunicativa determinada.

De acuerdo con Vásquez y Santisteban (2013) la naturaleza lingüístico-visual, de los mapas conceptuales expresa las relaciones jerárquicas de la

información, procesada a través de diagramas constituidos por redes que a su vez se construyen a partir de nodos (conceptos) y enlaces (palabras que relacionan dichos conceptos). Forman redes de proposiciones que se organizan jerárquicamente para mostrar las tramas cognitivas de las personas sobre un dominio específico del conocimiento, estimulando de este modo, el pensamiento individual y el sistémico

Por su naturaleza para facilitar el desarrollo de las competencias comunicativas, el mapa conceptual es considerado de distintas una estrategia pues cumple propósitos comunicativos definidos: aprender, comprender un discurso, representar la información obtenida en el acto de lectura de cualquier mensaje o información, según la macroestructura o secuencias lógico-semánticas del discurso leído y mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la socialización de una información.

En este orden de ideas, Duran (2009) planteo que las estrategias cognitivas implicadas en la redacción de textos escritos, memorándum, mensajes circulares, entre otros; tienen como meta ayudar al autor a transmitir la información de forma eficaz, para alcanzar su fin comunicativo. Las operaciones cognitivas previas a la aplicación de las competencias lingüísticas, sociolingüísticas y pragmáticas implicadas en el desarrollo adecuado del texto, se pueden relacionar con una serie de criterios que se exponen a continuación. En este sentido, enumeramos dichas estrategias como sigue:

- a) Criterio de intencionalidad: el autor del documento escrito, deberá ser consciente, en primer lugar, de si la intención comunicativa es argumentar unas propuestas o narrar unos hechos en su informe, para así seguir unas determinadas pautas discursivas.
- b) Criterio de situación: el autor deberá ser consciente, en segundo lugar, de las características de aquellos factores situacionales que rodean al mensaje o texto escrito, para decidir

sobre el medio y el modo a utilizar y que su emisión sea la más acertada.

- c) Criterio de los interlocutores: el autor deberá ser consciente, en tercer lugar, de las características de la audiencia destinataria del texto o mensaje escrito para decidir sobre el contenido del mismo
- d) Criterio de funcionalidad: el autor se planteará la función interna del texto escrito o mensaje para decidir sobre su longitud y estructura.

En otros términos, el autor de un mensaje o información escrita debe considerar los destinatarios, el contexto en el cual se emite y recibirá el mensaje o información, el modo de transmisión de dicha información si como el propósito del mismo; y en función de todo ello seleccionar el estilo de lenguaje a emplear.

Por otra parte, Sánchez y Brito (2015) propusieron como estrategias para el desarrollo de la competencia comunicativa, la exploración del hipertexto, practicando la escritura en foros, chat, redes sociales, y expresando opiniones en webconference o teleconferencias; pues aprender el uso del lenguaje empleando todos los recursos que ofrecen las TIC es lo adecuado en la actual sociedad y es más práctico por el uso extendido de las mismas en todos los contextos y las oportunidades de interacción que ofrecen con personas de todo tipo de profesión y contextos sociales.

Talento Humano

El Talento Humano es definido por Balza (2010:1), como: “El conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones,

aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.”

Hoy día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. En este sentido, Frappaolo y Koulopoulos (2001), plantean que “la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos”. (p.28). Es decir, el talento o capital humano debe ser considerado un activo importante en toda empresa, pues es el que genera mayores beneficios económicos y empresariales a una organización; obviamente bajo una gestión eficiente donde las redes de comunicación contribuyan a establecer lazos de empatía.

Gestión del Talento Humano

Si las organizaciones quieren captar sus objetivos de la mejor manera posible, deben saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y se beneficien ambas partes. En este marco de ideas, Chiavenato (2002) considera que el objetivo general de la gestión del Talento Humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y alcanzar la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. (p.6).

De este objetivo general se desprenden varios objetivos específicos tales como:

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización.
- c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados

- d) Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar el cambio.
- g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Cabe destacar los aportes de Chiavenato (2002) que define la administración del Talento Humano como una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En tal sentido todos los gerentes están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevista, selección y entrenamiento. (p.6).

El gran desafío que enfrenta el responsable de Talento Humano es la implementación de programas o subsistemas que sean positivos tanto para la gente como para las organizaciones.

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos. A través de este enfoque se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias en un puesto de trabajo. También son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de una lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. Por ésta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

Concretamente, los beneficios que conlleva la implementación de este modelo de acuerdo a las diferentes áreas son:

Reclutamiento y selección de personal. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante ésta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal. (Fernández y Baeza, 2001:17)

Inducción. El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y

eficientemente en su quehacer laboral. Wood & Payne (1998:149) citado en Fernández y Baeza (2001:17)

Proceso de evaluación. Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño. (Fernández y Baeza, 2001:17)

Capacitación. Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de ésta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

Promoción y desarrollo. Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos,

logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional. (Fernández y Baeza, 2001:18)

Compensaciones. La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, en Chile, por ejemplo, es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización (Fernández y Baeza, 2001:19)

Despido de personas. La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo. Wood & Payne (1998) citado en (Fernández y Baeza, 2001:20)

Talento Administrativo

El talento en la organización es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar su talento, por lo que los colaboradores son los auténticos activos por ser los únicos quienes poseen los conocimientos, siendo el mayor valor de las organizaciones pero también son:

- **Proactivo:** es capaz de hacer que sucedan cosas y no simplemente de reaccionar ante la ocurrencia de los eventos.
- **Social:** está en permanente contacto con otras personas, conformando grupos y disfrutando de la relación.
 - a) **Un ser de necesidades:** es decir, experimenta carencias e insatisfacciones y orienta su comportamiento a satisfacerlas.
 - b) **Preceptor:** posee capacidad para captar la realidad que lo circunda a través de los sentidos.
 - c) **Reflexivo:** esto es, tiene capacidad para reflexionar, comparar y elaborar sus propias conclusiones.

El Desempeño Profesional

El Desempeño Profesional describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Stoner, Freeman, & Gilbert (1996:85), afirman “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de ésta definición se plantea que el Desempeño Profesional está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Chiavenato (2002:120), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Fragola (2004), citado en Rojas (2014) explica:

El desempeño profesional es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. (p.25).

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral; es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Factores del Desempeño Profesional

Es relevante tomar en cuenta los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores. En este punto se hará mención de algunos de ellos:

1. Satisfacción Laboral. La satisfacción laboral es definida por Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) como: “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo.” (p118). Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Por otro lado, Davis y Newstrom (2003:246) estiman que la satisfacción laborales “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo”. Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la

anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción).

1. Autoestima. Determinada por la necesidad e intereses del individuo como parte de su personalidad la cual es determinante en su deseo de reconocimiento y demostración de habilidades.

2. Trabajo en equipo. El trabajo en grupo permite desarrollar procesos como la integración, uniformidad, presentación de liderazgo, comunicación, entre otras variables que conllevan al trabajo efectivo.

3. Capacitación del trabajador. Para Drovett (1992:4) citado por Quintero y Farias (2008), el proceso de formación que implementa el área de recursos humanos de una organización contribuye a la mayor eficiencia en el desempeño del rol laboral en cada trabajador.

La calidad en el desempeño laboral, por tanto, engloba una serie de elementos tanto internos como externos del ser humano que conllevan a la eficacia o no en su rol dentro del campo laboral; hecho que, a su vez, incidirá en la organización. Es por ello relevante su estudio y análisis dentro de las instituciones en pro de su buen funcionamiento.

Liderazgo

El Liderazgo en cualquier ámbito, bien sea en la organización, empresa, política, educación u otras áreas, es imposible no tocar el elemento básico de su concepción, donde líder es igual persona que influye. Para Robbins (2004: 314), citado en Sánchez y Vecchio (2009:4) quien refiere que el liderazgo: se vislumbra como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas.

Tipos de Liderazgo en el ámbito organizacional

Una clasificación sobre los la realizan precisamente Robbins y Coulter (1999), quienes señalan estas tipologías en el campo administrativo: Democrático-Participativo, Carismático, Autocrático y Deliberativo. (Ver Tabla 2).

Tabla 2
Comparación de Tipos de Liderazgo

Tipos de liderazgo	Características y Rasgos
1. Democrático-Participativo	<ul style="list-style-type: none">-Delega autoridad y comparte el control.-Toma las decisiones en conjunto y delega funciones.-Le otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas.-Emplea el feed back y corrige errores para incentivar
2. Carismático	<ul style="list-style-type: none">-Sus seguidores permiten a este líder que de las órdenes y supervise por su experiencia.-El grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades.-La confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo.-Los seguidores se sienten motivados por el líder debido a su profesionalismo.
3. Autocrático	<ul style="list-style-type: none">-Impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra.-Toma las decisiones solo y no delega funciones.-No le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas.-Resalta los errores para luego incentivar.
4. Liberal	<ul style="list-style-type: none">-Proporciona herramientas básicas para aclarar dudas sin imponer órdenes.-El grupo toma las decisiones y ejerce todas las funciones del líder.-La confianza es total hacia los seguidores quienes son libres de motivarse de cualquier forma.

Nota: Robbins y Coulter (en Sánchez y Vecchio, 2009)

La Organización

Empresa Ultrabikex, C.A

Ultrabikex, C.A es una empresa destinada a la comercialización de productos deportivos de altísima calidad para favorecer el rendimiento de atletas de alta competencia y público en general. En la actualidad ésta empresa posee varias sucursales en diversos puntos de la Ciudad de Mérida, principalmente, en los más prestigiosos centros comerciales y es muy reconocida por colaborar con las diferentes actividades deportivas que se realizan en el estado.

Reseña Histórica de la Organización

Ultrabikex, C.A fue fundada en el año 1997, en la ciudad de Mérida, por la iniciativa del Ingeniero Camilo González, Triatleta de gran trayectoria Internacional, miembro de la Selección Nacional y participante en Competencias como Suramericanos, Centroamericanos, Panamericanos y Copas Mundiales.

Para el año 2003 Ultrabikex, C.A agrega a su organización destacados atletas y profesionales en el área como son la Economista Jenny Castro Bravo, Atleta Olímpica en Nado Sincronizado y el Diseñador Figura, Alfonso Márquez, ciclista de montaña de gran trayectoria nacional.

Para el año 2005 comienza su proceso de expansión con la apertura de una nueva sede en la ciudad de Puerto Ordaz, dirigida por el también ciclista de montaña ingeniero Leonardo Roa. Para el año 2006, abre una sucursal en la Ciudad de Mérida dedicada sólo a ciclismo; en el año 2007, se apertura una nueva sede en la ciudad de Barinas en el Centro Comercial Ciudad Marquesa (CIMA), contando con el socio Gilberto González Triatleta de gran trayectoria Internacional, participante en las Olimpiadas Sydney 2000 y Atenas 2004.

En el 2008 abre una nueva tienda Boutique, también en la Ciudad de Mérida, en el Centro Comercial Plaza Mayor, consolidándose como la mejor tienda deportiva en la Región de los Andes. Debido a la gran demanda y aceptación que ha tenido en la Ciudad de Puerto Ordaz muda su sede a una nueva tienda en el mismo Centro Comercial ORINOKIA con piso de exhibición de tres veces el metraje de la antigua sede, pasando así a ser la tienda más grande del Grupo con un metraje de 300 metros cuadrados en tienda.

Para el año 2010, continúa su expansión a nivel nacional con la apertura de una nueva tienda en Barquisimeto y luego del resultado positivo en el resto de las tiendas localizadas en el Estado Mérida deciden, para el año 2013, abrir una nueva tienda ubicada en el Centro Comercial Pie de Monte y, finalmente, en agosto de 2016 se abre otra sucursal ubicada en la Planta Baja del Centro Comercial Rodeo Plaza.

Misión

Promover la actividad deportiva, ofreciendo calidad en nuestros productos y servicios, junto a la mejor asesoría técnica, buscando satisfacer integralmente las necesidades de los actuales y potenciales clientes.

Visión

Proyectarnos como empresa líder del país en la comercialización de artículos deportivos, ciclismo y otras actividades relacionadas.

Principios y Valores

Los principios y los valores son la base fundamental donde se apoyan los hombres y sus organizaciones, para llevar a cabo y a buen destino todas las

actividades que plantean efectuar. Constituyen el piso donde se asienta un estándar de conducta justo para todos y el patrimonio intangible más valioso que es posible compartir sin apegos.

Son principios básicos para Ultrabikex C.A y de obligatorio cumplimiento para todo su personal:

El orden ordinal: como principio que genera las jerarquías, siendo ellas las sustentadoras de las acciones en armonía que permiten al individuo coordinar las actividades en equipo.

El orden cardinal: que permite respetar la ubicación natural de las cosas para poder ser utilizadas por todos en la oportunidad y condición normal con que pueden ser requeridas.

Digno esfuerzo: referido al proceder en la vida haciendo todas las cosas de manera correcta, sin dañar a los demás, bajo la premisa del quehacer cotidiano en beneficio propio y de los demás.

Justicia: concerniente a la intención permanente de tratar a todos con la mayor imparcialidad posible, para que así las decisiones a tomar favorezcan siempre a la mayoría.

Participación y compromiso: como cualidades preferentes e indispensables, se entiende como la permanente intención y disposición para involucrarse en las diferentes actividades de la organización y aportar el esfuerzo necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Cooperación: tocante al máximo y sincero esfuerzo de cada quien por concurrir, asistir, ayudar eficazmente y ayudarse entre sí.

Responsabilidad: referente al cumplimiento de las tareas asignadas con la calidad y oportunidad necesarias para lograr un trabajo en equipo y en armonía.

Disciplina: relativa a la observancia de todos los reglamentos que dicte la Directiva de la Empresa con el propósito de lograr la eficiencia en el quehacer diario de sus actividades.

Libertad: de pensamiento y opinión, condición inmanente a todos los seres humanos para desarrollar sus actividades sin menoscabo de sus ideales, los ideales de los demás empleados y los de la organización.

Lealtad: pertinente al sostenimiento de los ideales institucionales, nacidos éstos de la Visión de sus Socios Fundadores, y fundamentados a su vez en ésta declaración de Principios y Valores.

Valores

Son Valores esenciales de Ultrabikex C.A y de preferente cultivo entre su personal:

Sinceridad - honradez - honestidad: actuar en base a la verdad, transparencia y rectitud es la base para el logro de los mejores resultados a corto, mediano y largo plazo. El despliegue y fortaleza de estas virtudes generan otras como la responsabilidad, la confianza, la reciprocidad y la cordialidad.

Son Valores del Desempeño de cada quien:

La Eficacia: cumplir con el propósito asignado oportunamente y de la mejor forma posible.

La Eficiencia: grado mayor de la Eficacia que se alcanza utilizando de mejor manera (óptima) todos los recursos necesarios para el cumplimiento del propósito.

La Efectividad: cualidad de la Eficacia cuando se alcanza el propósito asignado aunque varíen las condiciones normales de operación.

Tolerancia - comprensión: estas virtudes llevan una relación recíproca de dependencia de una con la otra, y a su vez se generan mutuamente para fundamentar las mejores actitudes y decisiones en momentos de desarmonía o tensión.

Solidaridad: siendo que la necesidad de desarrollo y progreso personal y colectivo es la misma, la solidaridad es la cualidad que permite

apoyarse los unos a los otros en procura de mantener los mismos estándares de servicio y calidad.

Los Valores organizacionales fundamentales son:

a. La Calidad de sus productos y servicios: solo lo mejor es lo que se ofrece, solo la excelencia es lo deseable para sus clientes.

b. La Oportunidad es el momento en que se optimiza la oferta y la demanda, es el instante en el que inciden o concurren factores de máximo beneficio. Se presenta y no vuelve con las mismas características, por lo cual se decide en función de aprovechar ventajas competitivas para la Empresa y sus Clientes.

c. La Innovación es la forma de seguir de cerca la tecnología, tendencias de gustos y preferencias, y la manera de mantenerse junto a los permanentes cambios.

d. La Vanguardia es la posición a la que todos observan y siguen. Es la posición de Liderazgo. Exige una permanente creatividad, gran cantidad de energía, recursos y disposición al cambio, pero sus beneficios son tangibles en cuanto a las preferencias del mercado por seguir al Líder.

e. La Autenticidad es un valor en el que se afianza la vanguardia. No copia sino para mejorar. Crea para optimizar o para aprovechar oportunidades.

f. La Integración de conceptos y esfuerzos para el enriquecimiento de la Misión.

g. La diversificación como valor para la expansión horizontal y vertical.

h. La Versatilidad como atributo para la adaptación a los cambios y la disposición a la excelencia y a la oportunidad.

Características del funcionamiento grupal tendiente a la excelencia:

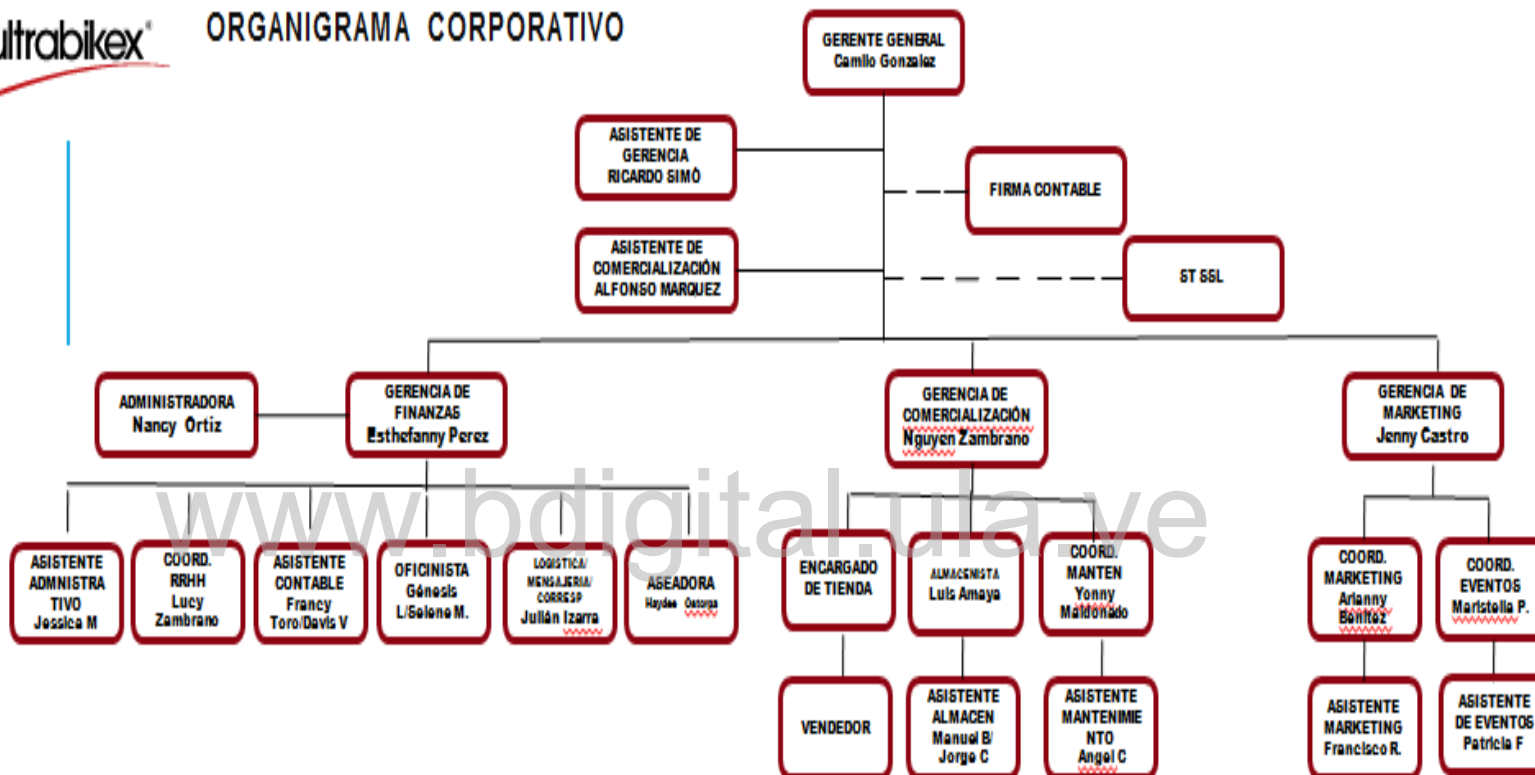
- Los Empleados reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del grupo se alcanzan mejor con el respaldo de una buena Gerencia.

- Los Empleados están comprometidos con la Misión y Visión con las cuales fue creada la Empresa.
- Los Empleados contribuyen al éxito de la Empresa aplicando sus talentos, conocimientos y adaptación grupal.
- Los Empleados practican la comunicación efectiva y afectiva, apegada a los principios y valores de la organización.
- Los Empleados reconocen que los conflictos son aspectos normales de la interacción humana, pero ven cada situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad, y trabajan para resolver los conflictos de una forma rápida, constructiva y armoniosa.
- Son valores grupales la fraternidad y el compañerismo.
- Son valores individuales imprescindibles la Lealtad y la Discreción.

Estructura Organizativa

Ultrabikex, C.A cuenta con una estructura jerárquica-funcional donde se desprenden tres niveles jerárquicos. Un primer nivel, se encuentra la gerencia general. El segundo nivel, la gerencia de finanzas, la gerencia de comercialización y la gerencia de marketing y un tercer nivel, conformado por los coordinadores, asistentes y personal operativo.

A continuación, se presenta el organigrama corporativo de la Empresa Ultrabikex, C. A (Ver Gráfico 3).



71

Gráfico 3. Organigrama Corporativo de la Empresa Ultrabikex, C.A. Ultrabikex, C.A (2018)

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 299: El régimen socioeconómico de la nación se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. (p. 125)

De manera que, la presente propuesta de estrategias para el desarrollo de las competencias comunicacionales en el talento administrativo de la empresa Ultrabikex, C.A, del Estado Mérida está sustentada legalmente en la CRBV (1999) ya que mediante la propuesta se persigue una eficiencia y productividad que posibilita el aseguramiento del desarrollo integral de los trabajadores de dicha empresa y promueve la libre competencia de la organización, lo que favorece a la colectividad.

Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (1992)

Artículo 1, tiene por objeto: “Promover y proteger el ejercicio de la libre competencia y la eficiencia en beneficio de los productores y consumidores”. (p. 1)

Por otro lado, en el **Artículo 18,** párrafo único, numeral 2, establece: que: “Las actividades (...) deberán aportar ventajas para los consumidores o usuarios”. (p. 2)

En la medida en que la propuesta de ésta investigación concierne a estrategias que significaran ventajas para clientes actuales y potenciales este estudio se sustenta legalmente en la mencionada Ley.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad publicada (2002)

Artículo 1, tiene como objetivo: “Establecer los mecanismos necesarios para garantizar la defensa de los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país”. (p. 2)

Por lo tanto, toda actividad que optimice las actividades de la empresa Ultrabikex, CA está amparada, legalmente, puesto que la orienta a brindar un servicio de mayor calidad, a la colectividad.

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

Artículo 156: El trabajo se llevará a cabo en condiciones que permitan a los trabajadores el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando el desarrollo físico, intelectual y moral, así como la formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. (p.133)

Por ende, queda claro que la propuesta de estrategias para el desarrollo de competencias comunicacionales en los trabajadores administrativos de la empresa en estudio, posibilita un mejor desempeño laboral que favorece las potencialidades, creatividad y formación de los trabajadores, en aras del proceso social del trabajo.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2014)

Artículo 6, numeral 4, se establece que: es deber de este tipo de empresas: “Adoptar las medidas necesarias para el mejoramiento de los niveles de producción y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores de la pequeña y mediana industria”. (p.16).

De forma que la presente propuesta se orienta hacia el cumplimiento de la mencionada ley.

Sistema de Variables

Las variables son los elementos o atributos que miden, controlan y estudian el problema formulado. Su definición es de suma importancia para establecer un sistema de variables que permita al investigador tener una idea clara de los términos en que se fundamentará su enfoque teórico, que facilite identificar los elementos y datos empíricos del fenómeno en cuestión, tal y como lo señalan Duarte y Parra (2012).

En ésta investigación se presentan dos variables: siendo la primera, las Competencias Comunicacionales y, la segunda, el Talento administrativo. Las dimensiones e indicadores que le corresponde a cada variable se definieron como sigue. Para la primera variable, las Competencias Comunicacionales, sus dimensiones son: noción de competencias comunicacionales, la comunicación, elementos de la comunicación, tipos de comunicación, planificación de la comunicación, variables en la comunicación y aspectos gerenciales; siendo sus indicadores la habilidad para lectura/escritura, habilidad para la orabilidad, habilidad numérica, trabajo en equipo, dominio propio, habilidades proxémicas, kinésicas y paralingüística, respectivamente. Para la segunda variable, identificada como el Talento administrativo, sus dimensiones son: noción, el desempeño profesional y factores del desempeño profesional; y los indicadores responsabilidad, motivación y satisfacción del trabajador. (Ver Tabla 3).

Tabla 3
Operacionalización de las variables

Objetivo General: Proponer estrategias cognitivas para el desarrollo de las competencias comunicacionales en la gerencia de la empresa Ultrabikex, C.A del Estado Mérida.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
*Caracterizar el proceso comunicativo entre gerencia-talento humano de la empresa Ultrabikex, C.A.	*Competencias Comunicativas.	*Tipo de comunicación.	*Descendente. *Ascendente. *Horizontal. *Diagonal.	1 2 3 4
*Describir las competencias comunicacionales empleadas por la gerencia que definen la gestión empresarial en Ultrabikex, C.A.		*Tipos de Competencias Comunicativas.	*Lingüística. *Paralingüística. *Pragmática. *Textual. *Sociolingüística.	5,6,7 8 9,10 11,12 13,14
		*Tipos de liderazgo.	*Líder Democrático/ Participativo. *Líder Carismático. *Líder Autocrático. *Líder liberal.	15,16 17 18 19
*Determinar las estrategias cognitivas para el desarrollo de las competencias comunicacionales en la gerencia de la empresa Ultrabikex, C.A del Estado Mérida.		*Estrategias Cognitivas.	*Estrategias de comunicación.	20,21

Nota: Zambrano (2018)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Paradigma de la investigación

El presente estudio se circunscribe epistemológicamente en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo el cual según Tamayo (2014) “se fundamenta en la construcción y medición de dimensiones, indicadores e índices de variables y los datos deben responder a estos factores” (p.p. 46,47). En el enfoque cuantitativo la realidad estudiada es analizada de manera objetiva; la subjetividad del investigador no es un factor interviniente en los estudios bajo dicho enfoque.

Tipo de Investigación

En cuanto a la naturaleza de la investigación que se refiere al nivel de conocimiento que se desea alcanzar, de acuerdo a sus características y objetivos, se encuentra enmarcada en una investigación de campo, descriptiva por cuanto la información y los datos requeridos se recolectaron en forma directa de los sujetos involucrados.

En razón de lo expuesto se tipifica como una investigación de tipo descriptivo, por cuanto el mismo describirá de forma específica las Competencias Comunicativas del personal administrativo de la empresa Ultrabikex, C.A. En este sentido, Hernández, Fernández & Baptista (2010), expresaron que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p. 117). De igual manera Camacho (2003), indicó que los estudios

descriptivos permiten “tomar datos, utilizando técnicas e instrumentos variados, encuestas escritas, entrevistas, cuestionarios, observaciones directas y sistemáticas.” (p.72), además para Hernández Fernández y Baptista (2006), el tipo de investigación tiene un enfoque no experimental se refiere a que “es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Aquí se observan los fenómenos, tales como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (p. 267)

Asimismo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2010), sostiene que la investigación de campo es “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas conocidos o en desarrollo.” (p. 18)

www.bdigital.ula.ve **Modalidad de la Investigación**

Está centrada en un proyecto de modalidad factible, porque consiste en la elaboración de una propuesta viable para darle solución a la problemática planteada. De acuerdo con la UPEL (2010), el proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales.” (p. 16). En el presente caso, el proyecto factible propone un conjunto de estrategias cognitivas para el desarrollo de las competencias comunicativas de la gerencia de Ultrabikex, C.A.

Diseño de la Investigación

El diseño que se ajusta a este tipo de investigación es no experimental transaccional. Para Hernández Fernández y Baptista (2010) “el diseño de la

investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida” (p.158). En tal sentido, la presente investigación persigue proponer estrategias para el desarrollo de Competencias Comunicacionales en el Talento administrativo de la empresa Ultrabikex, C.A.

Población y Muestra

Población

La población según Tamayo (2014), consiste en la “totalidad de un fenómeno en estudio, constituye la totalidad de unidades de análisis o población que integran dicho fenómeno” (p. 180). En lo que concierne a la población del presente estudio, la misma estuvo constituida por los cinco (5) profesionales que conforman el equipo gerencial de Ultrabikex. C.A y diecinueve (19) empleados.

Muestra

Asimismo, se definió la muestra como censal o poblacional ya que según Sarduy (2011) “La muestra censal se utiliza en poblaciones pequeñas porque es aquella en donde dicha muestra es igual a toda la población, este tipo de método permite saber las opiniones de todos los integrantes de la población”. (p. 16).

En atención a la definición anterior la muestra quedó conformada por el mismo número de individuos de la población; los cinco (5) Gerentes y diecinueve (19) empleados de Ultrabikex. C.A.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Continuando con las técnicas de recolección de la información, es importante mencionar a Arias (2006), quien la define como “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información.” (p.67). En ésta investigación se recolectó la información mediante la técnica de encuesta, la cual según Sabino (2004), “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas de estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos.” (p. 32).

El tipo de instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual es definido por Arias (1999), como un “formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito.” (p. 78)

En consecuencia, se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas en escala tipo Likert de 21 ítems, dirigido al talento administrativo de la empresa Ultrabikex, C.A y se puede apreciar en el Anexo 1.

Validación y Confiabilidad

Validación

La validez, según Hernández, Fernández y Baptista (2010),” se refiere al grado de que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p. 201). Tal validez se determinará a través del juicio de expertos al cual se le aplica el Coeficiente de Validez de Contenido, definido por Hernández (2013) como la proporción relativa con respecto al máximo de la escala del promedio de los rangos entre los jueces expertos por cada ítem corregido por concordancia aleatoria y dicho análisis se realizará empleando el programa estadístico Statistics Package for the Social Sciences (SPSS), versión 21.

El CVC se interpreta, según la escala elaborada por Hernández (ob.cit) que indica:

- a) . Si el coeficiente es menor que .80 la validez y concordancia es inaceptable
- b) Si el coeficiente es igual o mayor de .80 y menor de 90, la validez y concordancia son satisfactoria.
- c) Si el coeficiente es igual o mayor de .90 hasta un máximo de 1.00, la validez y concordancia son excelentes.

Teniendo en cuenta esto, para saber si los instrumentos recogen la información necesaria, fue validado por la Magister en Sistemología Interpretativa Luisa Chacón experta en áreas afines con la presente investigación, como puede verse en el Anexo 2, también por la Especialista en RRHH y Gestión Empresarial Mayeri Escalante, como puede verse en el Anexo 3 y por último por la Magister Scientiae en Educación Mención Informática y Diseño Instruccional como puede verse en el Anexo 4. Como resultados se obtuvo un ,9127 como puede verse en el Resultado de validación. Ver Anexo 5.

Confiabilidad

La confiabilidad según Stracuzzi y Pestana (2006:176) es “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales”.

De acuerdo con Corral (2009:241) “para evaluar la confiabilidad del instrumento, se aplicará el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, el cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. El coeficiente α de Cronbach puede ser calculado por medio de la matriz de correlación de ítems. Como resultados se obtuvo un Coeficiente Alfa de Cronbach de ,825 demostrando ser un

instrumento confiable y aceptable para el cálculo estadístico se realizó con el programa estadístico Statistics Package for the Social Sciences (SPSS), versión 21. Sin embargo se muestra la fórmula para dicho cálculo, como puede verse en el Resultado de Confiabilidad. Ver Anexo 6.

Fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: El número de ítems.

SSi²: Sumatoria de varianzas de los ítems.

ST²: Varianza de la suma de los ítems.

α: Coeficiente de alfa de Cronbach.

Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos

En lo que refiere al análisis e interpretación de los datos, Palella y Martins (2010) expusieron que la interpretación o análisis de los datos “permite resumir y sintetizar los logros obtenidos a los efectos de proporcionar mayor claridad a las repuestas de las interrogantes planteadas en la investigación” (p. 182). El propósito es por lo tanto, analizar y resumir las observaciones llevadas a cabo en forma tal que respondan a los objetivos planteados en el estudio.

En virtud del enfoque cuantitativo de la presente investigación, los datos se analizarán empleando la Estadística Descriptiva, particularmente los valores absolutos y relativos de las frecuencias de las respuestas dadas por la muestra.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En ésta sección de la presente investigación se presenta el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos; lo cual según Palella y Martins (2010) “consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico” (p. 182), todo lo cual permitirá dar respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación y cumplir con los objetivos de la misma.

En este sentido, se inicia la interpretación de los hallazgos alcanzados con la aplicación del cuestionario administrado a los 5 gerentes y 19 empleados de la empresa Ultrabikex con respecto a las competencias comunicacionales de los gerentes de dicha empresa.

En este sentido, se presentan los resultados correspondientes a Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: Tipo de comunicación. Indicadores: Descendente, ascendente, horizontal y diagonal. En cuanto al indicador Comunicación descendente; en el Ítem 1, referido a si los gerentes se comunican de supervisor a subalterno; los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*. Por su parte, al igual que 12 (63%) de los empleados; los otros 7 (37%) empleados respondieron con la alternativa *A veces*. Tabla 4. Gráfico 4. En términos generales existe una comunicación descendente, aunque se debe reforzar la misma.

En lo relativo al indicador Comunicación ascendente; en el Ítem 2, referido a si la gerencia de Ultrabikex propicia la comunicación de los subordinados a los supervisores; los 5 (100%) gerentes contestaron con la alternativa *Siempre*, al igual que 8 (42%) de los empleados, mientras que los restantes 11 (58%) se expresaron con la opción *A veces*. Tabla 4. Gráfico 4.

Estos resultados muestran cierta debilidad de la gerencia en cuanto a la comunicación descendente, de acuerdo con lo expresado con la mayoría de los empleados.

En lo que respecta al indicador Comunicación horizontal, el Ítem 3 se refirió si la comunicación en la organización se genera entre los miembros de los mismos Departamentos; 3 (60%) de los gerentes respondieron con la opción *Siempre* y 2 (40%) con la alternativa *A veces*. En tanto que 4 (21%) de los empleados contestaron con la opción *Siempre*, mientras que 15 (79%) respondieron *A veces*. Tabla 4. Gráfico 4. Estos resultados expresan que hay debilidad en dicha comunicación en la gerencia, de acuerdo a lo mencionado por los empleados, la cual se debe reforzar.

En lo que concierne al indicador Comunicación diagonal, el Ítem 4 relacionado con si la gerencia de Ultrabikex se comunica vía redes sociales (Whatsapp, Facebook, instagram, entre otros); los 5 (100%) gerentes e igualmente 17 (89%) de los empleados se manifestaron con la opción *Siempre*; mientras que solo 2 (11%) de dichos empleados se expresaron con la alternativa *A veces*. Tabla 4. Gráfico 4. Estos resultados dan a conocer que es positiva dicha comunicación en la gerencia, de acuerdo a lo mencionado por los empleados.

Los datos de los ítems referidos a Dimensión: Tipo de comunicación, muestran que la opinión generalizada de los encuestados (gerentes y empleados) es que la comunicación entre la gerencia y el personal en la empresa Ultrabikex se produce tanto de manera descendente, ascendente, horizontal; pero con debilidades en las mismas sobresaliendo la horizontal y la diagonal es positiva. Lo que implica que la gerencia comunica si bien difunde instrucciones para el trabajo, emite memorandos oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, y emplea los buzones para sugerencias, reuniones de grupo y comunica los procedimientos en caso de conflictos laborales (Comunicación ascendente); muestra debilidades al momento de establecer comunicación

con las personas del mismo nivel de jerarquía (Comunicación horizontal); aun cuando la gerencia de Ultrabikex utiliza canales informales (mensajes orales, redes sociales) para comunicar a los empleados los aspectos de interés común..

En este sentido, Parra, Rojas y Arapé (2008) han expuesto que la comunicación es necesaria para una efectiva toma de decisiones en la organización, para la resolución de conflictos, para lograr la integración y la coordinación entre todos los miembros de una organización para la consecución de las metas organizacionales. Pues, si la comunicación es vaga e incompleta requieren que el receptor llene los significados ocultos observando la situación y llegue a su propia conclusión.

Tabla 4. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipo de comunicación. Indicadores: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Frecuencias absolutas y relativas.

	Gerentes								Empleados							
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Item 1	5	100%					5	100%	12	63%	7	37%			19	100%
Item 2	5	100%					5	100%	8	42%	11	58%			19	100%
Item 3	3	60%	2	40%			5	100%	4	21%	15	79%			19	100%
Item 4	5	100%					5	100%	17	89%	2	11%			19	100%

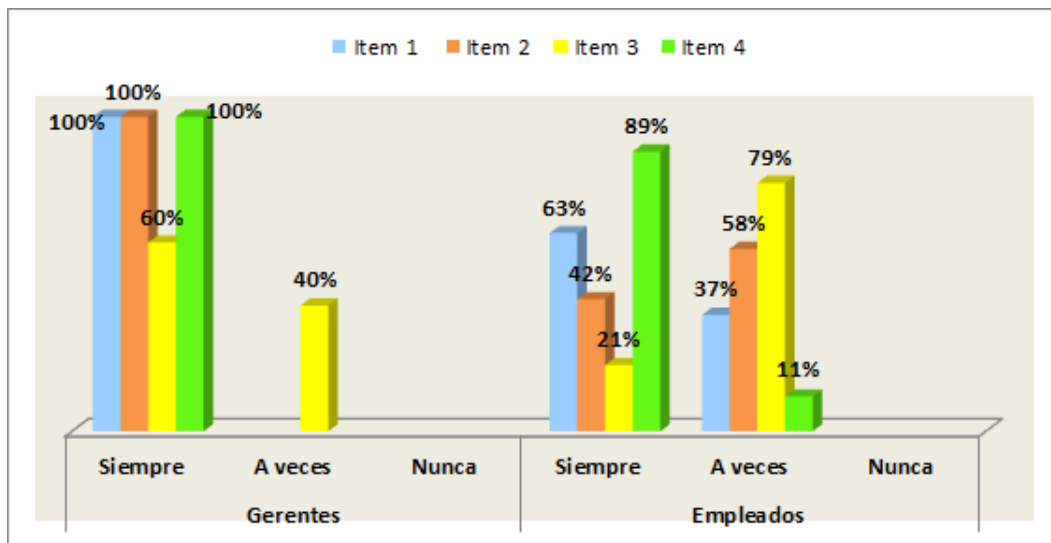


Gráfico 4. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipo de comunicación. Indicadores: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Frecuencias relativas.

Ahora bien, se presentan los resultados correspondientes a Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de competencias comunicativas. Indicadores: lingüística, paralingüística, pragmática, textual y sociolingüística. En cuanto al indicador lingüística; en el Ítem 5, referido a si los gerentes se comunican con un lenguaje escrito-formal hacia los subordinados; los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que 13 (68%) de los empleados; los otros 3 (16%) empleados respondieron con la alternativa *A veces* y otros 3 (16%) empleados respondieron con la alternativa *Nunca*. Tabla 5. Gráfico 5. Es decir, los gerentes evidencian capacidad comunicativa formal; lo cual concuerda con el hecho de que la comunicación descendente predomina en la gerencia de la empresa. De igual manera, en el Ítem 6, referido a si los gerentes se comunican con un lenguaje oral-formal hacia los subordinados; los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que 10 (53%) de los empleados; los otros 5 (26%) empleados respondieron con la alternativa *A veces* y otros 4 (21%) empleados respondieron con la alternativa *Nunca*.

Tabla 5. Gráfico 5. Lo cual indica debilidades en la competencia referida al lenguaje oral-formal de los gerentes, quienes deben reforzar dicha competencia. En lo sucesivo al Ítem 7, referido a si los gerentes emiten sus mensajes respetando las reglas gramaticales; los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que al igual que los 19 (100%) de los empleados. Tabla 5. Gráfico 5. Estos resultados demuestran que hay una tendencia positiva en cuanto al uso correcto del lenguaje escrito-formal.

En lo que respecta al indicador paralingüístico, el Ítem 8, referido a si los gerentes saludan al personal administrativo con un tono de voz seguro; los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que al igual que los 19 (100%) de los empleados. Tabla 5. Gráfico 5. Estos resultados son positivos en cuanto a este indicado, mostrando buenos modales, amabilidad en las expresiones orales de cortesía con los empleados.

Posteriormente, al indicador pragmática, en el Ítem 9, referido a si los gerentes clasifican los mensajes o comunicaciones según su propósito; los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que al igual que los 19 (100%) de los empleados. Así como en el Ítem 10, referido si los mensajes que utilizan los gerentes son asertivos, los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que los 19 (100%) de los empleados. Tabla 5. Gráfico 5. Estos resultados son positivos en cuanto a este indicador.

Tabla 5. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de competencias comunicativas. Indicadores: lingüística, paralingüística, pragmática. Frecuencias absolutas y relativas.

	Gerentes						Empleados									
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Item 5	5	100%					5	100%	13	68%	3	16%	3	16%	19	100%
Item 6	5	100%					5	100%	10	53%	5	26%	4	21%	19	100%
Item 7	5	100%					5	100%	19	100%					19	100%
Item 8	5	100%					5	100%	19	100%					19	100%
Item 9	5	100%					5	100%	19	100%					19	100%
Item 10	5	100%					5	100%	19	100%					19	100%

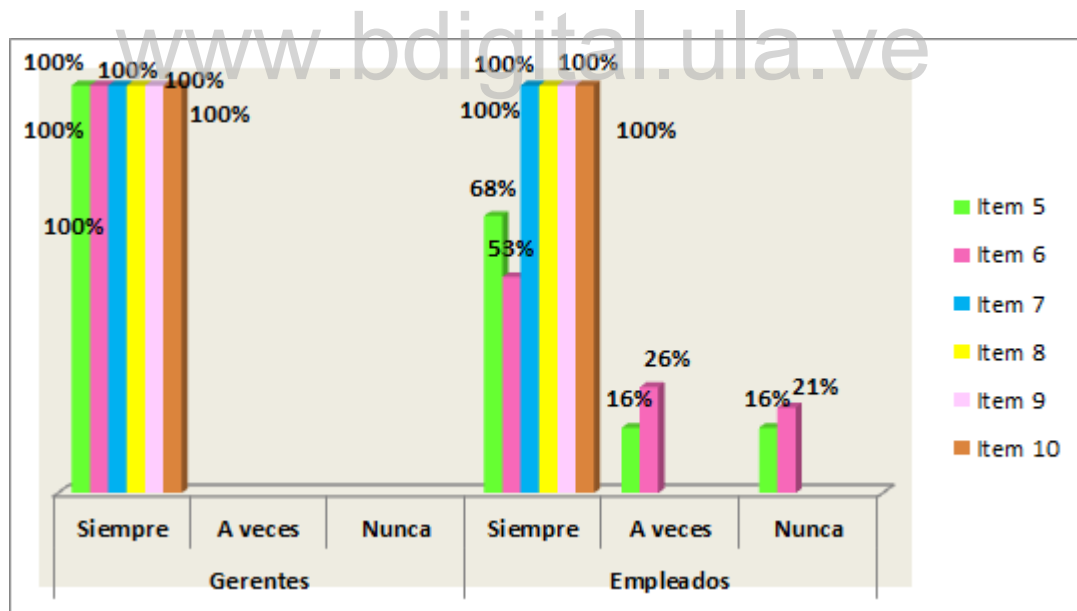


Gráfico 5. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de competencias comunicativas. Indicadores: lingüística, paralingüística, pragmática. Frecuencias relativas.

Al respecto, al indicador textual, en el Ítem 11, referido a si los mensajes escritos que envían los gerentes al personal administrativo son claros y coherentes, los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que los 12 (63%) de los empleados respondieron con la alternativa *A veces*; los otros 7 (37%) empleados respondieron con la alternativa *Nunca*. Tabla 6. Gráfico 6. Estos resultados reflejan que los empleados no reciben los mensajes escritos del todo claros y coherentes por parte de los gerentes, por lo tanto, no hay una comunicación efectiva.

En lo que compete, al Ítem 12, referido a si los gerentes comunican las decisiones vía escrito (oficio, correo electrónico, redes sociales) y oral, los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que los 3 (16%) de los empleados respondieron con la opción *Siempre*, al igual que otros 6 (32%) respondieron con la alternativa *A veces*; los otros 10 (52%) empleados respondieron con la alternativa *Nunca*. Tabla 6. Gráfico 6. Estos resultados reflejan que los empleados no reciben órdenes por parte de los gerentes tanto vía escrito como oral de manera constante, por lo que se debe reforzar dicha competencia.

Por su parte, al indicador sociolingüística, en el Ítem 13, referido si la gerencia acostumbra a saludar al personal respetuosamente cada vez que llega a la organización, los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual 3 (16%) de los empleados, los otros 14 (73%) respondieron con la alternativa *A veces* y los otros 2 (11%) empleados respondieron con la alternativa *Nunca*. Tabla 6. Gráfico 6. Estos resultados reflejan que los gerentes deben mejorar ésta competencia.

Ahora bien, en el Ítem 14, referido si la gerencia se relaciona con el personal en actividades sociales (cumpleaños, compartir, deportivos), los 3 (60%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; los otros 2 (40%) respondieron con la alternativa *A veces*, por su parte, los empleados respondieron 4 (21%) respondieron con la opción *Siempre*, los otros 12 (63%) respondieron con la alternativa *A veces* y los otros 3 (16%) empleados

respondieron con la alternativa *Nunca*. Tabla 6. Gráfico 6. Estos resultados demuestran que los gerentes no participan de manera constante en convenciones sociales, por tanto deben mejorar dicha competencia.

Los datos de los ítems referidos a Dimensión: tipos de competencias comunicativas muestran la opinión generalizada de los encuestados (gerentes y empleados) de la empresa Ultrabikex se puede calificar como positiva ya que en la mayoría del personal enuncia que por una parte se alcanza la comprensión del texto transmitido por los gerentes y hay retroalimentación, por otro lado, los encuestados expresan que la comunicación oral se debe reforzar ya que forma parte de las competencias administrativas y gerenciales conservando el componente emocional necesario para que la comunicación resulte atractiva, convincente y amena logrando el éxito de la misma. De igual manera, se debe promover aún más las relaciones sociales por parte de los gerentes, ya que estos espacios extralaborales permiten conocer, mantener, mejorar y preservar el clima laboral, influyendo en el desempeño, de ésta manera aumenta el compromiso y la productividad.

En este sentido, Reyzábal (2012) expresa que la competencia comunicativa se sustenta en la experiencia grupal y en las emociones, necesidades y motivaciones del propio sujeto, ya que interactuamos constantemente y no podemos dejar de expresarnos. En consecuencia, dominar estas habilidades es fundamental para nuestro desarrollo personal y social ya que las empleamos al hablar, escuchar, leer y escribir.

Tabla 6. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de Competencias Comunicativas. Indicadores: textual y sociolingüística. Frecuencias absolutas y relativas.

	Gerentes								Empleados							
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	
Item 11	5	100%					5	100%			12	63%	7	37%	19	
Item 12	5	100%					5	100%	3	16%	6	32%	10	52%	19	
Item 13	5	100%					5	100%	3	16%	14	73%	2	11%	19	
Item 14	3	60%	2	40%			5	100%	4	21%	12	63%	3	16%	19	

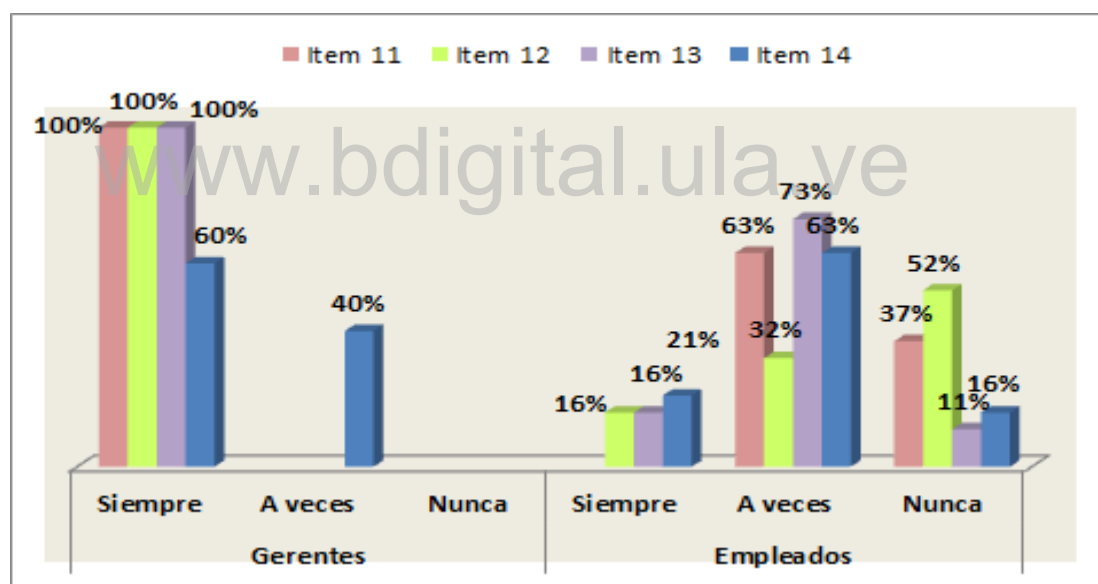


Gráfico 6. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de Competencias Comunicativas. Indicadores: textual y sociolingüística. Frecuencias relativas.

Por otra parte, se presentan los resultados correspondientes a Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de liderazgo. Indicadores: democrático/participativo, carismático, autocrático y liberal. En cuanto al Indicador democrático/participativo en el Ítem 15, referido a si los gerentes

invitan a la participación de sus colaboradores al momento de un problema para la toma de decisiones, los 4 (80%) gerentes respondieron con la opción Siempre; el otro 1 (20%) respondió con la alternativa *A veces*, por su parte, los empleados 6 (31%) respondieron con la opción *Siempre*, los otros 6 (31%) respondieron con la alternativa *A veces* y los otros 7 (38%) con la opción *Nunca*. Tabla 7. Gráfico 7. Estos Datos indican que no hay un liderazgo democrático/participativo.

En cuanto al Ítem 16, referido a si los gerentes tienen confianza en el cumplimiento de las tareas del resto de su equipo de trabajo, los 2 (40%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; los otros 3 (60%) respondió con la alternativa *A veces*, por su parte, los empleados 3 (16%) respondieron con la opción *Siempre*, los otros 16 (84%) respondieron con la alternativa *A veces*. Tabla 7. Gráfico 7. Estos Datos indican que hay que reforzar la confianza para lograr un buen trabajo en equipo.

Para el Indicador carismático en el Ítem 17, referido a si los gerentes motivan a su equipo de trabajo, los 4 (80%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; el otro 1 (20%) respondió con la alternativa *A veces*, por su parte, los empleados 4 (21%) respondieron con la opción *Siempre*, los otros 8 (42%) respondieron con la alternativa *A veces* y los otros 7 (37%) respondieron con la alternativa *Nunca*. Tabla 7. Gráfico 7. Estos resultados dan a conocer que se debe motivar aún más a los empleados para mantener la unión y el compañerismo.

En cuanto al indicador autocrático en el Ítem 18, referido a si los gerentes se reservan la mejor decisión y ejecutan para así controlar la acción, los 2 (40%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; los otros 3 (60%) respondió con la alternativa *A veces*, por su parte, los empleados 16 (84%) respondieron con la opción *Siempre*, los otros 3 (16%) respondieron con la alternativa *A veces*. Tabla 7. Gráfico 7. Estos Datos indican que predomina el liderazgo autocrático por parte de la gerencia.

Por su parte, el indicador liberal en el Ítem 19, referido a si los gerentes hacen reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes, los 4 (80%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; el otro 1 (20%) respondió con la alternativa *A veces*, por su parte, los empleados 4 (21%) respondieron con la opción *Siempre*, los otros 6 (32%) respondieron con la alternativa *A veces* y 9 (47%) respondieron con la alternativa *Nunca*. Tabla 7. Gráfico 7. Estos Datos indican que no hay un liderazgo liberal.

Los datos de los ítems referidos a Dimensión: tipos de liderazgo muestran la opinión generalizada de los encuestados (gerentes y empleados) de la empresa Ultrabikex se puede decir que en la mayoría de los empleados determinan que en gran parte del tiempo laboral existe un liderazgo autocrático por parte de sus líderes orientado directamente a la tarea, que producen en los mismos falta de confianza, poca colaboración, falta de lealtad y participación, ya que estos no se sienten valorados y provoca insatisfacción al realizar sus funciones porque no tienen la motivación suficiente para elevar su desempeño coincidiendo con lo que expresan Sánchez y Vecchio (2009) donde este estilo de liderazgo impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra, toma las decisiones solo y no delega funciones, no le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas y resalta los errores para luego incentivar.

Tabla 7. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de liderazgo. Indicadores: democrático/participativo, carismático, autocrático y liberal. Frecuencias absolutas y relativas.

	Gerentes								Empleados							
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Item 15	4	80%	1	20%			5	100%	6	31%	6	31%	7	38%	19	100%
Item 16	2	40%	3	60%			5	100%	3	16%	16	84%			19	100%
Item 17	4	80%	1	20%			5	100%	4	21%	8	42%	7	37%	19	100%
Item 18	2	40%	3	60%			5	100%	16	84%	3	16%			19	100%
Item 19	4	80%	1	20%			5	100%	4	21%	6	32%	9	47%	19	100%

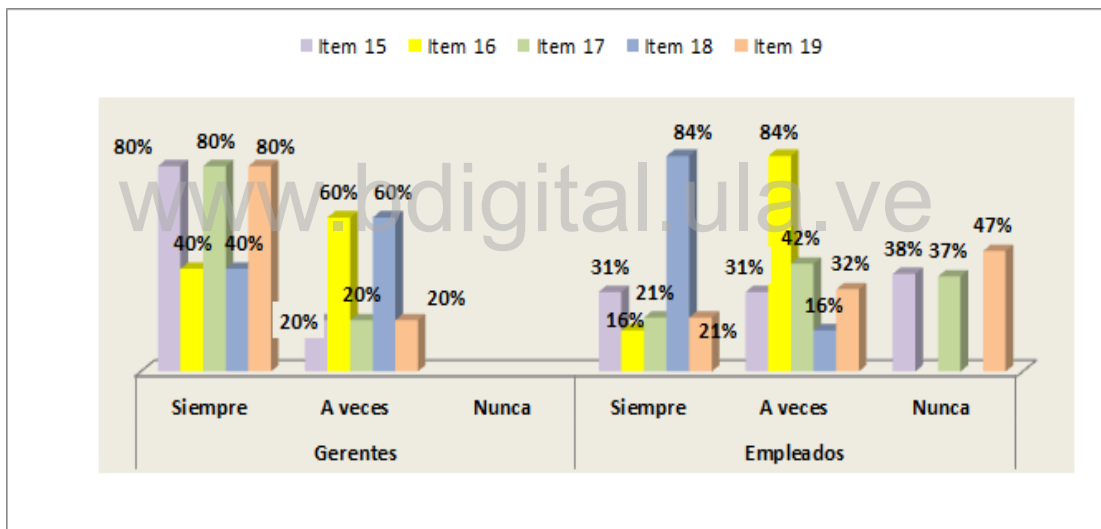


Gráfico 7. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: tipos de liderazgo. Indicadores: democrático/participativo, carismático, autocrático y liberal. Frecuencias relativas.

Por último, se presentan los resultados correspondientes a Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: estrategias cognitivas. Indicadores: estrategias de comunicación. En cuanto al Indicador Estrategias de comunicación en el Ítem 20, referido si la comunicación interna es una estrategia positiva en la gerencia de cualquier empresa, los 5 (100%)

gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que al igual que los 19 (100%) de los empleados. Tabla 8. Gráfico 8, de igual manera en el Ítem 21, referido si las redes sociales y los nuevos medios de comunicación se deben incorporar como estrategia interna de comunicación los 5 (100%) gerentes respondieron con la opción *Siempre*; al igual que al igual que los 19 (100%) de los empleados. Tabla 8. Gráfico 8. Estos Datos indican que son positivos y hay disposición por parte de todo el personal para aplicar estas estrategias.

Los datos de los ítems referidos a Dimensión: estrategias cognitivas muestran la opinión generalizada de los encuestados (gerentes y empleados) de la empresa Ultrabikex, se puede determinar que el equipo gerencial están dispuestos a diseñar, estructurar y formular planes de cambio basados en estrategias comunicacionales y los empleados de igual manera están dispuestos a formar parte del mismo, de ésta manera lograr alianzas y coherencia entre las áreas de la organización como mercadeo, finanzas, comercialización, entre otras logrando construir un sistema de interacción, cuyo objetivo es lograr comunicar un mensaje que cambie comportamientos y construya la cultura que genere vínculos comunicativos entre los mismos, incluso proveedores, clientes y patrocinantes.

Lo anterior reafirma lo que señala García (2015) que las estrategias cognitivas son grupos de acción, procedimientos, técnicas o comportamientos particulares, para el logro del objetivo planteado, obviamente tomando en cuenta el contexto en el que se utiliza la estrategia y de ésta manera mejorar la comunicación entre la administración de la empresa Ultrabikex C.A y el talento humano que allí labora.

Tabla 8. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: estrategias cognitivas. Indicadores: estrategias de comunicación. Frecuencias absolutas y relativas.

	Gerentes						Empleados									
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Item 20	5	100%					5	100%	19	100%					19	100%
Item 21	5	100%					5	100%	19	100%					19	100%

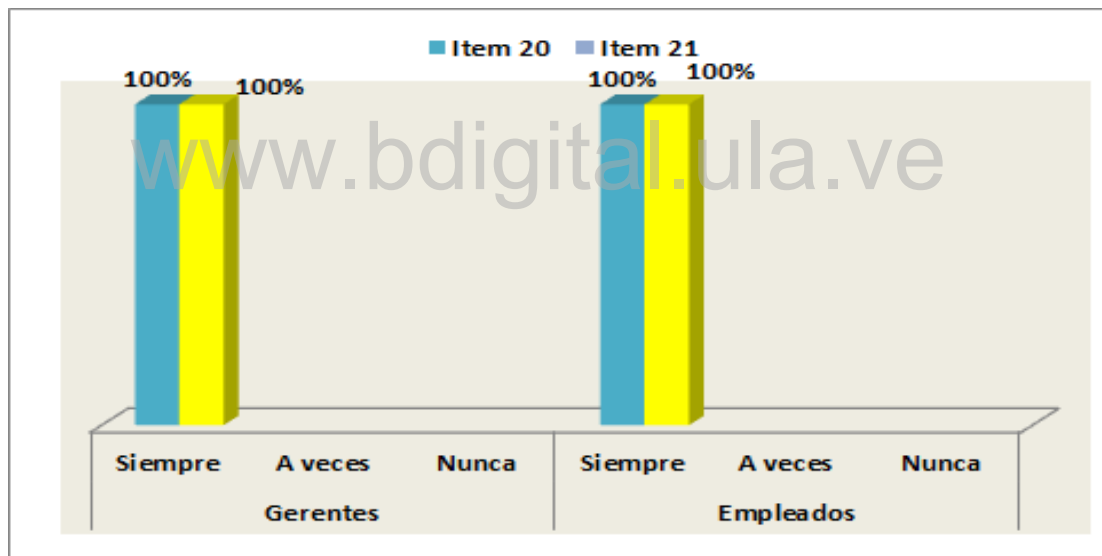


Gráfico 8. Variable: Competencias Comunicativas. Dimensión: estrategias cognitivas. Indicadores: estrategias de comunicación. Frecuencias relativas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenida la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, los resultados permiten presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

En lo que respecta a caracterizar el proceso comunicativo entre gerencia-talento humano de la empresa Ultrabikex, C.A, se puede concluir que si bien el proceso comunicativo entre gerencia-talento humano se produce de manera descendente, ascendente y diagonal; presenta debilidades en la comunicación horizontal, por lo que es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en éste nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo.

Por ende, se debe reforzar la comunicación ascendente ya que un gerente como líder del talento de una organización tiene como reto generar o propiciar todas las acciones comunicativas efectivas que lleven a gestionar el proceso de comunicación de manera clara, novedosa y sencilla que permitan incluir a todos y cada uno de los actores participantes de la toma de decisiones.

En lo que concierne a las competencias comunicacionales empleadas por la gerencia que definen la gestión empresarial en Ultrabikex, C.A, se concluye que si bien los gerentes evidencian competencia lingüística, paralingüística y pragmática; no es así con las competencias textual y sociolingüística, considerando que la competencia textual según Reyzábal (ob.cit), exige cierto conocimiento de tipología textual, de la sintaxis y del componente léxico de la lengua para construir un texto oral o escrito adecuadamente para que el mensaje sea altamente inteligible.

En cuanto a la competencia sociolingüística, los gerentes deben reforzarlas, coincidiendo de ésta manera con Duran (2009) donde expresa que dicha competencia acompaña el uso del lenguaje e implican el conocimiento de las convenciones sociales reglas de cortesía, trato entre personas de edad, grupo social o categoría diferentes y afecta a toda comunicación lingüística aunque los participantes no sean plenamente conscientes de ello.

En cuanto a los tipos de liderazgo los resultados indicaron que hay una tendencia hacia el liderazgo autocrático, de acuerdo a lo expresado por Robbins y Coulter (1999), quienes señalan las siguientes características:

- Impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra.
- Toma las decisiones solo y no delega funciones.
- No le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas.
- Resalta los errores para luego incentivar.

Ahora bien, en cuanto a las estrategias cognitivas tanto los gerentes como colaboradores concuerdan en la necesidad de algunas estrategias cognitivas para complementar las competencias comunicativas en la gerencia de la organización ya que son pertinentes para guiar los procesos de pensamiento, hacia la solución de problemas. Igualmente, cabe destacar que la gerencia de dicha organización requiere otorgar mayor valor a la competencia comunicativa en el desempeño de sus funciones, de manera que propicie una red de relaciones, orientada a la participación eficaz de todos sus miembros en su proceso productivo y propicie el avance hacia la nueva forma de gestión organizacional establecida sobre una visión participativa y estimuladora del trabajo en equipo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Estrategias Comunicativas para la Gestión Eficaz en la Empresa Ultrabikex. C.A



Introducción

El rasgo distintivo del ser humano radica en su capacidad comunicativa a través del lenguaje en varios códigos, canales y medios lingüísticos que permiten la cohesión social, identifican la cultura de una sociedad y le conceden identidad. El lenguaje es el elemento fundamental de cohesión social, permite la transmisión de saberes e información, incidir en la conducta de otros, construir ciudadanía a través actos comunicativos compartidos por todos los miembros de un grupo social.

En este sentido, cabe señalar que la comunicación no contempla solo el mensaje verbal, ya que todo comportamiento social tiene un valor comunicativo. En una situación de interacción en la cual otros elementos comunicativos se conjuntan con el mensaje oral tales como, los gestos, los

tonos de voz, las actitudes, las conductas, que también transmiten un mensaje y del cual depende la respuesta conductual del receptor del mensaje

Una organización es un sistema, si uno de sus elementos no cumple con su función, el resto de los elementos se afectan y el sistema falla. En las organizaciones, cualquiera que sea su función, si la comunicación falla todas las instancias de ésta se verán afectadas y por ende el logro de los objetivos organizacionales se verán comprometidos; pues la comunicación efectiva es el factor cohesionador de toda empresa.

Al respecto, se debe señalar que en una organización la comunicación interna es el factor fundamental para motivar todos sus miembros, crear tanto el sentido de pertenencia como la identidad de la organización. Es la vía para expresarse, escuchados y ser valorados, para proyectar la empresa hacia la sociedad como una entidad que considera a los trabajadores como su principal activo. Todo lo cual conduciría a una mayor y mejor productividad de éstos. De allí la importancia de generar un flujo constante de comunicación horizontal, en el cual todos los miembros de la organización tengan la posibilidad de expresarse en un entorno laboral democrático y participativo.

En este sentido, cabe señalar también la relevancia de las redes de comunicación entre los miembros de un grupo. El número, la capacidad, y la distribución de los canales de distribución, afectan el funcionamiento del grupo, especialmente en la solución de problemas, en la distribución de la información, y en el desarrollo de las vías organizadas de trabajo. Por ende, es importante que toda organización mantenga estrategias de comunicación que refuercen la identidad organizacional, el compromiso moral de los miembros con ella y de ésta con sus miembros.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Establecer redes de comunicación interna horizontal entre los gerentes y empleados, para el fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia la empresa Ultrabikex C.A que conduzca al mejoramiento de las interrelaciones personales.

Objetivos Específicos

Fomentar la divulgación de la filosofía de la gestión de la empresa Ultrabikex C.A, a través de mensajes continuos por los diversos canales de comunicación internos.

Propiciar la participación general de los empleados en la gestión organizacional de los recursos humanos.

Seleccionar los canales de comunicación formal e informal para la transmisión de la información organizacional.

Justificación de la Propuesta

La comunicación en una organización tiene entre sus funciones; mantener una relación biunívoca entre el recurso humano y la empresa a fin de se interprete que la productividad de la empresa implica a su vez el mejoramiento personal y profesional. Lo cual se logra a través de un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa, para motivarlos y que se sientan parte integral de la empresa, que desarrollen sentido de pertenencia hacia ella.

Igualmente, la comunicación es el mejor recurso para lograr cambios positivos de actitudes; pues al transmitir la información operativa eficaz, clara, fluida, en el momento adecuado, y el personal se encuentra

identificado con la filosofía de la organización, se puede lograr mejora en la productividad general de la organización. Por lo cual la comunicación interna reviste un factor importante para la creación y mantenimiento de buenas interrelaciones entre los miembros, a través del uso de diferentes medios comunicativos que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con sus funciones y labores a la consecución de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna en la empresa articula las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización; lo cual implica el desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales, facilita las relaciones entre la empresa y el recurso humano a su disposición, elabora la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización; y orienta la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

En la empresa Ultrabikex C.A se requiere mejorar la comunicación interna entre la gerencia y los empleados a fin de mejorar el clima laboral que comienza por mantener buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización; para lo cual el flujo de comunicación eficaz, pertinente y relevante es un factor primordial para la productividad de la empresa.

Las estrategias se diseñaron para ser presentadas a la gerencia general de la empresa, quien determinará la implementación y calendario de la propuesta.

Estrategia de la Propuesta

Estrategia N° 1. Fortalecer la Filosofía organizacional



Objetivo: Fortalecer la filosofía organizacional de la empresa Ultrabikex C.A a través de la comunicación externa e interna como recurso motivacional para el desarrollo del sentido de pertenencia del talento humano hacia la empresa.

Contenido: Filosofía organizacional. Elementos. Importancia.

Actividades: Diseñar la presentación de la filosofía organizacional, análisis de la filosofía organizacional, trabajo colaborativo.

Recursos: Trípticos, pendones, afiches, medios de transmisión multimedia (pantallas) para hacer visible en cada sucursal y espacio de la empresa Ultrabikex C.A, la filosofía organizacional (Misión, visión, valores y objetivos).

Responsables: Gerentes.

Valoración: Presentación de los recursos diseñados.

Estrategia N° 2. Redes de Comunicación



Objetivo: Entrenar a los gerentes sobre habilidades comunicativas a fin de que estos desarrollen redes de comunicaciones internas de manera horizontal con todos los miembros de la organización.

Contenido: Redes de comunicaciones. Definición. Elementos. Funciones.

Actividades: Entrega de material digital, presentaciones, videos y lecturas sobre habilidades comunicativas en las organizaciones y conformación de redes comunicativas; trabajo colaborativo.

Recursos: Gerentes, empleados, computadores, conexión a la web.

Valoración: Informe escrito.

Estrategia N° 3. Espacios de socialización organizacional



Objetivo: Mejorar las interrelaciones interpersonales de todos los miembros de la empresa mediante la creación de espacios y actividades de socialización organizacional.

Contenido: Socialización organizacional. Definición. Funciones.

Actividades: Lecturas, videos y presentación digital sobre la socialización organizacional. (<https://ldiazvi.webs.ull.es/2009-2010/socializa2.pdf>, <https://sites.google.com/.../2-3-socializacion-organizacional>);trabajo cooperativo.

Recursos: Gerentes, empleados, computador, acceso a web.

Valoración: Actividad práctica.

Estrategia N° 4 Comunicación Interna



www.bdigital.ula.ve

Objetivo: Redactar un plan de comunicación interna.

Contenido: 5 ideas para impulsar la comunicación interna en la empresa. Comunicación Interna Corporativa.

Actividades: Lecturas, videos y presentación digital sobre comunicación interna. (<http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/5-ideas-para-impulsar-la-comunicacion-interna-en-la-empresa/>, www.cursopedia.com/Ficha-Comunicacion-Interna-Corporativa) Trabajo cooperativo; discusión dirigida

Recursos: Gerentes, empleados, computador, acceso a web.

Valoración: Actividad práctica.

REFERENCIAS

- Arias, F. (1999). **El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica.** (4^a ed.). Caracas-Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica.** (4^a ed.). Caracas-Venezuela: Editorial Episteme.
- Arráiz, J. (2000). **Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito?** En: Caracas-Venezuela: Editorial Capital Humano.
- Balza, A. (2010). **Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario.** Guárico -Venezuela: Editorial APUNESR.
- Bermúdez., L y González, L. (2011). *La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones.* Revista: Quórum Académico. Vol. 8, Nº 15, enero-junio Pp. 95 – 110. Universidad del Zulia. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3998947.pdf>. [Consultado: 2018, julio 2]
- Bermúdez, L. (2014). *El valor de la competencia comunicativa y el desempeño eficaz de la gerencia en empresas de comunicación de Maracaibo* Quórum Académico, vol. 11, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 276-289 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1990/199032627006.pdf>. [Consultado: 2018, julio 9].
- Boyatzis, R. (1982). **The competent manager: a model for effective managers.** New York- Estado Unido: Editorial Willey & Sons.
- Camacho. R. (2003). Competencias Gerenciales del personal Directivo y el desempeño laboral de los Docentes en Escuelas Básicas. [Versión completa en línea]. Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación Mención Planificación Educativa, Universidad del Zulia. Recuperado de: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2011-10-06T08:16:04Z-1856/Publico/camacho_roselin.pdf [Consulta: 2018, julio 3].

- Contreras, H. (2012). Estudio y estrategia de comunicación interna para una empresa de confección textil: el caso de Textiles El Carmen. [Resumen en línea]. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Ciencias de la comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de: http://www.repositorio.usac.edu.gt/2352/1/16_0967.pdf [Consulta: 2018, julio 3].
- Corral, Y. (2009). *Validez y Confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. *Revista ciencias de la educación*. [Revista en línea], 19, (33). Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf> [Consulta: 2018, marzo 6].
- Correa, M; Castro, F Y Hugo Lira, H. (2004). *Estudio Descriptivo de las Estrategias Cognitivas y Metacognitivas de los Alumnos y Alumnas de Primer Año de Pedagogía en Enseñanza Media de la Universidad del Bío-Bío*. Departamento de Ciencias de la Educación. Facultad de Educación y Humanidades. Universidad del Bío-Bío, Chillán. Cl. Recuperado de: <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v13/9.pdf>. [Consultado: 2018, julio 10].
- Chiavenato, I. (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Distrito Federal- México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión de recursos humanos**. Bogotá- Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, E. (2010) **Administración de recursos humanos**. El Capital Humano de las Organizaciones. Distrito Federal- México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. (11ª ed). Distrito Federal- México: Editorial McGraw-Hill.
- Duran, P. (2006). *Estrategias metacognitivas y metalingüísticas empleadas en la redacción de los informes técnicos*. *Revista de Lenguas para Fines Específicos N 133 os 11 y 12*. Universidad Politécnica de Madrid Recuperado de: https://acceda.ulpgc.es:8443/xmlui/bitstream/10553/5621/1/0233536_00011_0007. [Consultado: 2018, julio 5]
- Duarte E., y Parra, E. (2012). **Lo que debes saber sobre un trabajo de investigación**. Maracay-Venezuela. Editorial Panapo.

- Fernández, C. (1991). **La comunicación en las organizaciones**. Distrito Federal- México: Editorial Trillas.
- Fernández, G. (1995). **Las competencias aportan claves para identificar hoy al líder del siglo XXI**. Caracas- Venezuela: Editorial Capital Humano.
- Fernández, I., y Baeza, R. (2001). *Aplicación del modelo de competencias: experiencia en algunas empresas chilenas*. [Documento en línea]. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/ignacioinspirado/2002-pshyke-aplicacion-modelo-de-competencias> [Consulta: 2018, abril 08].
- Frappaolo, C., y Koulopoulos, T. (2001). **Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento**. Distrito Federal- México: McGRAW-HILL.
- Gaceta Oficial* (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5.453 (Extraordinario), marzo 24.
- Gaceta Oficial* (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. *Gaceta Oficial* N° 6.076 (Extraordinario), 7 de mayo.
- Gaceta Oficial* (2002). Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. *Gaceta Oficial* N° 37.543, 7 de octubre.
- Gaceta Oficial* (2014). Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. *Gaceta Oficial* N° 6.151 (Extraordinario), 18 de Noviembre.
- Gaceta Oficial* (1992). Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia. *Gaceta Oficial* N° 34880, 13 de enero.
- García, M. (2015). *Estrategias de aprendizaje para la adquisición de la competencia lingüística en alumnos de FLE*. N° 23. Madrid-España: Universidad de Salamanca.
- Halliday, M. (1982). **El lenguaje como semiótica social. La interpretación social del lenguaje y del significado**. Distrito Federal- México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación**. (4ª ed.). Distrito Federal- México: Editorial Mc Graw Hill.

- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. (5ta ed.). Distrito Federal- México. Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R. (2013). **Contribuciones al análisis estadístico. Coeficiente CVP y CVC**. Mérida- Venezuela: Universidad de los Andes.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. (9na ed.). Distrito Federal- México: Editorial Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Homs, R. (1990). **La comunicación en la empresa**. Distrito Federal- México: Grupo Editorial iberoamericano.
- Huerta, J., Pérez, I., y Castellanos, A. (2000). *Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*. [Documento en línea]. Recuperado de: <http://sicevaes.csuca.org/drupal/?q=node/124>. [Consulta: 2018, julio 22].
- Hymes, D. (1972). **On Communicative Competence**. En **Pride & Holmes (Eds.), Sociolinguistics**. London: Editorial Penguin.
- Jiménez, B. (2017). *Habilidades Sociales para las nuevas organizaciones*. [Documento en línea]. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/316315890_LAS_COMPETENCIAS_SOCIALES_Y_CIVICAS [Consulta: 2018, septiembre 24].
- Klimenko, O. (2009). *La enseñanza de las estrategias cognitivas y metacognitivas como una vía de apoyo para el aprendizaje autónomo*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 27, mayo-agosto, pp. 1-19 Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194215432005.pdf>. [Consultado: 2018, julio 3].
- Leyva, A; López, J; Nuño, J y Cavazos, J. (2014). *Competencias gerenciales en la competitividad empresarial de las PyME's mexicanas*. Docentes investigadores del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Sonora, Hermosillo. Unidad Regional Centro. México.
- Levy-Leboyer, C. (1997). **Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas**. (1era ed.). Barcelona-España: Ediciones Gestión 2000.
- Mamolar, P. (2001). **Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I)**. Caracas- Venezuela: Editorial Capital Humano.

- Martínez, A., y Nosnik, A. (1998). La comunicación. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/martinez_c_gd/capitulo3.pdf [Consulta: 2016, julio 15].
- Naranjo, R. & González, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana. *Revista Dialnet* [Revista en línea], 5, (10). Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/646/64639792008 [Consulta: 2018, septiembre 30]
- Parella, S., y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas- Venezuela: Editorial FEDEUPEL.
- Parra, E., Rojas, L., y Arapé, E. (2008). *Comunicación y Conflicto: El arte de la negociación*. *Revista Negotium* [Revista en línea], 10, (4). Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art2.pdf> [Consulta: 2018, agosto 31].
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E.; García, J. y Leal, M. (2012). **El ABC de la investigación: un encuentro con la ciencia**. Caracas- Venezuela: Editorial Astro data.
- Quintero, N., y Faria, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago*. *Revista Negotium* [Revista en línea], 3 (9). Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf> [Consulta: 2018, agosto 28].
- Ramírez, C. (2017). *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Dirección de Estudios de Postgrado Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4603/aramirez.pdf?sequence=1>. [Consultado: 2018, julio 3].
- Reyzábal, M. (2012). *Las Competencias Comunicativas y Lingüísticas, Clave Para La Calidad Educativa*. Reice. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 10, núm. 4, pp. 63-77. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55124841006.pdf>. [Consultado: 2018, julio 4]
- Robbins, S. y Coulter, M. (1999). **Administración**. (5ta ed). Distrito Federal- México: Editorial Prentice Hall.

- Rodríguez, N. (2005). *La medición de las competencias*. Psico Consult C.A. [Revista en línea]. Recuperado de: <http://www.psycoconsult.com/getattachment/963144e9-90d5-4d07-9c47-db2311923f0b/LA-MEDICION-DE-LAS-COMPETENCIAS.pdf> [Consulta: 2018, agosto 22]
- Rodríguez, M. (2012). *Cómo evaluar la competencia comunicativa a través de rúbricas en educación superior*. [Documento en línea]. Recuperado de: http://www.upm.es/sfs/E.T.S.I.%20Montes/Sub.%20Calidad/Recursos%20Competencias/Archivos/Rubrica_Expos_Orales_2012.pdf [Consulta: 2018, julio 15].
- Rojas, E. (2014). *Estrategias de capacitación para el patrullaje policial con el fin de fortalecer el desempeño profesional de los funcionarios y funcionarias policiales de la estación santa rosa Estado Carabobo*. [Versión completa en línea]. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/697/R.%20Edward.pdf?sequence=1> [Consulta: 2018, agosto 13].
- Rubio, I. (2003). *Las Competencias al Servicio de la Comunicación Licenciada en Filología Hispánica*. Universidad de Almería. Recuperado de: <http://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/paralenguaje.pdf>. [Consultado: 2018, julio 9]
- Sabino, C. (2004). **El proceso de investigación científica**. (7^a ed.). Venezuela- Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, J. M; Brito, N. (2015) *Desarrollo de competencias comunicativas mediante la lectura crítica, escritura creativa y expresión oral*. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, 13 (1), pp. 117-141. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i2.502>. [Consultado: 2018, julio 5]
- Sánchez, L., Valldeperes, P. (1998). **Metodología de evaluación de competencias directivas**. Caracas- Venezuela: Editorial Capital Humano.
- Sánchez, M. y Vecchio F. (2009). *Liderazgo para la Comunicación Eficaz de la Responsabilidad Social Empresarial en el Rotary Club*. Recuperado de: http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_m.pdf [Consultado: 2018, agosto 17]

- Sarduy, Y. (2011). El Análisis de la Información y las Investigaciones Cuantitativas y Cualitativas. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública. [Documento en línea]. Disponible: http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm. [Consulta: 2018, Julio 12]
- Sarzosa, M. (2011). Estrategias de comunicación interna para la difusión de información institucional en tecna del Ecuador. [Versión completa en línea]. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Comunicación. Recuperado de: docplayer.es/6119230-Universidad-internacional-sek-facultad-de-comunicacionsocial-tesis-de-grado.html [Consulta: 2018, agosto 13]
- Schermerhorn, J., Hunt, J., y Osborn, R. (2005). **Comportamiento organizacional**. (1era ed). Distrito Federal- México: Editorial Limusa.
- Soria y Pérez (2010). *Importancia de la Comunicación Organizacional como Factor de Efectividad Organizacional: El Caso Comparativo de Tres Organizaciones No Gubernamentales en Jalisco*. XV Congreso de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>. [Consultado: 2018, julio 2].
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). **Administración**. Distrito Federal- México: Editorial Prentice Hall.
- Stracuzzi, S. y Pestana F. (2006). **Metodología de la investigación cualitativa**. Caracas- Venezuela. Editorial FEDEUPEL.
- Souviron, B. (2012). *Communicative awarness and visual culture. Proceedings. Compétence communicative et éducation culturelle*. Dpto. Didáctica de la Lengua y la Literatura. Universidad de Málaga. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4169227.pdf> [Consultado: 2018, julio 7]
- Tamayo, M. (2014). **El proceso de la investigación científica**. Distrito Federal- México. Editorial Limusa.
- Vásquez, My Santisteban, P. (2013). *Competencia comunicativa y mapas conceptuales. Validación de una escala de likert UCV-HACER*. Revista de Investigación y Cultura, vol. 2, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 83 -99 Universidad César Vallejo Chiclayo, Perú. C <http://www.redalyc.org/pdf/5217/521752180011.pdf>. [Consultado: 2018, julio 10].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas- Venezuela: Editorial FEDUPEL.

Ultrabikex, C.A. (s.f.). [Página Web en línea]. Recuperado de: <http://ultrabikex.com/> [Consulta: 2018, marzo 09]

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de Cuestionario

El siguiente instrumento servirá para diagnosticar las competencias comunicacionales, que conduzcan a la aplicación de estrategias gerenciales asertivas que mejoren esas competencias en la empresa: Se agradece la mayor sinceridad para que la propuesta sea de utilidad para todos los trabajadores. La encuesta es anónima.

Ítem	Enunciado	Siempre	A veces	Nunca
1	Los gerentes se comunican de supervisor a subalterno.			
2	La gerencia de Ultrabikex propicia la comunicación de los subordinados a los supervisores.			
3	La comunicación en la organización se genera entre los miembros de los mismos Departamentos.			
4	La gerencia de Ultrabikex se comunica vía redes sociales (Whatsapp, Facebook, instagram, entre otros).			
5	La gerencia de Ultrabikex se comunica con un lenguaje escrito-formal hacia los subordinados.			
6	La gerencia de Ultrabikex se comunica con un lenguaje oral-formal hacia los subordinados.			
7	Los gerentes de Ultrabikex emiten sus mensajes respetando las reglas gramaticales.			
8	La gerencia de Ultrabikex saluda al personal administrativo con un tono de voz seguro.			
9	La gerencia de Ultrabikex clasifica los mensajes o comunicaciones según su propósito.			
10	Los mensajes que utilizan los gerentes son asertivos.			
11	Los mensajes escritos que envían los gerentes al personal administrativo son claros y coherentes.			
12	Los gerentes comunican las decisiones vía escrito (oficio, correo electrónico, redes sociales) y oral.			
13	La gerencia acostumbra a saludar al personal respetuosamente cada vez que llega a la organización.			
14	La gerencia se relaciona con el personal en actividades sociales (cumpleaños, compartir, deportivos).			
15	La gerencia (líder) hace preguntas invitando a la participación de sus colaboradores al momento de un problema para la toma de decisiones.			
16	La gerencia (líder) tiene confianza en el cumplimiento de las tareas del resto de su equipo de trabajo.			
17	La gerencia motiva a su equipo de trabajo.			
18	La gerencia (líder) se reserva la mejor decisión y ejecuta para así controlar la acción.			
19	La gerencia (líder) hace reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.			
20	La Comunicación Interna es una estrategia positiva en la gerencia de cualquier empresa.			
21	Las redes sociales y los nuevos medios de comunicación se deben incorporar como estrategia interna de comunicación.			

Anexo 2

Formato de Validación 1.

FORMATO DE VALIDACIÓN

CRITERIO	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento	✓			
Claridad en la redacción de los ítems	✓			
Pertinencia de los ítems con las Variables	✓			
Relevancia del contenido de los ítems	✓			
Factibilidad de aplicación		✓		

OBSERVACIONES:

El instrumento permite alcanzar un nivel diagnóstico

Validado por:

Apellidos y Nombres: Shalón Volcano Lúsc Amelie

Ocupación: Analista de Sistemas

Profesión: MSc. en Sistemología Interpretativa

Firma: Shalón Volcano Lúsc Amelie

Anexo 3

Formato de Validación 2.

FORMATO DE VALIDACIÓN

CRITERIO	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento	X			
Claridad en la redacción de los ítems	X			
Pertinencia de los ítems con las Variables	X			
Relevancia del contenido de los ítems	X			
Factibilidad de aplicación	X			

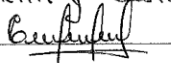
OBSERVACIONES:

Validado por:

Apellidos y Nombres: Escalante Angulo Mayeri Carolina

Ocupación: Asistente de Presidencia Fundación CIDA

Profesión: Especialista Derecho Mercantil, Gestión Gerencial de RRHH y Gestión Empresarial

Firma: 

Anexo 4

Formato de Validación 3.

FORMATO DE VALIDACIÓN

CRITERIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	X			
Claridad en la redacción de los ítems	X			
Pertinencia de los ítems con las variables	X			
Factibilidad de aplicación	X			

OBSERVACIONES:

www.bdigital.ula.ve

Validado por:

Apellidos y Nombres: Ruth Gancedo .C.I: 4530705

Ocupación: Licenciado en Educación. Mención Idiomas.

Profesión: Docente.

Firma: Gancedo

Magister Scientiarum in Educación. Mención Informática y Diseño Instruccional (UHA).

Anexo 5

Resultados de Validación

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\GarciaRamiro\Documents\ ULA\Data
LucyMar.sav] 08-10-2018

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

MÓDULO VI : COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO: CVC
(HERNÁNDEZ NIETO, 1994, 1995, 1996, 2000,2011). SPSS WINDOWS
23.0

Listar: ITEM JUEZ1 JUEZ2 JUEZ3 PROJUEZ VALIDITM ERRORITM

1	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
2	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
3	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
4	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
5	2	3	3	2,667	, 8519	, 0370
6	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
7	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
8	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
9	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
10	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
11	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
12	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
13	2	2	3	2,333	, 7407	, 0370
14	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
15	3	2	3	2,667	, 8519	, 0370
16	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
17	3	3	2	2,667	, 8519	, 0370
18	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
19	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
20	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
21	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370

Number of cases read: 21 Number of cases listed: 21

Listar

CVCT CVCC ERRORIT

,9127 9032, 037.

El Instrumento es altamente válido

Anexo 6

Resultados de Confiabilidad

RELIABILITY

/VARIABLES=item1, item2, item3, item4, item5, item6, item7, item8, item9, item10, item11, item12, item13, item14, item15, item16,item17, item18, item19, item20, item21 /SCALE('Lucy Data') ALL
/MODEL=ALPHA. SPSS WINDOWS 23.0

/SUMMARY.

Análisis de fiabilidad

Notas

Resultados creados		08-OCT-2018 11:04:54
Comentarios		
	Datos	C:\Users\GraciaR\Documents\ Lucy.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
Entrada	Filtro	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	21
	Entrada matricial	
	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
Tratamiento de los datos perdidos	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.
		RELIABILITY /VARIABLES= item1, item2, item3, item4, item5, item6, item7, item8, item9, item10, item11, item12, item13, item14, item15, item16,item17, item18, item19, item20, item21 /SCALE('Lucy Data') ALL /MODEL= RELIABILITY /SUMMARY
Sintaxis		
	Tiempo de procesador	00:00:00,03
Recursos	Tiempo transcurrido	00:00:00,03

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\GarcíaR\Documents\Reliability\LucyMar.sav

Escala: Lucy Instrumento Gerentes /Empleados
Resumen del procesamiento de los
casos

	N	%
Válidos	21	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	21	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,825	,858	26

Alfa de Cronbach= ,825. El instrumento es altamente confiable.