

**CARACTERIZACION DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DE LA OFICINA AV VILLAS SUCURSAL FACATATIVA**

CESAR FRANCISCO CHACÓN MATIZ.

WINNY ALEJANDRA ROA BERBEO.

DAIRO ANTONIO MUÑOZ CHIQUILLO.

Asesor.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y

CONTABLES.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

FACATATIVÁ.

2017

**CARACTERIZACION DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DE LA OFICINA AV VILLAS SUCURSAL FACATATIVA**

CESAR FRANCISCO CHACÓN MATIZ.

WINNY ALEJANDRA ROA BERBEO.

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

DAIRO ANTONIO MUÑOZ CHIQUILLO.

Asesor.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA.

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES.**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

FACATATIVÁ.

2017

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

**Facatativá Cundinamarca 2017
DEDICATORIA.**

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por permitirnos culminar con éxito este logro tan grande e importante para nuestras vidas y por darnos la fortaleza para cumplir nuestro sueño de ser profesionales, a nuestros padres y demás familiares por el apoyo brindado durante este trayecto y por sus lecciones de vida que nos ayudaron a ser mejores personas cada día en todos los aspectos de la vida, a nuestros compañeros y amigos que fueron parte esencial de nuestra formación profesional y con los cuales vivimos momentos muy especiales, y por ultimo a nuestro asesor el doctor Dairo Muñoz por su colaboración y ayuda incondicional y por su constante disposición para guiarnos en el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos grandemente el apoyo y colaboración de los docentes que hicieron parte de nuestra formación profesional por compartirnos sus conocimientos y contribuir a nuestro crecimiento personal, a los directivos del Banco AV villas por la colaboración que nos brindaron para la óptima realización de este trabajo, a mis compañeros de clase por su ayuda cuando nos enfrentamos a dificultades y a nuestros familiares por su gran apoyo y comprensión.

A todos ellos gracias.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
TÍTULO	14
1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2 ANTECEDENTES	18
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo general:	21
1.3.2 Objetivo específico:	21
1.4 JUSTIFICACIÓN	21
1.5 Formulación del problema:	23
2 MARCO CONCEPTUAL	24
2.1 LA COMUNICACIÓN	24
2.2 Tipos De Comunicación Según Hirokawa Y Gouran:	26
<i>2.2.1 Generativa</i>	26
<i>2.2.2 Disruptiva</i>	26
<i>2.2.3 Correctiva</i>	26
2.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	26
2.4 Información organizacional	27
<i>2.4.1 Tipos de Información organizacional:</i>	28
<i>2.4.2 Clases de La información en la empresa</i>	29
2.5 Comunicación interna y externa	29
<i>2.5.1 Comunicación descendente:</i>	30
<i>2.5.2 Clase de comunicación interna:</i>	30
2.6 Comunicación formal:	31
2.7 Reuniones	31
2.8 Comunicación informal	40
2.9 Comunicación ascendente:	40
2.10 Comunicación horizontal:	41
2.11 Barreras de la comunicación:	41
2.12 Redes de comunicación	42
2.13 El trabajo en equipo	42
2.14 Comunicación estratégica	43

2.14.1 ¿Qué se entiende por estrategia?.....	44
3 MARCO DE REFERENCIAL	¡Error! Marcador no definido.
3.1 MARCO GEORAFICO	47
3.2 MARCO TEORICO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	47
3.2.1 Lliderazgo en las organizaciones.....	47
3.2.2 Autoritario:.....	49
3.2.3 democrático:	49
3.2.4 El liderazgo carismático:	50
3.2.5 El perfil de alto desempeño de los líderes	50
3.2.6 La comunicación y el liderazgo	51
3.2.7 Motivación en la organización	52
3.3 MARCO REFERENCIAL	53
3.3.1 Liderazgo democrático.....	55
3.3.2 Comunicación Efectiva	56
3.4 MARCO INSTITUCIONAL	58
3.4.1 Historia del banco av villas:	58
3.4.2 Visión.....	59
3.4.3 Misión.....	59
3.4.4 Objetivo Corporativo	59
3.4.5 Valores:.....	59
3.4.6 Ubicación:.....	60
3.4.7 Organigrama.....	61
3.5 MARCO DE METODOLOGÍCO	61
3.5.1 Enfoque:.....	61
3.5.2 Tipo de investigación:.....	61
3.5.3 Población y muestra:	62
3.5.4 Muestra:.....	62
3.5.5 Encuesta cuestionario:.....	62
3.6 PROCEDIMIENTO Y MATERIALES:	63
4 CAPITULO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS.	67
4.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	67
4.1.1 Institucionales:.....	67

4.1.2 Información:	70
4.1.3 Comunicación:	73
4.1.5 La comunicación horizontal:	79
4.2 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	81
4.2.1 Institucionales	81
4.2.2 Comunicación	86
4.2.3 Liderazgo organizacional	88
5 CAPITULO PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA	95
5.1 ALCANCE	95
5.2 OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA. ¡Error! Marcador no definido.	
5.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS	¡Error! Marcador no definido.
5.4 CARACTERISTICAS DE LA ESTRATEGIA . ¡Error! Marcador no definido.	
5.4.1 Innovación:	¡Error! Marcador no definido.
5.4.2 Efectividad:	¡Error! Marcador no definido.
5.4.3 Empoderamiento:	¡Error! Marcador no definido.
5.4.4 Apropiamiento:	¡Error! Marcador no definido.
5.4.5 Asignación responsabilidades:	¡Error! Marcador no definido.
5.5 Matriz Dofa (Debilidades, oportunidades, Fortalezas, Amenazas): ¡Error! Marcador no definido.	
RECOMENDACIONES	96
CONCLUSIONES	100
BIBLIOGRAFIA	1011
ANEXOS	1044

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Pautas para hacer una reunion	32
Cuadro 2 Cualidades para dirigir reuniones de equipo eficaces	33
Cuadro 3 Tipos de directores de reuniones	34
Cuadro 4 Miembros del equipo de trabajo	35
Cuadro 5 Reuniones de coordinación	36
Cuadro 6 Reuniones según finalidad: según el propósito que se persiga	37
Cuadro 7 Reuniones según el objetivo	38
Cuadro 8 Clases reportes	39
Cuadro 9 Habilidades personales para trabajar en equipo	43
Cuadro 10 Actividades de recolección información	64
Cuadro 11 elaboracion de encuesta cuestionario comunicación organiacional interna.....	65
Cuadro 12 Elaboración de encuesta cuestionario comunicación organizacional interna.....	66
Cuadro 13 Institucionales Pregunta 1	67
Cuadro 14 Institucionales Pregunta 2	69
Cuadro 15 Información Pregunta 3	70
Cuadro 16 Información pregunta 4	71
Cuadro 17 Información Pregunta 5	72
Cuadro 18 Comunicación Pregunta 6	73
Cuadro 19 Comunicación Pregunta 7	74
Cuadro 20 Comunicación vertical	75
Cuadro 21 Comunicación vertical pregunta 9	76
Cuadro 22 Comunicación vertical pregunta 10	77
Cuadro 23 comunicación vertical pregunta 11	78
Cuadro 24 comunicación horizontal pregunta 12.....	79
Cuadro 25 comunicación horizontal pregunta 13.....	80
Cuadro 26 institucionales pregunta 1.....	81

Cuadro 27 institucionales pregunta 2.....	82
Cuadro 28 institucionales pregunta 3.....	83
Cuadro 29 institucionales pregunta 4.....	84
Cuadro 30 institucionales pregunta 5.....	85
Cuadro 31 institucionales pregunta 6.....	86
Cuadro 32 institucionales pregunta 7.....	87
Cuadro 33 liderazgo organizacional 8.....	88
Cuadro 34 liderazgo organizacional 9.....	89
Cuadro 35 liderazgo organizacional 10.....	90
Cuadro 36 liderazgo organizacional 11.....	91
Cuadro 37 liderazgo organizacional 12.....	92
Cuadro 38 liderazgo organizacional 13.....	93
Cuadro 39 fases de la estrategia	95
Cuadro 40 Matriz DOFA	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1 . Índices de Productividad Banco Av Villas Sucursal Facatativá durante el primer trimestre del año 2017.	17
Grafico 2 Ubicación Geografica	47
Grafico 3 Fachada Oficina	60
Grafico 4 Ubicación Geográfica de la oficina	60
Grafico 5 Organigrama	61
Grafico 6 Pregunta encuesta cuestionario 1	68
Grafico 7 Institucionales Pregunta 2	69
Grafico 8 Institucionales Pregunta 3	70
Grafico 9 Institucionales Pregunta 4	71
Grafico 10 Institucionales Pregunta 5	72
Grafico 11 Comunicación Pregunta 6	73
Grafico 12 Comunicación Pregunta 7	74
Grafico 13 Comunicación vertical pregunta 8	75
Grafico 14 Comunicación vertical pregunta 9	76
Grafico 15 Comunicación vertical pregunta 10	77
Grafico 16 pregunta encuesta cuestionario 1	78
Grafico 17 pregunta encuesta cuestionario 12	79
Grafico 18 pregunta encuesta cuestionario 13	80
Grafico 19 pregunta encuesta cuestionario 14	82
Grafico 20 pregunta encuesta cuestionario 15	83
Grafico 21 pregunta encuesta cuestionario 16	84
Grafico 22 pregunta encuesta cuestionario 17	85
Grafico 23 pregunta encuesta cuestionario 18	86
Grafico 24 pregunta encuesta cuestionario 19	87
Grafico 25 pregunta encuesta cuestionario 20	88
Grafico 26 pregunta encuesta cuestionario 21	89
Grafico 27 pregunta encuesta cuestionario 22	90
Grafico 28 pregunta encuesta cuestionario 23	91
Grafico 29 pregunta encuesta cuestionario 24	92

Grafico 30 pregunta encuesta cuestionario 2593
Grafico 31 pregunta encuesta cuestionario 2694

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la oficina AV VILLAS sucursal Facatativá con el fin de entender el comportamiento de sus empleados a través de la comunicación y como esta influye directamente en la eficiencia de los trabajadores.

Esta investigación se realiza de una manera progresiva recopilando diferentes investigaciones, teorías y análisis para entender los diferentes problemas de comunicación que se hallan en esta oficina.

De esta manera se profundiza en los temas que comprenden la comunicación organizacional y como afectan positiva y negativamente un grupo de trabajo, de igual forma se hace un énfasis en el liderazgo entendiendo todo lo que un líder le aporta a la organización. Se identifica que tipo de líder actúa en la oficina AV VILLAS sucursal Facatativá y cómo mejorar su modo de trabajo.

Por medio de encuesta se identifica las falencias en la comunicación de la organización lo que permite la creación de una propuesta que contribuya con la mejora continua del clima laboral y por ende el rendimiento de las actividades diarias y de las metas propuestas por la oficina.

Realizando esta investigación se encuentran estrategias que el líder puede aplicar eficazmente a su trabajo lo que permite que sus empleados puedan rendir con mayor efectividad, todo esto a partir de una mejora en la comunicación y el liderazgo para cumplir con los objetivos planteados por esta investigación.

TÍTULO.

**CARACTERIZACION DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DE LA OFICINA AV VILLAS SUCURSAL FACATATIVA**

ÁREA, LÍNEA Y PROGRAMA.

Área: Desarrollo humano y organizaciones.

Línea: Gestión y crecimiento humano.

Programa: Administración de Empresas.

1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

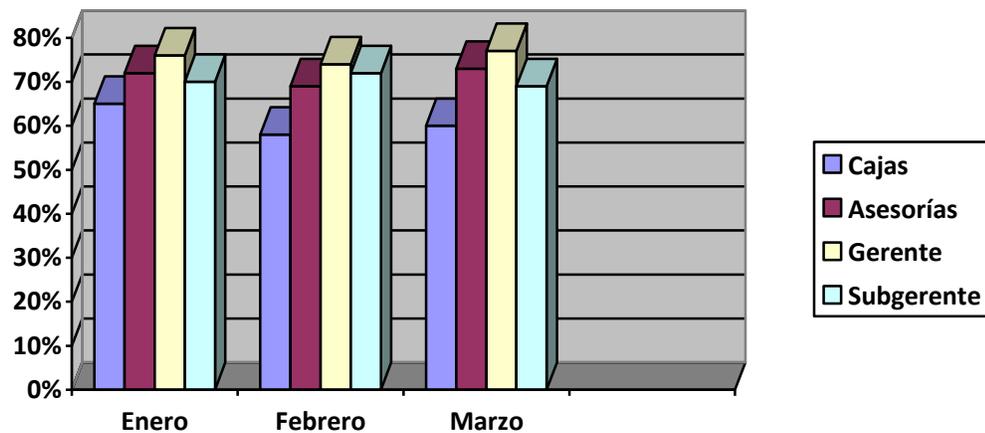
El presente estudio se realiza en la oficina del banco Av Villas sucursal de Facatativá. El equipo de trabajo está constituido por el gerente, un subgerente, dos asesores comerciales, un cajero auxiliar y un cajero principal. A pesar de ser un grupo pequeño se presentan dos clases de inconvenientes cotidianamente: El primero tiene que ver con la manera de manejar el personal por el gerente. Él se caracteriza por ser una persona calmada, amigable con los demás, que se apropia de los problemas tanto laborales como personales de los integrantes de equipo y confiado en la labor desempeñada por los demás. El efecto de esta personalidad hace que los empleados sobrepasen los límites de confianza y pierda la autoridad. En contraste de esto el gerente cree que las cosas se están dirigiendo de la mejor manera sin darse cuenta que el equipo de trabajo no se encuentra comprometido con las metas de la sucursal perjudicando la productividad de la oficina.

La segunda clase de inconvenientes que se presenta son relacionados con la comunicación organizacional en procesos operativos. A pesar que los procedimientos son consultados en las directrices informativas dadas por el banco como son los manuales operativos y las circulares, en repetidas ocasiones vemos que estas tienden a tener varias interpretaciones por parte de los funcionarios que las ejecutan. Esto genera reproceso, atrasos en tiempo de respuesta al cliente y agilidad en el servicio perjudicando la imagen de la sucursal.

Las anteriores situaciones perjudican el clima laboral ya que por las actitudes como el egoísmo de la información, el abuso de confianza, la coordinación de procesos, las opiniones y rumores de decisiones, crean un desequilibrio en la

convivencia en el grupo lo que perjudica directamente la productividad de la sucursal como se muestra claramente en los resultados comerciales enviados en el informe de productividad mensualmente de la oficina, el cual refleja que las colocaciones de préstamos y las captaciones de recursos no son los suficientemente o son alcanzados con dificultad por parte de la sucursal. Por cuestiones de seguridad de información financiera (reserva bancaria) no es posible aclarar con cifras lo expuesto anteriormente.

Grafico 1 . Índices de Productividad Banco Av Villas Sucursal Facatativá durante el primer trimestre del año 2017.



Fuente: Oficina Banco Av Villas Sucursal Facatativá.

De acuerdo al informe trimestral los índices de productividad del banco Av Villas de la Sucursal Facatativá no son satisfactorios ya que ninguna de las áreas ha logrado superar el 80% de las metas propuestas. Con este estudio se pretende aumentar los índices de productividad de la oficina interviniendo directamente en la comunicación organizacional y el liderazgo ejercido por el gerente.

1.2 ANTECEDENTES

Para comenzar a ejecutar la presente investigación es necesario analizar cinco trabajos de grado realizados en diferentes países en empresas de diversos sectores de la economía, que abarcan la incidencia de factores liderazgo y comunicación organización.

En primer lugar en enero del 2014 fue presentado en la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato de Ecuador el trabajo de grado “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, elaborado por Byron Balarezo. La investigación es un estudio de campo tipo correlacional, descriptiva, explicativa, realizado a la escuela de conducción San Miguel Drive ubicada en la ciudad de Salcedo en Ecuador. La finalidad del trabajo fue identificar de forma técnica causas y efectos de la deficiencia en la comunicación organizacional. La recolección de los datos, se realizó a través de encuesta tomando como población a los 30 funcionarios de la empresa con lo que se obtuvo la información para realizar el diagnóstico de la situación en tema de comunicación organizacional interna. Uno de los descubrimientos fue que se pudo establecer como causante de una baja productividad y problemas de coordinación a la comunicación organizacional. El investigador describe una posible solución al problema¹.

Se consultó el trabajo de grado que en octubre de 2003, fue presentado por Jorge Luis Hernández Cuesta, como requisito para optar al título de magister en dirección y gerencia de empresa dictado en la facultad de administración Universidad del Rosario en Bogotá titulado “El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica” esta investigación analítica, argumentativa y fundamentada es una compilación de varias ramas del saber

¹ BALAREZO, Byron. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive. Ecuador, 2014.

entre ellas la etología y la psicología con el fin de entender procesos y características de liderazgo como factor inherente a las teorías organizacionales creando estrategias de cambio dentro de las organizaciones en escenarios dinámicos.²

En esta misma labor de investigación y consulta se encontró la tesis “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal” presentado en junio de 2014, por Ximena Georgette Villalón Camus ante la facultad de ciencias sociales de la universidad de Chile, como requisito para optar el título de magister en educación con mención en currículo y comunidad educativa. Este trabajo establece, como una investigación exploratoria, cualitativa, descriptiva de naturaleza deductiva desde el estudio campo realizado al colegio Simón Bolívar perteneciente a la Corporación de Educación de la Municipalidad de Las Condes. Cuyos alumnos provienen de hogares de estrato socioeconómico medio, medio bajo. El cual está ubicado en del sector al oriente de la Avenida Padre Hurtado en Chile. Este trabajo tiene como objetivo destacar las características de los profesores en el tema de liderazgo transformacional. El cual no busco una relación causa- efecto entre las variables, sino más bien conocer o aproximarse al fenómeno del liderazgo transformacional en los profesores. La recolección de los datos, se realizó a través de indagación del discurso de 97 profesores, La Unidad de estudio fueron las dimensiones del liderazgo presentes en el discurso de profesores y directivos. Se realizaron dos focus group, uno correspondiente a un grupo de docentes de Enseñanza Media, y otro a un grupo de docentes de Enseñanza Básica.

Por otro lado vemos como Concepción García en su trabajo de tesis “Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas –INACOP” presentado a la universidad de San Carlos de Guatemala

² HERNÁNDEZ, Jorge. Liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá, 2013.

escuela de ciencias de la comunicación En Guatemala. El trabajo consiste en establecer las condiciones en que se encuentra y se aplica en la comunicación organizacional en la empresa INACOP, como elemento de desarrollo en la eficiencia hacia la cultura y el clima organizacional, en rendimiento de las funciones de trabajo. La investigación es de tipo descriptiva, el instrumento de recolección es un cuestionario de 65 preguntas abiertas y cerradas. La población estudiada consta de 60 empleados elegidos aleatoriamente de diferente nivel jerárquico. Algunas conclusiones a destacar es los objetivos, políticas, normas y procedimientos de la Institución no han sido adoptadas como cultura por los empleados, la comunicación dentro del INACOP se encuentra débil, formando barreras administrativas, psicológicas y promoviendo rumores que ocasionan conflictos internos e incumplimientos en las funciones de los empleados.³

Para finalizar los antecedentes se encuentra la presentación de la tesis “Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca” presentada en el 2013. Ante la facultada. Administración de Empresas. Para la obtención del título Magister en Administración. Realizado por Jenitze Liliana León Fandiño Este trabajo indaga la situación actual del clima organizacional del banco Bancolombia a través de la incidencia de las tres dimensiones Liderazgo, Comunicación y trabajo en equipo para ello utiliza como instrumento de recolección de datos un sistema adaptado de Organizational Climate Questional, modelo de Litwin y Stringer. Mediante un cuestionario de 20 ítems constituido con preguntas de 3 dimensiones el liderazgo, la comunicación y el trabajo. Dimensiones importantes a la gestión administrativa del sistema. La población a investigar fue el total (18) de empleados de la oficina

³ GARCIA, Concepción. Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas –inacop. Guatemala, 2012.

Arauca del Bancolombia. Dicho estudio se estableció la buena gestión realizada por la administración y los trabajadores en los temas investigados⁴.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general:

Establecer las características de la comunicación organizacional interna del BANCO AV VILLAS sucursal Facatativá mediante la realización de un diagnóstico de la situación actual

1.3.2 Objetivo específico:

Identificar el estado de la comunicación entre los empleados de la oficina Banco AV VILLAS sucursal Facatativá.

Plantear una estrategia para el mejoramiento de la comunicación organizacional en la oficina Banco AV VILLAS sucursal Facatativá.

Evaluar el impacto en las estrategias de comunicación organizacional en la oficina av villas-Facatativá

1.4 JUSTIFICACIÓN

Con esta investigación se pretende identificar los elementos que están afectando la imagen de liderazgo por parte del gerente y descubrir que factores de comunicación organizacional y de información están incidiendo negativamente en la efectividad de los procesos efectuados por los empleados de la oficina del Banco AV Villas en Facatativá.

⁴ León, Jenitze. Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Arauca. 2013

Teniendo en cuenta que cuando se trabaja con la información necesaria y en un ambiente agradable las personas son más productivas y eficientes en sus actividades. Por lo cual es importante y necesario desarrollar una reflexión por parte del equipo sobre la manera en el que se realiza las actividades y como sus actitudes repercutan en a los demás e inciden en los resultados comerciales de la sucursal.

Además para el gerente es importante que desarrolle habilidades de liderazgo donde no se sobrepase los límites de confianza por parte del equipo de trabajo. Para poder llevar al equipo hacia las metas comerciales deseadas y desarrollando en el las habilidades de pertenencia por la organización y de ejecución en los procesos

Para ello Es necesario tener en cuenta el liderazgo y la comunicación organizacional como dos factores importantes y centrales para el desarrollo de las habilidades de los empleados. Creando una ventaja competitiva en cuestión de servicio, permitiendo atraer nuevos clientes y mantener el vínculo comercial con los antiguos.

Esta investigación se realiza con el fin de dar a conocer a la oficina del banco AV VILLAS que el hecho de no contar con sistemas de comunicación adecuada afecta de gran manera la productividad de los empleados por lo cual en la realización de las actividades disminuyen su efectividad y rendimiento, por ende con los resultados de esta investigación se diseñan estrategias que contribuyan mejorar la comunicación y el liderazgo y de igual forma la productividad e imagen de la oficina.

1.5 Formulación del problema:

¿Cuáles son las características del liderazgo y comunicación organizacional interna en la oficina del Banco AV VILLAS sucursal Facatativá?

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 LA COMUNICACIÓN.

El hombre por naturaleza es social, la interacción con las otras personas le permite transmitir información que es utilizada para el desarrollo de objetivos específicos. De allí la importancia de la comunicación como un elemento indispensable en la trasmisión y recepción de la información junto con la sinergia de factores facilitadores como la empatía de las personas, claridad, la motivación cumple un papel importante que permite que el mensaje sea utilizado de una manera eficaz y eficiente.

Durante el siglo XX estudiosos del campo de la comunicación dedicaron parte de sus teorías en definir el proceso de comunicación, un camino que ha abierto las posibilidades para incluir otros elementos, sin embargo para fines de entender la evolución de este término es necesario conocer su evolución.

El estudio de la comunicación se volvió importante después de la segunda guerra mundial, en donde sus principales especialidades eran la teoría de la comunicación y la teoría de la comunicación masiva buscando un consenso. Uno de los aportes más trascendental fue realizado por Harold laswell en 1964 define a la comunicación como un acto intencional de una persona de dirigir un mensaje a otra, retomando así el modelo de Aristóteles.⁵

La teoría matemática cuyos autores Claude Shannon y Warren weaner tomo fuerza en los década de los 50. La cual hacia más explícita la estrategia de seguir el mensaje de una manera unidireccional siguiendo la ruta de diferentes elementos; fuente, transmisor, emisor, mensaje, ruido, receptor y destino⁶. A este modelo se sumaron más autores cuyos esfuerzos eran la forma de describir la

⁵ FERNANDEZ, Carlos. GALGUERA, Laura. Teorías de la comunicación. México: mc Graw hill,2009. p2.

⁶ Ibi. P 3

trayectoria del mensaje sumándole más elementos, tomando en base al modelo anterior, cambiándole la ruta de interacción de los elementos.

Estas investigaciones Permitieron un consenso de características de la comunicación. Se determinó que la comunicación es un proceso dinámico y complejo. La comunicación es transaccional se incorpora la importancia de la retroalimentación pues la comunicación es un proceso donde tanto el emisor como el receptor son responsables del efecto y la efectividad de la información. La comunicación es simbólica para que se lleva acabo se necesita de símbolos verbales o no verbales. “Un signo se une con un referente mediante la mente o intérprete de quien lo use. Por lo tanto el significado depende de la imagen o el pensamiento de la persona en relación al signo y al objeto que dicho signo representa.”⁷ Es decir que para poderse comunicar es necesario que los actores tengan una definición clara o similar del objeto, sentimiento, parte, característica, etc. Del que se esté hablando.

La comunicación es manejada y estudiada de acuerdo a su uso y cubre campos diversos campos como son científicos, sociales, organizaciones, etc. es por esta razón que no es fácil tener una su definición concreta.

Hay otras teorías tiene como objetivo analizar la comunicación en grupo como lo hace Hirokawa y gouran fundadores de la teoría funcional. En la cual resalta la importancia del grupo para la toma de decisiones y la comunicación como el medio por el cual se elige la alternativa más idónea en solución de un problema.

El método consiste en; determinar de las características de una respuesta aceptable. Ordenar una serie realista de alternativas entre las cuales se presumen que existen las respuestas más efectivas y Seleccionar la alternativa que mejor se adapte a las características de la situación o proceso.⁸

⁷ FERNANDEZ, Carlos. GALGUERA, Laura. Teorías de la comunicación. México: mc Graw hill,2009. P11.

⁸ FERNANDEZ, Carlos. GALGUERA, Laura. Teorías de la comunicación. México: mc Graw hill,2009. P60.

2.2 Tipos De Comunicación Según Hirokawa Y Gouran:

2.2.1 Generativa: Es la encargada de guiar a las metas a los miembros del grupo.

2.2.2 Disruptiva: Este tipo de comunicación es negativa porque distrae, retarda y frustran la habilidad de los miembros del grupo al realizar sus funciones.

2.2.3 Correctiva: permite a los miembros re direccionar los esfuerzos del grupo hacia la alternativa correcta.⁹

A demás de la anterior teoría encontramos a la expuesta por Irving Janis llamada teoría grupal o groupthink. Esta ha servido de base teórica en investigación de tipo comunicacional, estudios psicológicos cognitiva y social, antropológica y de ciencias políticas. Esta teoría identifica y estudia un tipo de problema de toma de decisiones que ocurre en grupos pequeños. En el cual los miembros de estos creen que mantener la paz es más importante que tomar decisiones claras y apropiadas. Ya que la dinámica del grupo lleva a que sus miembros tengan una visión errada de las cosas.¹⁰

2.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación organizacional se define como el conjunto de técnicas por el cual la información avanza en las diferentes dependencias y empleados que conforman la empresa. Son las políticas y la cultura organización lo que constituye el sistema de vías a través del cual se establece los parámetros de interacción entre los miembros de la organización. Es importante mencionar que la comunicación en la administración es de suma importancia sobre todo si queremos ejercer un buen liderazgo en la organización.

De esta manera queda claro lo importante que es una buena comunicación dado que permite la sincronización y coordinación necesarias para alcanzar los

⁹ Idip p62

¹⁰ FERNANDEZ, Carlos. GALGUERA, Laura. Teorías de la comunicación. México: mc Graw hill,2009. P65.

objetivos propuestos este es un punto al que queremos llegar ya que mejorar la calidad de la comunicación sirve para maximizar las relaciones dentro de la organización y así el líder tendrá un rendimiento óptimo de su grupo. También hay que resaltar la comunicación eficaz ya que es necesaria para que gerentes y todos los miembros de una organización incrementen la eficacia, eficiencia, calidad de respuesta hacia los clientes y los procesos de innovación y así, obtener una ventaja competitiva para la organización.

La comunicación en las organizaciones es fundamental como dice Fernando Barraza “sin comunicación no hay trabajo en equipo ni es posible ejercer el liderazgo, ni tampoco hay atención de clientes o Público ni relaciones humanas hacia fuera o dentro de la empresa. Eso en lo laboral, que decir de lo individual, sin comunicación no hay autoestima, familia, autocontrol ni desarrollo personal”. Aunque muchos empresarios aún no tengan muy claro el papel de los comunicadores dentro de la empresa, es de vital importancia que conozcan los beneficios que obtendrían si gestionaran de manera correcta las comunicaciones y, a través de estrategias, lograrán aumentar la productividad empresarial.

2.4 Información organizacional:

La teoría de Weick considera que las organizaciones son un sistema que procesa la información tomada de su entorno para darle sentido, a través de los procesos de ordenar, seleccionar, interpretar y utilizar la información. Básicamente se centra en el proceso de organizar a los miembros con el fin de que trabajen conjuntamente para conformar sistemas dinámicos, y en este sentido reducir incertidumbre y eliminar errores de la información procesada.¹¹

Según describe Carlos Fernández y Laura Galguerra. Esta teoría tiene Fases del proceso de la información tomada por la empresa:

¹¹ FERNANDEZ, Carlos. GALGUERA, Laura. Teorías de la comunicación. México: mc Graw hill,2009. P67

Representación: se define la situación y se comienza el tratamiento de la información.

Selección: se decide cual información se va utilizar, eliminar o ignorar. Este proceso se hace teniendo en cuenta el fin por lo tanto no es una elección al azar.

Retención: se decide qué información servirá para un futuro.¹²

Weick crea el término enactment que significa “poner en acto” se usa este término para subrayar el rol de los empleados para la generación de su entorno. Es decir que el ambiente organizativo es creado por la organización más no por el impuesto en su entorno.¹³

El problema que se puede apreciar en algunas empresas es que los empleados piensan que el que maneja y retener la información esta le brinda poder por lo tanto al compartirla se siente en un nivel inferior esta falta de colaboración hace que ocurra demoras en los proceso y baja calidad.

Por otro lado lo que hace fundamental la comunicación organizacional es que es una de las herramientas más importantes dentro del desarrollo empresarial; con el pasar del tiempo las empresas han notado su importancia, aumentando la participación de los comunicadores y periodistas dentro de las instituciones relaciones de ventas, publicidad, etc.

2.4.1 Tipos de Información organizacional:

Como se enunciado anteriormente en la organización la información se desplaza por todas las dependencias de la organización, por esta razón es importante de una buena elaboración del mensaje, el cual tiene que ser construido para un público determinado, tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios

¹² FERNANDEZ, Carlos. GALGUERA, Laura. Teorías de la comunicación. México: mc Graw hill,2009. P67

¹³ FERNANDEZ, Carlos. GALGUERA, Laura. Teorías de la comunicación. México: mc Graw hill,2009. P67.

sobre la responsabilidad y el impacto de las acciones de comunicación en las tareas de cada miembro de la organización.¹⁴

2.4.2 Clases de La información en la empresa

Para Adela Castro existen dos clases de información las cuales a continuación se describen:

Positiva: ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos de trabajo realizados

Negativa: rumores (surgen cuando: no se tiene información suficiente sobre las decisiones importantes de las compañía, se dan en condiciones ambiguas de trabajo, causan estrés y ansiedad; no son controlados por la administración, los empleados creen más en ellos que las comunicaciones formales), chismes o cotilleos son distorsionadores de la productividad y no ayuda perjudica a las personas y a la compañía y demoran los procesos ¹⁵

Recomendaciones para evitar los romeros son; que la organización tiene la obligación de mantener a sus empleados bien informado, comunique las decisiones importantes de forma clara a la menor brevedad posible, presente siempre las ventajas de los cambio que se van a realizar y luego de sus desventajas ten presente exponer una visión positiva y futurista. Evitar reuniones secretas o murmullos esto ocasiona ansiedad y malestar en los empleados.¹⁶

2.5 Comunicación interna y externa.

La comunicación organizacional podemos dividirla en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas,

¹⁴ BALAREZO, Byron. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive. Ecuador, 2014.p117

¹⁵ DE CASTRO, Adela. comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores,2014. P19

¹⁶ DE CASTRO, Adela. comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores,2014. P20

la interna esta se basa entre los miembros de la organización y le da la importancia de lo que queremos decir y como queremos decirlo, y de qué manera se transmite mejor el mensaje sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman la organización. Para este estudio se va tener en cuenta solo las teorías de información interna. La comunicación externa es un conjunto de elementos comunicativos que ayudan a formar lo que llamamos la imagen corporativa.

2.5.1 Comunicación descendente:

Esta se realiza desde la dirección o la gerencia hacia el personal generalmente por lo general son los lineamientos y procesos que debe seguir cada miembro de la organización. La mayoría de veces son normas, procedimiento y reglamentos.

Los líderes necesitan seleccionar un medio de comunicación apropiado para cada mensaje que envían. No existe un único mejor dado que la comunicación está en un cambio constante. Es importante que se tenga en cuenta la comunicación cara cara que consiste en el dialogo directo con el empleado esto con el fin de saber las necesidades y saber cómo se siente el empleado a través de su comunicación no verbal.

2.5.2 Clase de comunicación interna:

La comunicación interna se puede definir en dos clases formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores.¹⁷

¹⁷ BALAREZO, Byron. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive. Ecuador, 2014.p116

2.6 Comunicación formal:

La docente investigadora del departamento de lenguas, del instituto de estudios en educación (iese), de la universidad del norte Adela de Castro. Autora en su libro comunicación organizacional técnicas y estrategias. Destaca los siguientes medios de información formales.

Memorandum: es una correspondencia escrita entre departamentos.

Correo electrónico: comunicación eficiente y rápida.

Buzón de sugerencias. Visión clara y directa sobre lo que piensan y sienten los empleados.

Revistas, folletos o comunicaciones impresas periódicas ventaja presentan una visión global y detallada de los avances de la organización.

Portal web: mantienen informado a todo el personal de la empresa.¹⁸

Para desarrollar un correcto funcionamiento la empresa elabora manuales de funciones, políticas y procesos, en donde se establecen los roles de cada uno de los empleados dentro de la organización y también sus funciones, deberes y objetivos. La dependencia de gestión humana deben asegurarse de que cada uno de los empleados reciba, lea, entienda y apliquen cuidadosamente el plan estratégico de la empresa misión, visión y cultura. En otro sentido es importante Para concluir es importante Mantener a un equipo de personas enfocado en sus actividades y motivado para esto se requiere de vías de comunicación permanentes. Es por esto que es muy importante que la empresa cuenten con herramientas muy tradicionales o más innovadoras.¹⁹

2.7 Reuniones

Las reuniones son un método que permite tratar problemas o situaciones con un grupo determinado de personas de acuerdo a un objetivo y conforme a un plan

¹⁸ DE CASTRO, Adela. comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores,2014. P45.

¹⁹ BALAREZO, Byron. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive. Ecuador, 2014.p122

preparado por el jefe de sección. Es importante que la empresa capacite sobre esta herramienta en los temas como; planeación de la reunión, conducción y desarrollo lo que ocasiona que Muchas de estas reuniones fracasan por no ajustarse a principios técnicos que permitan en forma racional el logro de los objetivos propuestos a continuación damos algunas descripciones de los factores que intervienen sobre el tema suministrada por la profesora Adela De Castro.

Cuadro 1 Pautas para hacer una reunion

Cuadro N 1-PAUTAS PARA HACER UNA REUNION	
planear una reunión:	Descripción general: planee el tema y objetivos, tiempo, haga llegar el contenido de la reunión a los participantes, tener en cuenta los puntos clave.
Planee la dirección de la reunión:	Informar sobre el contenido de la sección, prever situaciones problemáticas, prepare el material a distribuir durante la reunión p99, solicitar los elementos tecnológicos si son necesarios.
Planeación del lugar:	Revisar el recinto que se escuche, tenga buena visibilidad, iluminación, ventilación, salidas, mobiliarios.
Dirigir una reunión:	Inicio se realiza el saludo a los participantes de la reunión, realizar una presentación de los invitados o las personas que hacen no se encuentran en equipo de trabajo. Se revisa el confort de las cosas para que las personas se sientan cómoda, Si es necesario se Asigna un secretario o redactor. Se describe los objetivos y asuntos a tratar. Se comienza con una contextualización del tema a tratar.
<p>Elaborado por: investigadores fuente: DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores,2014,p99-102</p>	

A continuación en el cuadro N2 se describen las cualidades para dirigir las reuniones para que los mensajes emitidos sean captados de manera eficaz y eficientemente,

Cuadro 2 Cualidades para dirigir reuniones de equipo eficaces

CUADRO N 2 -CUALIDADES PARA DIRIGIR REUNIONES DE EQUIPO EFICACES	
El director de las reuniones tendrá que hacer buen uso de la expresión oral y corporal, manejo diplomático de equipo.	
Manejo de expresión oral:	Piensa antes de hablar, mirar a los participantes al hablar, hablar claro y de énfasis a lo importante, utilizar vocabulario común a todos, resume con precisión las ideas del equipo.
Manejo del equipo:	Motiva y dirige al equipo, captar las respuestas y actúa de conformidad, dirige en forma imperceptible, aceptar las sugerencias, reconocer sus límites y agradece los aportes, no es autoritario, si no lo requiere, evita la postura del que más sabe.
Elaborado por: investigadores fuente: DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores,2014,p82	

En cuadro N 3 se realiza una clasificación de los tipos de directores de reuniones. Esto sirve para realizar una reflexión sobre cuáles son las características que se posee para dirigir una reunión.

Cuadro 3 Tipos de directores de reuniones

CUADRO N 3 -TIPOS DE DIRECTORES DE REUNIONES:	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
CONTROLADOR:	Prepara siempre la reunión. Distribuye los puestos y el material a medida que llegan los miembros. A veces guía la reunión hacia su propio beneficio.
NERVIOSO:	Tiembla su voz y sus manos, deja las oraciones sin terminar, no enfrenta al grupo, cualquier interrupción le hace perder el hilo de la reunión. Puede perder la confianza del grupo.
REZONGÓN:	Humilla al participante o le llama la atención delante del grupo o en privado. No admite las sugerencias de los demás.
PRESUMIDO:	Actúa en forma visiblemente con fortaleza, pretende mostrar una gran seguridad en sí mismo. Sus ejemplos son personales. No permite las sugerencia de los demás
PROFESOR:	Trata al participante como alumno. Se expresa de forma teórica no utiliza un vocabulario fácil.
RETADOR:	Permanece con los brazos cruzados como en actitud de reto. El grupo siente que cualquier objeción sobre lo expuesto generara una situación difícil.
<p>Elaborado por: investigadores fuelle: DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores, p 84.</p>	

Es importante tener en cuenta las características de personal de los miembros que componen el equipo de trabajo en el cuadro N 4 se realiza una clasificación.

Cuadro 4 Miembros del equipo de trabajo

CUADRO N 4- MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO	
Es importante saber qué tipo de miembros está dirigiendo. Esto con el fin de elegir los participantes más adecuados para su equipo de trabajo.	
TIPO	CARACTERÍSTICAS
SUPEREFICIENTE:	Como entiende rápidamente, hace más que le resto de compañeros del grupo. Suele aprender sin necesidad de supervisión. La mejor manera de usarlo es haciéndolo asistente del proyecto
EXHIBICIONISTA:	Siempre quiere asombrar con sus conocimientos puede causar molestias al grupo. Se Tiene que mantener bajo estricto control y usar su experiencia en beneficio del grupo.
EGOCÉNTRICO:	Es personalista se sale constantemente del tema. Recomendación limitar su tiempo de exposición, exigirle resultados, volverlo al tema sutilmente.
IMPUNTUAL:	Siempre llega tarde y entrega las cosas a destiempo. No alterar los procesos por su culpa
DISPERSO:	tiene muchas cosas en su mente por lo tanto se puede distraer fácilmente es eficiente
RETARDATARIO:	Es refractario a los cambios. Testarudo y hasta belicoso.
TÍMIDO:	Teme expresar sus ideas. No deje que opine primero alabe sus esfuerzos asígnele tareas de confianza.
SUSPICAZ:	Siempre está a la defensiva, es muy crítico con los demás pero no consigo mismo.
LISONJERO:	Usa su inteligencia para trabajar menos de los demás se apoya del trabajo de los demás para sobresalir.
REMISO:	Su racionamiento es lento resultados mediocres demuestra poca capacidad para desarrollar sus tareas.
CIZAÑERO:	Murmurador, dañino, crea mal ambiente.
Elaborado por: investigadores fuente: DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores, p 87-89	

En el cuadro N 5 se describe los tipos de reuniones según su coordinación necesarias para poder conseguir los resultados deseados del equipo de trabajo.

Cuadro 5 Reuniones de coordinación

CUADRO N 5-REUNIONES DE COORDINACIÓN:	
TIPO	CARACTERÍSTICA
Unidireccional descendente:	Con control del director sin participación del equipo de trabajo. Las decisiones la toma el director, hay muy pocas aceptaciones de ideas por parte de los participantes.
Unidireccional ascendente:	Sin control del director con participación del equipo de trabajo. No existe tema específico, no hay orientación en la reunión. Cuando el equipo está bien conformado, es auto dirigido, horizontalizados es una de las mejores formas de la reunión
Bidireccional.	Con control de director y con participación del equipo de trabajo. Permite al grupo una mejor comprensión, se logra una mayor aceptación de las ideas expuestas
Elaborado por: investigadores fuentes: DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores, p 91, 92-89	

La finalidad de las reuniones es importante esto con el objetivo solucionar inconvenientes o coordinar alguna tarea a continuación en el cuadro N 6 se describe los tipo de reunión según su propósito.

Cuadro 6 Reuniones según finalidad: según el propósito que se persiga

CUADRO N 6- REUNIONES SEGÚN FINALIDAD: SEGÚN EL PROPÓSITO QUE SE PERSIGA	
TIPO	CARACTERISTICA
Reuniones instructivas:	Se realiza para instruir o informar al grupo, es participativa por el grupo, desarrolla y discuten el material presentado.
Reuniones de sondeo de opinión:	El director induce al grupo a expresar su opinión sobre temas definidos y luego de ello toma la decisión más apropiada.
Reuniones para de resolución problemas.	<p>El director sirve de mediador, finalidad consiste en encontrar una solución grupal de un problema que podrá afectar en la eficiencia y calidad de las metas realizada.</p> <p>Técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor externo o interno. Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad etc.) pueden ser trasladados a través de una reunión de confrontación. Cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuviese delante de un espejo. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque societerapeutico para mejorar la salud de la organización, incrementando las comunicación y las relaciones entre diferentes equipos y planteando acciones correctivas. Cuantas veces sea necesario.</p>
<p>Elaborado por: investigadores fuente: DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores, p 93- 95. GARCIA, concepción. Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas – inacop. Guatemala, 2012.p58.</p>	

Cuadro 7 Reuniones según el objetivo

CUADRO N 7- REUNIONES SEGÚN EL OBJETIVO:	
TIPO	CARACTERISTICA
Informativa:	esta reunión se realiza para informar los cambios en políticas
Recolectar información:	Se realiza para indagar precisos y puntuales para la claridad al proyecto o trabajo.
Capacitación:	Se realiza para el crecimiento del equipo y o beneficios de la organización o proyecto que se está ejecutando.
Intercambio de opinión:	Se utiliza para aclarar y socializar procesos que no está muy clara su ejecución.
Llegar a acuerdos:	Es ideal para llegar a un consenso.
Generadora de ideas:	Se realiza cuando el trabajo está estancado esto ayuda para trazar una nueva ruta.
Toma de decisiones	se realiza para tomar decisiones para el equipo, el cierre del proyecto, licitación etc.
<p>Elaborado por: investigadores fuente: DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores, p 97.</p>	

Cuadro 8 Clases reportes

CUADRO N 8-CLASES REPORTES	
Reportes Semanales:	Se le recomienda que le responsable del equipo solicite a cada persona un informe semanal de las actividades realizadas, terminadas, y por finalizar se puede plantear en dicha reunión se plantee las actividades para realizar la siguiente semana.
Reporte Mensuales:	En esta se le Informar a los empleados sobre las condiciones de la empresa, destacar a los empleados del mes, comentar los éxitos alcanzados durante este periodo.
Ventajas:	Mitigan los rumores, motivan, dan sentido de pertenencia, proveen información completa al empleado.
Desventajas:	No deben ser largas, pueden creas resistencia al cambio.
Elaborado Por: investigadores fuente: DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores, p37-39	

Para concluir Mantener a la vanguardia de las nuevas tecnologías no es un gasto sino una inversión para la mejora la comunicación interna, para el desarrollo eficaz de la elaboración o entrega de informes semanales y mensuales, comunicación entre las diferentes áreas. Etc. Adicionalmente la comunicación oral nos brindan muchos beneficios adicionales que la comunicación escrita no alcanza: el tono de voz, los titubeos, la gesticulación, expresión no verbal. Por eso es importante que se analice con detenimiento a las personas con las que trabaja su cuerpo y su comportamiento también hablan.

2.8 Comunicación informal

El conocimiento y las habilidades adquiridas en el desarrollo de las actividades de los cargos y no están articuladas por la dirección se conocen como información informal.

2.9 Comunicación ascendente:

Son los mensajes que circulan de los empleados hacia los directivos, en donde fluye mensajes sobre el desempeño en el trabajo problemas en la ejecución de tareas, percepciones de los empleados sobre las políticas y prácticas de la organización de esa manera surge una retroalimentación a la comunicación descendente²⁰. Además Les da a las directivas una visión del clima laboral que puede ayudar a resolver malos entendidos, rumores. Para ello se crean en el referente a temas éticos y de clima organizacional.

Para el empleado es importante hablar con el jefe, este debe sacar tiempo para realizar reuniones periódicas cara a cara con los subalternos para tratar de su desarrollo personal o profesionales, problemas para realizar retroalimentación. Todo esto es importante dado que todos estos aspectos afectan el rendimiento y la relación del empleado con el resto de equipo, plantea lazos laborales más estrechos con su jefe y le da mayor sentido de identidad con su labor y su empresa²¹

A veces resulta complicado hablar con el jefe inmediato. Dado que la influencia que este tiene y la importancia de las decisiones con respecto a la dependencia y estabilidad económica del empleado. Para ello el empleado tiene que seguir las siguientes pautas:

organícese para las reuniones el empleado se tienen que prepararse a cualquier pregunta, para sustentar las respuestas siempre tiene que llevar material de apoyo

²⁰ FERNANDEZ, Carlos. GALGUERA, Laura. Teorías de la comunicación. México: mc Graw hill,2009. P67

²¹ DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores. P42

y evidencia, Procurar que esta sea positiva, si no se tiene el empleado se tiene que comprometer a encontrarla.²²

Piense antes de hablar, Vaya al grano, Sea directo.

2.10 Comunicación horizontal:

La comunicación horizontal se desarrolla entre las personas de igual jerarquía, y permite que el flujo de mensajes a través de los departamentos para resolver problemas. Esta es buena para una buena coordinación e integración de los departamentos es necesaria para no repetir funciones ni mal gasto de tiempo, en esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo.

2.11 Barreras de la comunicación:

La barrera de la comunicación es todo lo que impide la precisión y la finalidad del mensaje, Esta también es conocida como ruido. Se manifiesta en cualquier momento de la transferencia a veces por culpa de la persona que está emitiendo el mensaje por no tener la información completa, por el receptor no pone atención o no aclara dudas, por ignorarla, añadirle elementos innecesarios al mensaje. Etc²³

Por su parte los líderes deben tener habilidades de comunicación como emisores y como receptores Algunas barreras para la comunicación eficaz en las organizaciones tienen origen en los emisores. Cuando los mensajes son poco claros, incompletos o difíciles de entender, cuando se envían a través de un medio in adecuado, Otras barreras en la comunicación tienen su origen en los receptores. Cuando estos no ponen atención o no escuchan los mensajes. Es probable que la comunicación sea deficiente. Para superar estas barreras y poder comunicarse con otros, los líderes así como otros miembros de la organización

²² DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores. P47

²³ REYES PONCE, Agustin. Administración moderna.2004. mexico: limusa noriega editores. P397

deben poseer o desarrollar ciertas habilidades de comunicación. Estas habilidades ayudan a que los miembros de la organización, puedan compartir información, disponer de la información que necesitan para tomar buenas decisiones para emprender acciones y así llegar a un entendimiento común en la organización.

2.12 Redes de comunicación

Es de esta manera que se manejan diferentes tipos de redes de comunicación en las organizaciones estas redes buscan alcanzar los objetivos trazados por las empresas y se implementan el que más le aporte al buen funcionamiento de la organización, las redes que se usan para esto son, la red de rueda, la red de cadena, la red de estrella, la red en círculo y la red de todos los canales esta última es la más eficiente dado que maximiza la eficiencia y operatividad que se puede dar en una organización dado que en este modelo todos los integrantes de la organización se conectan entre ellos pero lamentablemente es un modelo utópico y democrático que se da escasamente en las organizaciones.

2.13 El trabajo en equipo

El equipo de trabajo: es un conjunto de persona que realiza una obra común que los entrelaza, los establece y guía hacia objetivos compartidos. Tienen un número reducido de personas que podría intercambiar funciones y actividades con flexibilidad, realizar labores de mutuo acuerdo tienen que aprender a manejar sus diferencias de opinión. Algunos beneficios de trabajar en equipo es que proponen cambios, proyectos e innovaciones, resolución de problemas y conflictos, toma de decisiones.²⁴

²⁴ DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores. P56

Cuando el equipo de trabajo entiende la importancia de visión de la organización, además se traza una meta clara, los integrantes saben las actividades y se tiene una relación interpersonal tiene asegurado una buena comunicación.

Cuadro 9 Habilidades personales para trabajar en equipo

CUADRO N 9-HABILIDADES PERSONALES PARA TRABAJAR EN EQUIPO	
Escuchar:	Entender las necesidades de los demás con el proyecto y conocer el lenguaje no verbal de los miembros del equipo. Instrucciones.
Preguntar:	Profundizar los puntos de vista del equipo.
Resumir	Para resolver dudas.
Flexible	Asumir nuevas políticas, reglas y costumbres para evitar mal entendidos. Proactivo: mejor y triunfo del equipo, metas abiertas y positivas.
Asertivo:	Es la destreza de expresar las ideas y necesidades individuales sin avasallar las de los demás y se Recibe las críticas.
Elaborado por: investigadores fuentes: DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla: Eco editores	

2.14 Comunicación estratégica

La comunicación estratégica se a echo fuerte al pasar de los años en la actualidad es una necesidad tener una comunicación estratégica eficiente y muy bien planeada esto permite un crecimiento económico dentro de las organizaciones para entender un poco más de este término empecemos por los conceptos que rodean la comunicación estratégica²⁵.

²⁵ PEREZ. Rafael Alberto. "Que es comunicación estratégica". {En línea}. 2012 disponible en http://www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/DOCUMENTOS/2012/CURSO_INSTRUMENTOS_COMUNICACIONALES_AL_SERVICIO_DE_LAS_CAMPA%1AS_MUNICIPALES/PPT08.pdf

2.14.1 ¿Qué se entiende por estrategia?

Si bien cada concepto tiene una definición diferente, por lo general se entiende por estrategia una manera de coordinar los recursos con los que se cuentan para obtener una ventaja sobre el contrario. Son dos rasgos que toda estrategia debe tener

Anticipación: La anticipación es una reacción presente al futuro, en términos de que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensar estratégicamente consta de prever futuros escenarios basados en nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia

Decisión: un pensamiento estratégico se compone por nuestras decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que sea así es necesario que otro agente intervenga para que también cree otros propósitos a través de una investigación.

En un nivel institucional la comunicación es interna y con relación en su entorno. La calidad de este es un bien intangible pero de mucha importancia que es reconocido cada vez más por las distintas teorías administrativas. Pero para que sea óptimo, la organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos.

En las ciencias de la comunicación se llama comunicación estratégica a una coordinación de recursos comunicacionales internos y externos de la organización (publicidad, marketing, folletos, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, atención al cliente, posventa, etc.) para las diferentes competencias y lograr una idea en la mente de los públicos que es lo que nos interesa.

En ciencias de la comunicación, llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletos, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa.

Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos de toda que caracterizan a toda estrategia, con la única acotación de que, en este caso, para el logro de sus metas los jugadores utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Entonces, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones ²⁶

Obligar a un análisis y una reflexión periódica sobre cómo se relaciona la organización con sus públicos.

Definir una línea directriz de la comunicación.

Da una coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una empresa u organización.

Las gerencias creen erróneamente que implementar estrategias de comunicación genera un gasto innecesario pero en realidad esta inversión genera una mayor productividad, competitividad y mejor calidad de vida para los recursos humanos.

La clave del éxito está en implementar las estrategias que permitan llevar el rumbo ordenado de las nuevas ideas y decisiones que tomarán los equipos de trabajo en su diario andar. Lo que se busca es entender el estado actual de la empresa, y adonde se quiere llegar. Esta debe ser la base para cualquier estrategia y lo que

29 PEREZ. Rafael Alberto. "Que comunicación estratégica". {En línea}. 2012 disponible en http://www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/DOCUMENTOS/2012/CURSO_INSTRUMENTOS_COMUNICACIONALES_AL_SERVICIO_DE_LAS_CAMPA%D1AS_MUNICIPALES/PPT08.pdf

establece el éxito de estos procesos es la manera en que se direcciona y se efectúa la comunicación

Muchas empresas no establecen estos procesos como una señal de subestimación, sin importar que este es un factor de uso diario. Sin embargo, no comprenden que precisamente es por esto que deben darle dirección hacia donde la empresa quiere llegar, según sus políticas y valores.

Teniendo claro lo anterior la comunicación estratégica es una de las grandes tareas en las organizaciones ya que buscan proyectar una identidad dar una imagen sólida y que muestre confianza en el entorno tanto para su competencia como para sus clientes debe mostrar credibilidad y tener unos objetivos claros y de esta manera enfrentarse a un entorno competitivo es un trabajo difícil de lograr ya que la comunicación estratégica se debe planear a el largo plazo y en constante asistencia e innovación.

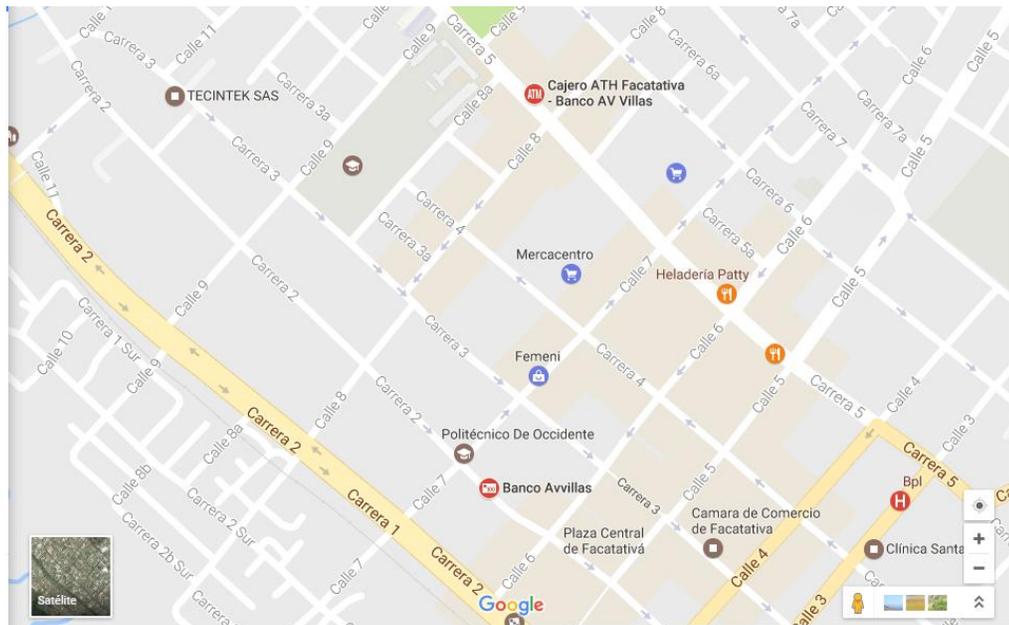
La mayoría de las empresas confunde la comunicación estratégica con la publicidad o el mercadeo pero esto es un error dado que la comunicación estratégica genera una ventaja competitiva a la organización, obviamente si está bien aplicada dado que de no hacerse así puede llevar a las empresas a invertir y hacer un despliegue de acciones sin generar los resultados que se esperan y enés de convertirse en una ventaja se convierta en un problema por eso se deben plantear y tener muy claros los objetivos y metas que se quieren alcanzar.

Así pues se debe aprovechar al máximo el entorno y estar conectados con todo lo que este nos ofrece hacer un buen uso de las estrategias que permitan maximizar el trabajo y los recursos que tenemos y claramente tener una comunicación eficaz que permita una relación entre quienes hacen parte de la organización y el público al que queremos llegar.

3.1 MARCO GEORAFICO

La sucursal se encuentra ubicada en el departamento de Cundinamarca, municipio de Facatativá Carrera 2 No 7-137 barrio el centro

Grafico 2 Ubicación Geografica



Fuente: Google Maps

3.2 MARCO TEORICO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

3.2.1 Liderazgo en las organizaciones

El liderazgo dentro de las organizaciones es muy importante e influyente para el éxito de las empresas el líder debe saber con lo que cuenta en su equipo de trabajo y tener claro el entorno al que se enfrenta para entender más este tema observaremos lo que rodea al liderazgo y porque es tan importante.

Pero que es el liderazgo pues bien como hace referencia Mauro “El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común”.²⁷

Otro autor como Brown define el liderazgo de esta manera “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”.²⁸

De acuerdo a lo anterior podemos decir que el liderazgo es una habilidad de una persona que se fortalece con el tiempo para influenciar directamente en las maneras de actuar y pensar de una o más personas de este modo influir con el grupo para alcanzar una meta o un objetivo trazado.

Ahora bien los líderes deben tener unas características y rasgos esenciales que le permiten diferenciarse de los demás y tener el control de la situación estas características deben ser las siguientes

Buena capacidad de comunicación.

Tener y manejar la inteligencia emocional.

Debe establecer metas y objetivos.

Debe tener la capacidad de planeación.

El líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.

El líder crece y hace crecer a su agente.

Debe tener carisma.

Tiene que ser innovador.

cuneta con mucha responsabilidad.

²⁷ Serrano, Rincón, A. en “Mauro: El camino del líder”, (2003) pág., 33

²⁸ Sánchez, Vázquez, J.F en “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” (2010)

el líder está informado.

Es claro que no todos los líderes trabajan igual ya que somos humanos y tenemos un pensamiento diferente uno del otro es así como se han desarrollado diferentes estilos de liderazgo entre estos se destacan el liderazgo autoritario, democrático, laissez-faire o liberal, carismático pero debemos aclarar bien en qué consiste cada uno de ellos.

3.2.2 Autoritario:

Aquí el líder determina las normas y la manera en cómo se trabaja se determina por ser a el corto plazo. El líder asigna las tareas a los miembros aislados del grupo y elabora el grupo de trabajo. El líder esta para observar y aclarar si se hace un buen o mal trabajo del grupo, no toma parte en su trabajo, así sea para aclarar cosas. Se muestra más impersonal o amistoso que enemigo. Es notoria una sumisión ante el líder. El rendimiento aunque es alto al inicio va disminuyendo por consecuencia de una frustración y de las reacciones que se generan.

3.2.3 democrático:

Aquí todas las normas se discuten y se toman en grupo, el líder da apoyo y orientaciones. El líder propone dos o más procesos entre los cuales el grupo de trabajo decide. Los miembros del grupo de trabajo se dividen espontáneamente en subgrupos y se reparten su trabajo individualmente.

Las relaciones interpersonales son buenas, hay un trato mutuo y amistoso. La relación con el líder es de igual forma, es satisfactoria. Los resultados al inicio son

bajos pero presentan un crecimiento los trabajadores se sienten libres de dar sus opiniones y estimula la creatividad.

3.2.4 El liderazgo carismático:

Estos líderes estimulan e inspiran entusiasmo en los grupos de trabajo son proactivos y energéticos al dirigir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden más en crecer ellos mismos esto puede ocasionar problemas dado que el líder puede colapsar el grupo de trabajo cuando decide abandonar su labor. En los ojos de los seguidores el éxito de ellos está basado en el líder carismático.

3.2.5 El perfil de alto desempeño de los líderes

Los líderes intervienen para tener una misión y visión de una empresa, involucrando el desarrollo integral de las personas y todas sus facultades humanas, utilizando los recursos al máximo y con una recuperación positiva. Por lo tanto, los líderes deben tener un conjunto de competencias que proporcionen un esquema a seguir para alcanzar buenos resultados, al respecto, Arias y Heredia (1999) señalan los siguientes:²⁹

Debe tener un conocimiento detallado de la organización a la que pertenece.

Un buen trabajo en equipo.

Manejar las relaciones interpersonales.

Comunicación efectiva

²⁹ MANCILLA. Leidy. "LIDERAZGO ORGANIZACIONAL". {En línea}. 10 de octubre 2012. Disponible en <https://es.slideshare.net/leydism/liderazgo-organizacional-15130905>

Mantener motivado al grupo de trabajo

Las competencias señaladas anteriormente demuestran que el líder debe tomar responsabilidades para lograr las metas esperadas, debe tener autoridad para actuar y estimular una respuesta positiva en su personal con el fin de lograr los objetivos propuestos.

3.2.6 La comunicación y el liderazgo

La relevancia del factor humano en las empresas pone en primer plano la comunicación y al importante papel que juega el liderazgo dentro de este proceso. Está basada en la conexión que permite por una parte, la manera correcta en que el emisor se comunica en este caso el líder y un receptor quien es el trabajador a fin de que este la entienda y produzca en el comportamiento y una acción esperada por el líder. Así existe una diversidad de conceptos sobre la comunicación, de esta manera, Castillo lo definen como: “El proceso dinámico en el cual se envía y se reciben mensajes que fundamentan la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones” Davis y Newstron, definen la comunicación como: “El proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”.³⁰

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación puede ser comprendida como el oficio en el que las personas y las organizaciones se relacionan entre sí con el ambiente y procesos internos, de esta manera compartir información manifestándose a través de símbolos comunes.

Los líderes, por medio del proceso de la comunicación como se había hecho referencia anteriormente es una estrategia, que se debe admitir para que cada sujeto se relacione con la organización como un componente determinante y el acumulado que le permita el logro de los objetivos propuestos por la empresa. La

³⁰MANCILLA. Leidy. “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL”. {En línea}. 10 de octubre 2012. Disponible en <https://es.slideshare.net/leydism/liderazgo-organizacional-15130905>

eficacia de quienes trabajan en una empresa puede inferir en cómo sus guías lleven la comunicación brindando de alguna u otra forma fundamentos que le sirvan para mediar, decidir e implementar una manera de alcanzar el éxito de la empresa.

3.2.7 Motivación en la organización

Es claro que si el líder mantiene un grupo motivado el personal se sentirá cómodo, con una actitud positiva y desempeñará mejor su trabajo pero en las organizaciones se manejan dos tipos de motivación y estos influyen en la manera de actuar y pensar de los trabajadores

Motivación positiva: esta motivación se caracteriza por que el trabajador inicia, y se direcciona hacia obtener una recompensa o premio. Este estimula al trabajador a repetir su trabajo y genera un resultado positivo para el trabajador ya que al ser repetitivo busca cumplir los objetivos para obtener su recompensa.

Motivación negativa: es el proceso de una orientación de la conducta individual, con una perspectiva de evitar una consecuencia, ya sea que castigo o un sentimiento de frustración. Este resultado negativo tiende a privar la conducta que lo generó. Sin embargo, las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa ya que usa la amenaza o el miedo como principales herramientas.

El liderazgo es fundamental para las organizaciones es fundamental su buena implementación, escoger a un buen líder es difícil pero es primordial tenerlo, manejar el personal la toma de decisiones la buena comunicación entre los trabajadores de la empresa. Todo esto rodea a un líder que debe ser eficaz y claro a la hora de ejercer su trabajo las organizaciones deben acompañar a su líder un buen clima laboral permite que la organización sea competitiva internamente como externamente.

3.3 MARCO REFERENCIAL

La comunicación dentro de la organización es más que importante para un funcionamiento eficaz pero a la vez es riesgoso, si no sabemos utilizarla nos generara problemas internos que de no saber tratarlos nos afectaran externamente es por esto que en el análisis hecho por García nos deja observar lo siguiente.

Se estableció que la cultura y el clima organizacional influyen negativamente en la comunicación interna, disminuyendo la eficiencia en la estructura formal e informal de la organización.

Se detectó que la comunicación dentro del Inacop se encuentra débil, permitiendo que la comunicación de grupos sea fluida, pero con deficiencias, formando barreras administrativas, psicológicas y promoviendo rumores que ocasionan conflictos internos e incumplimientos en las funciones de los empleados.

Se estableció a través de la observación, que los objetivos, políticas, normas y procedimientos de la Institución no han sido adoptadas como cultura por los empleados, debido a que el liderazgo no es constante y participativo en la implementación del trabajo en equipo y delegación de actividades.

Se determinó que la comunicación vía descendente no es eficiente, porque no hay suficientes reuniones donde las autoridades ofrezcan información a sus empleados sobre acontecimientos o cambios, debido a que no existe un tablón de anuncios, ni periódico interno, lo que da lugar a desinformación. Esa deficiencia aleja a los empleados de los objetivos de la Institución y debilita la comunicación interna, permitiendo que la cultura de los empleados domine en la estructura organizacional.

En cuanto a la vía de comunicación ascendente, los empleados manifestaron que las autoridades siempre tienen las puertas abiertas para atender a sus empleados, sin poner barreras, dispuestos a prestar atención o a estar anuentes a recibir

comentarios e ideas. Lo anterior también se comprobó a través de la observación, ya que existen en la institución buzón de sugerencias y correo electrónico.

También se estableció que la vía de comunicación horizontal (reuniones) es fluida, pues los jefes de cada unidad de oficinas centrales mantienen constante comunicación entre ellos a través de oficios y vía telefónica. Pese a eso, las reuniones para la coordinación de actividades son insuficientes.

Se determinó que existe la cultura organizacional mediante la socialización, ya que las autoridades del Inacop mantienen interés en realizar reuniones sociales, culturales y recreativas, con el objetivo de que superiores y subalternos mejoren las relaciones de confianza, sin embargo existe una gran resistencia por parte de los empleados a compartir y conocer mejor a sus compañeros³¹.

Este estudio hecho por García nos refleja que al momento de implementar la comunicación se debe planificar, observar y estudiar el entorno de los trabajadores de la organización, es por esto que en la oficina AV VILLAS Facatativá se plantea mejorar la manera en la que se efectúa la comunicación entre los trabajadores desde los gerentes hasta el personal operativo. Pero es aquí donde el trabajo del líder es fundamental el debe llevar una comunicación efectiva con el grupo de trabajo.

En este caso Hernández nos explica que los gerentes deben llevar el poder adquirido en las decisiones, de las metas u objetivos de las empresas, teniendo una formación especial y un posicionamiento como líder, debe discernir la competencia y valores característicos de una organización para llevarla al éxito.

El líder debe discernir la competencia y valores característicos de una organización para llevarla al éxito, sin sobre pasar los derechos de los demás, sino trabajar como lo hacen los animales-lideres, al ganar el respeto de los otros como el león, al combatir por los integrantes de su manada, el líder-jefe, debe luchar con conocimiento, experiencia y excelente comunicación, como lo hacen las aves con

³¹ GARCIA, concepción. Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas –inacop. Guatemala, 2012.p55.

efectivas formas de comunicación cuando están en peligro, conquista o simplemente quieren llamar la atención de otros dentro o fuera de la organización³²

El gerente líder debe dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación, el permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos³³

El líder es el principal interesado en comunicarse de la mejor manera ya que debe dirigir el grupo de trabajo de un modo óptimo es por esto que hacemos referencia al análisis hecho por León en BANCOLOMBIA donde nos describe el tipo de líder y la comunicación que se recomienda para este tipo de entidades que puede ser de gran ayuda para resolver el problema planteado

3.3.1 Liderazgo democrático

El propósito principal del líder Bancolombia es suplir las expectativas del entorno organizacional, por lo tanto, ser modelo de liderazgo es clave para la generación de ventajas competitivas que permiten el éxito organizacional.

El líder contribuye a través de sus estrategias efectivas a consolidar un equipo de trabajo motivado, satisfecho y comprometido con la misión de la organización.

Los líderes escuchan opiniones e ideas y sugerencias aportadas por el equipo de trabajo, como herramienta útil para la toma de decisiones acertadas.

Para el líder Bancolombia el factor humano es el motor de fuerza clave para contribuir y consolidar un ambiente laboral agradable.³⁴

³² HERNANDEZ, Jorge. El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá. 2013. p86

³³ HERNANDEZ, Jorge. El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá. 2013. p87

³⁴ LEÓN, Jenitze. Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Arauca, 2013. p53.

Dentro la empresa Grupo Bancolombia se logró determinar según los análisis realizados, que existe un estilo de liderazgo Democrático, teniendo en cuenta que sus líderes muestran características transcendentales que determinan un manejo de dirección efectiva.

3.3.2 Comunicación Efectiva

En el estudio realizado en la Bancolombia los investigadores concluyeron:

La comunicación fluida en Bancolombia es considerada una función estratégica que permite generar un valor agregado a la empresa.

La comunicación como vertiente interna de la organización aporta a la gestión de los procesos administrativos.

Las técnicas para contribuir a una comunicación fluida dentro de la organización, ha formulado diferentes acciones extraordinarias que permiten enfrentar situaciones adversas por las que en el diario vivir pasa la empresa.

Contar con este tipo de comunicación en la empresa Bancolombia le ha permitido generar competitividad y productividad en el mercado global financiero.³⁵

Hoy en día son considerados como líderes expertos, flexibles y optimistas a los directivos y jefes del Grupo Bancolombia. Además de estas características construyen relación de apoyo y confianza al equipo de trabajo, creando personal competitivo y comprometido con excelentes desempeños y así convertirse en una organización prestigiosa, sostenible y exitosa. De este modo lograr el principal objetivo de la organización.

Tenemos claro la importancia del líder dentro de los grupos de trabajo y de la comunicación, cuando se trabajan con estos en conjunto nos dejan observar un cambio importante en el comportamiento de los trabajadores, en las diferentes teorías y análisis que se han mencionado hay un factor en común la conducta de

³⁵ LEON, jenitze. Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de arauca. arauca, 2013. P54

los grupos de trabajo y como se comunican entre ellos este es uno de los puntos en los que el líder debe prestar atención ya que la conducta de los trabajadores depende de cómo el líder se comunica con ellos y si esta siendo un buen líder.

Esto es de suma importancia ya que el líder debe saber cuál es el comportamiento de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo al que está dirigido como piensa cada uno debe estar informado del entorno organizacional esto es fundamental para tener un clima laboral apropiado y que le permita ser competitivo.

Palacio, ivarth explicaba que las empresas cambian sus estructuras tecnológicas, locativas, y administrativas. En un proceso de alcanzar los altos niveles de calidad y de presencia para poder competir con las compañías internacionales. La necesidad de tener en el talento humano líderes visionarios que estén en la capacidad de ajustar sus organizaciones a las realidades actuales y futuras que permitan empresas perdurables y que estratégicamente puedan prevalecer en ambientes complejos.³⁶ Es claro que su apreciación va dirigida a que el líder de hoy debe tener objetivos claros e innovadores que quiera alcázar nuevas metas y que estos sean transmitidos a los trabajadores así le permitirán avanzar y crecer como grupo.

Al observar las diferentes teorías, estudios y análisis aquí nombrados podemos decir que la comunicación y el liderazgo son esenciales en las empresas cada componente e ítem que rodea estos temas es importante estamos en la generación de la comunicación que está en constante cambio que se enfrenta a nuevos retos pero que siempre necesitara una guía un líder y un sistema que les permita crecer, competir dado que toda empresa que quiera crecer y competir debe contar con lo mejor en su talento humano y en sus herramientas tecnológicas todo lo que rodea a la comunicación debe estar enfocado a el trabajador porque este es quien nutre a las organizaciones y es el principal ente al que se le debe enseñar todo el entorno de la comunicación.

³⁶PALACIO, IVARTH. CONTRERAS, FRANCOISE. Globalización y liderazgo empresarial. En: revista dinero (oct-2011)

Esto nos hace plantear como en oficina del Banco AV VILLAS sucursal Facatativá estos componentes de la comunicación necesitan ser reforzados para que los trabajadores y líderes de esta oficina apliquen eficazmente la comunicación una de las conclusiones de Balerazo nos propone una manera en que los trabadores conocieran y emplearan la comunicación en la organización.

Balerazo menciona la importancia de Dar a conocer a los empleados los tipos de comunicación con los que trabaja la compañía, además que identifiquen los medios de comunicación internos con los que se cuenta. Es importante también dar a conocer la estructura y la distribución de funciones de la empresa y su incidencia sobre el trabajo en equipo.³⁷ Una gran propuesta por parte de balerazo pero en realidad para nuestro problema son muchos más los factores que se deben reforzar para que la comunicación y el liderazgo de la empresa sea el más eficaz posible, lo que si nos queda claro es que cada una de estas teorías fortalecen el punto de vista de esta tesis que es mejorar la manera en que se maneja la comunicación en la oficina AV VILLAS Facatativá esto con el fin de mejorar la capacidad de funcionamiento y ser más competitivo con las oficinas rivales así se mejora el trabajo en equipo y obviamente la comunicación organización.

3.4 MARCO INSTITUCIONAL

3.4.1 Historia del banco av villas:

1972 fue creado el actual banco AV VILLAS bajo el nombre de; la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas. Se especializo en el otorgamiento de crédito al sector constructor.

1998 el banco fue comprado e incorporado al Grupo Aval Acciones y Valores S.A., el cual está constituido por los bancos: Banco AV Villas; Banco de

³⁷ BALAREZO, Byron. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive. Ecuador, 2014.p111

Occidente; Banco de Bogotá; la Sociedad Administradora de Pensiones y Cesantías; Porvenir S.A. y el Banco Popular S.A.

2000 la Corporación Las Villas se fusionó absorbiendo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorra más, la sexta entidad financiera más grande del país por nivel de activos, bajo la denominación de Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas.

2002 AV Villas se convierte oficialmente en Banco Comercial.

3.4.2 Visión.

Más Clientes, con más productos, transando más. Valores En el Banco AV Villas se difunden y son compartidos por los empleados de la institución: • Honestidad • Lealtad • Respeto • Responsabilidad • Actitud de servicio.³⁸

3.4.3 Misión.

Dar satisfacción, apoyo y confianza a nuestros clientes y a nuestra gente, siempre innovando.³⁹

3.4.4 Objetivo Corporativo

Los objetivos de Banco AV Villas reflejan metas que satisfacen las expectativas de accionistas, clientes, usuarios y personal de la Entidad a través de mejoras en la rentabilidad, en la relación costo-beneficio, desarrollo integral del recurso humano y lealtad de los clientes, fruto de una cultura de excelencia en el servicio que debe ser percibida por clientes y usuarios.

3.4.5 Valores:

Honestidad.

Lealtad.

Respeto

Responsabilidad

³⁸ *Ibíd.*://conceptodefinicion.de/comunicacion/

³⁹ *Ibíd.* <http://definicion.de/organizacion/>

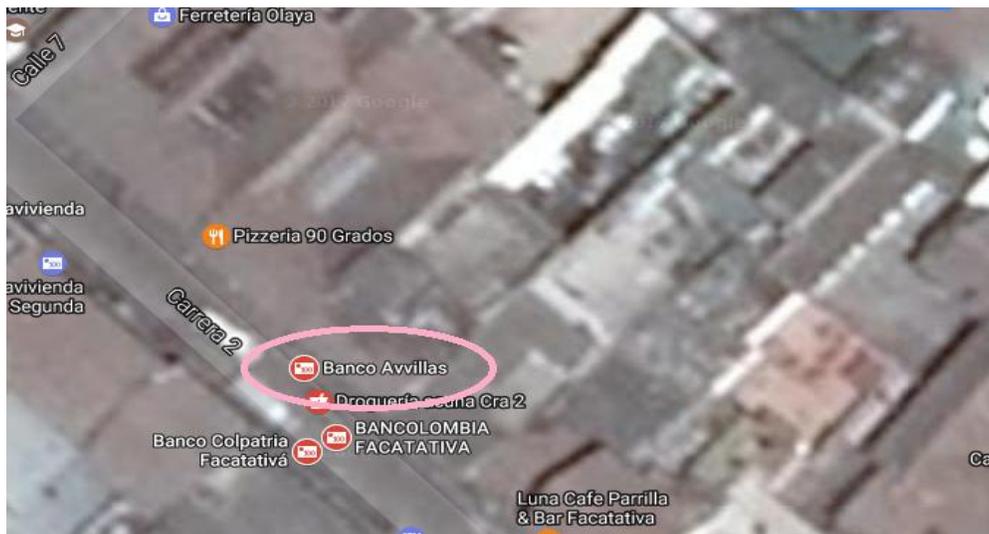
3.4.6 Ubicación:

Gráfico 3 Fachada Oficina



Fuente: Google maps

Gráfico 4 Ubicación Geográfica de la oficina

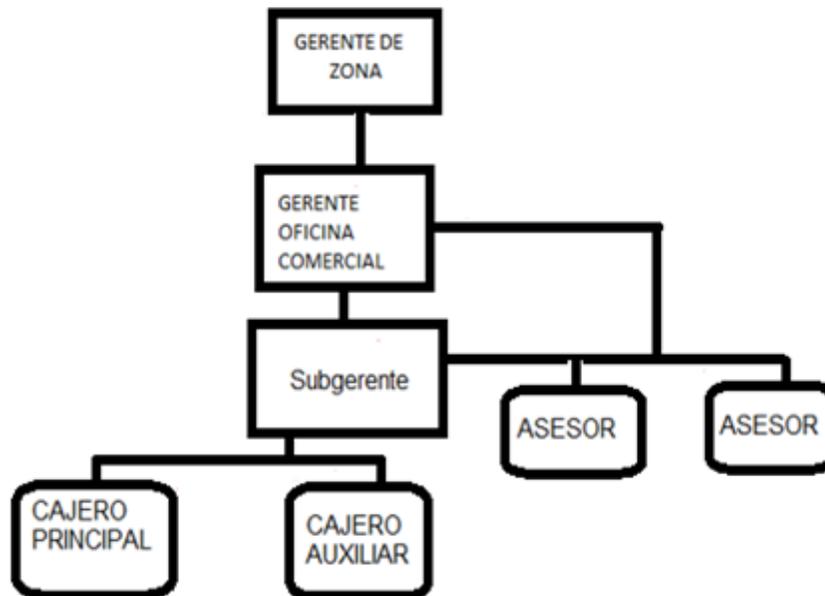


Fuente: Google maps

La sucursal de Facatativá del banco av villas la cual se realiza la investigación queda ubicada en Carrera 2 n 6- 112 Facatativá, Cundinamarca, Colombia

3.4.7 Organigrama

Grafico 5 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

3.5 MARCO DE METODOLOGÍCO

3.5.1 Enfoque:

Cuantitativo, se recolecta datos numéricos mediante procedimiento estadístico. Datos cuantificables Los resultados no son afectados por el investigador. Las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de nuevo conocimiento.

3.5.2 Tipo de investigación:

Descriptiva: meta es describir situación detallada y específica de las características del liderazgo y la comunicación organizacional interna la cual es sometida en el presente estudio. Los resultados de esta sirven para realizar una estrategia para la solución relativa del problema.

Su objetivo no es indicar como se relacionan las variables. Se entiende que la comunicación organizacional interna tiene variables importantes como el liderazgo.

No es explicativo porque no se quiere identificar las causas de los problemas de comunicación organizacional interna ni liderazgo de la empresa que se es estudio de la investigación.

No experimental se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural⁴⁰. Se observa las características de la comunicación organizacional interna y el liderazgo presentadas en la oficina del banco av villas sucursal Facatativá.

3.5.3 Población y muestra:

La población de estudio son la totalidad de 6 trabajadores vinculados al momento de la investigación de la empresa del sector financiero BANCO AV VILLAS, quien se encuentra localizada en el Departamento de Cundinamarca, Municipio de faca.

3.5.4 Muestra:

Se realiza a la población total de estudio, dado que es un grupo pequeño de personas.

3.5.5 Encuesta cuestionario:

Se realiza la encuesta cuestionario “conjunto de preguntas ordenadas alrededor de un tema que permiten recoger y comparar datos de forma cuantificables (preguntas cerradas)”.⁴¹Para definir las personas se encuentran conformes o

⁴⁰ HERNANDEZ, ROBERTO,FERNANDEZ, CARLOS. BATISTA, PILAR. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, CUATA EDICION. MEXICO.2006

⁴¹ ESCUDERO, José. Análisis de la realidad loca. Técnicas y métodos de investigación desde la animación sociocultural. Madrid. España: narcea, s.a de ediciones ,2004. P60

inconformes con el tratamiento que se le está dando a la comunicación organizacional y al liderazgo en la sucursal de Facatativá banco av villas.

Se realiza las preguntas con la escala de respuesta de Likert Normalmente se produce el de acuerdo- rechazo en un esquema de cinco niveles los valores de cada uno de los niveles se interpretan como medida acuerdo/rechazo.⁴²

Para la encuesta cuestionario se tomara 4 niveles dado que el ítem ni de acuerdo ni en desacuerdo hace que no sea preciso la respuesta y esto puede distorsionar la situación de la comunicación y el liderazgo.

Totalmente en desacuerdo-en desacuerdo-de acuerdo-totalmente de acuerdo.

3.6 PROCEDIMIENTO Y MATERIALES:

Descripción de las etapas del proyecto pasó a paso, y los materiales que se requieren para el desarrollo de cada actividad.

⁴² HEINEMANN, Klaus. Introducción a la metodología de la investigación empírica. En las ciencias del deporte. Barcelona: editorial paidotribo, 2003. P 269.

Cuadro 10 Actividades de recolección información

CUADRO N 10-ACTIVIDADES DE RECOLECCION INFORMACION	
ACTIVIDAD	EXPLICACION
RECOLECCION DE FUENTES PRIMARIAS	Tesis, artículos
RECOLECCION DE FUENTES SEGUNDARIAS	libros
TECNICA DE RECOLECCION	encuesta
INSTRUMENTO	Cuestionario, escala de Likert.
TEMA A DESARROLLAR	comunicación organizacional, liderazgo
POBLACION	6 empleados (totalidad de integrantes de la sucursal)
LUGAR	oficina Facatativá BANCO AV VILLAS
FECHA	15 de marzo 2017 - 21 de marzo 2017
Elaborado: investigadores fuente: investigadores	

Cuadro 11 elaboración de encuesta cuestionario comunicación organiacional interna

CUADRO N 11- ELABORACION DE ENCUESTA CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ORGANIACIONAL INTERNA	
OBJETIVOS	Identificar las características del liderazgo en la sucursal de Facatativá del BANCO AV VILLAS.
	Identificar las características del liderazgo en relación a la comunicación organizacional interna
TEMA	PREGUNTAS
INSTITUCIONALES	¿El líder me comunica mis tareas y me da una guía para realizar mis funciones?
	¿Me siento motivado por mi organización?
	¿Cuándo realizo mis funciones de trabajo siento que la información dada por mi líder fue suficiente?
	¿Me plantan metas y objetivos que puedo alcanzar en mis funciones de trabajo con el fin de estimularme y de evitar la monotonía?
	¿El líder me anima para crecer dentro de la organización?
COMUNICACIÓN	¿El líder de mi área aplica de manera eficaz la comunicación a la hora de dar las órdenes de trabajo?
	¿El líder me hace sentir integrado e importante en el grupo de trabajo?
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	¿Mi jefe o líder es carismático con mi grupo de trabajo demostrando interés por sus trabajadores?
	¿Siento que al realizar el trabajo el líder es autoritario y toma las decisiones según le parezcan?
	¿Al realizar los planes de trabajo el líder plantea diferentes estrategias y permite que el grupo de trabajo tome las daciones con él?
	¿Siento que el líder esta 100% informado y resuelve las inquietudes del grupo?
	¿Al realizar mi trabajo observo que hay innovación por parte de la organización y es aplicada por el líder?
	¿Siento que el líder propicia un buen clima laboral para desempeñar mi trabajo?
ELABORADO: investigadores FUENTES: investigadores	

Cuadro 12 Elaboración de encuesta cuestionario comunicación organizacional interna

CUADRO N 12-ELABORACION DE ENCUESTA CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	
OBJETIVO	Identificar las características de la comunicación organizacional interna en la sucursal Facatativá banco av villas
TEMA	PREGUNTAS
INSTITUCIONALES	¿Mi jefe me ha dado a conocer las funciones de mi puesto y mis responsabilidades?
	¿Tengo claro los objetivos de la organización?
INFORMACIÓN	¿Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que colaboren con la comunicación asertiva dentro de mi área de trabajo?
	¿Recibo de forma oportuna y correcta la información que necesito para realizar más actividades de trabajo?
	¿La información que se maneja en la organización es útil e importante para el desarrollo de mis actividades?
COMUNICACIÓN	¿Se hace buen uso de la comunicación vertical y comunicación horizontal?
	¿La comunicación es importante dentro de la productividad de la organización?
COMUNICACIÓN VERTICAL	¿Mi jefe utiliza un buen lenguaje para darme instrucciones?
	¿Estoy seguro de que la información que recibo de manera oral es cierta?
	¿Las instrucciones que recibo de mi jefe son claras?
	¿Puedo dar a conocer mi punto de vista y mis ideas sin miedo a ser regañado o menospreciado?
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	¿Existen una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales?
	¿Se presenta problemas y mal entendidos por la falta de comunicación entre compañeros?
ELABORADO: investigadores FUENTES: investigadores	

4 CAPITULO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS.

Luego de aplicar la encuesta cuestionario a los 6 empleados de la sucursal Facatativá del BANCO AV VILLAS, se realizó los análisis para establecer el diagnóstico de la investigación, con el objetivo fundamental de mostrar los resultados obtenidos en forma analítica y gráfica.

Para comprender mejor la información recolectada se dividió en grupo de temas indagados que describen los diferentes factores que influyen en la Comunicación Organizacional Interna y liderazgo.

4.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

A continuación se encuentran los resultados de la encuesta cuestionario sobre comunicación organizacional interna realizada el día 15 de marzo del 2017 en las instalaciones de la sucursal Facatativá banco av villas.

4.1.1 Institucionales:

Cuadro 13 Institucionales Pregunta 1

CUADRO N 13 - INSTITUCIONALES.			
PREGUNTA: 1. ¿Mi jefe me ha dado a conocer las funciones de mi puesto y mis responsabilidades?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0%
DE ACUERDO	6	1	100%
EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTAL	6	1	100%
Elaborado Por: investigadores		Fuente: investigación propia	

Grafico 6 Pregunta encuesta cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 13, gráfico N 4, se aprecia que la totalidad de los encuestados, consideran que le han dado a conocer las funciones y responsabilidades pero no están totalmente de acuerdo. El propósito de las funciones es fundamental para desarrollar un conjunto de actividades que se basan en las necesidades de la organización y de acuerdo a su misión. Se define el perfil ocupacional.

Cuadro 14 Institucionales Pregunta 2

CUADRO N 14 - INSTITUCIONALES.			
PREGUNTA: 2 ¿tengo claro los objetivos de la organización?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	0,33	33%
DE ACUERDO	3	0,50	50%
EN DESACUERDO	1	0,17	17%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%
Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia			

Grafico 7 Institucionales Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Hay una falencia en la divulgación de los objetivos de la empresa debido a que 4 personas de las 6 encuestadas equivalente al 83% perciben que no tienen claro

los objetivos y la importancia de esto. Es importante dado que los objetivos son el norte de la empresa y puede haber una falta de pertenencia por parte de los empleados.

4.1.2 Información:

Cuadro 15 Información Pregunta 3

CUADRO N 15 - INFORMACIÓN			
PREGUNTA: 3 ¿tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que colaboren con la comunicación asertiva dentro de mi área de trabajo?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0%
DE ACUERDO	5	0,833333333	83%
EN DESACUERDO	1	0,166666667	17%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 8 Institucionales Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Una persona equivalente al 17% no se siente con el conocimiento necesario para operar las herramientas tecnológicas por lo que se puede apreciar una falta en la comunicación asertiva, mientras el 83% tiene conocimiento de las herramientas tecnológicas que colaboran a la comunicación asertivas, aquí se puede apreciar que un que conocen las herramientas de trabajo no le dan un uso constante.

Cuadro 16 Información pregunta 4

CUADRO N 16 – INFORMACIÓN			
PREGUNTA: 4 ¿recibo de forma oportuna y correcta la información que necesito para realizar más actividades de trabajo?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0%
DE ACUERDO	5	0,833333333	83%
EN DESACUERDO	1	0,166666667	17%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTAL	6	1	100%
Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia			

Grafico 9 Institucionales Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Podemos notar que 83% de los trabajadores de la sucursal consideran que la información brindada es dada de forma oportuna para realizar sus actividades, en contraste a esto una persona manifiesta que no está cumpliendo con esto.

Cuadro 17 Información Pregunta 5

CUADRO N 17 - INFORMACIÓN			
PREGUNTA 5 ¿la información que se maneja en la organización es útil e importante para el desarrollo de mis actividades?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	6	1,00	100%
EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%
Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia			

Gráfico 10 Institucionales Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 100% de los empleados encuestados tienen clara la importancia y la utilidad de la información para el desarrollo de sus actividades diarias.

4.1.3 Comunicación:

Cuadro 18 Comunicación Pregunta 6

CUADRO N 18 –COMUNICACION			
PREGUNTA: 6 ¿se hace buen uso de la comunicación vertical y comunicación horizontal?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0%
DE ACUERDO	4	0,66666667	67%
EN DESACUERDO	2	0,33333333	33%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTAL	6	1	100%
elaborado por: investigadores fuente: investigación propia			

Grafico 11 Comunicación Pregunta 6



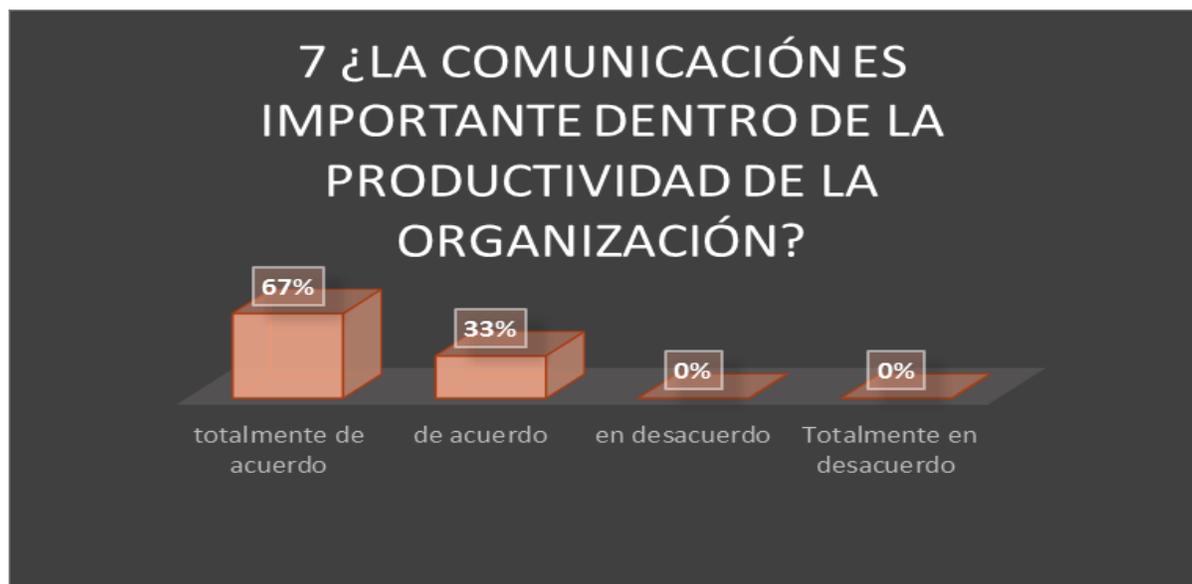
Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de las personas encuestadas el 66%(4) no se sienten conformes con la comunicación que se lleva en la oficina hacia sus jefes. Lo que puede generar problemas e incomodidades en el clima laboral.

Cuadro 19 Comunicación Pregunta 7

Cuadro N 19 –COMUNICACION			
Pregunta: 7 ¿la comunicación es importante dentro de la productividad de la organización?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	0,67	67%
DE ACUERDO	2	0,33	33%
EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%
Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia			

Grafico 12 Comunicación Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

El 67% de los empleados de la sucursal de Facatativá del BANCO AV VILLAS tienen claro que la comunicación es un elemento importante para obtención de resultados. 33% tienen conocimiento de la importancia pero sienten que hay factores más influyentes para la productividad de la oficina.

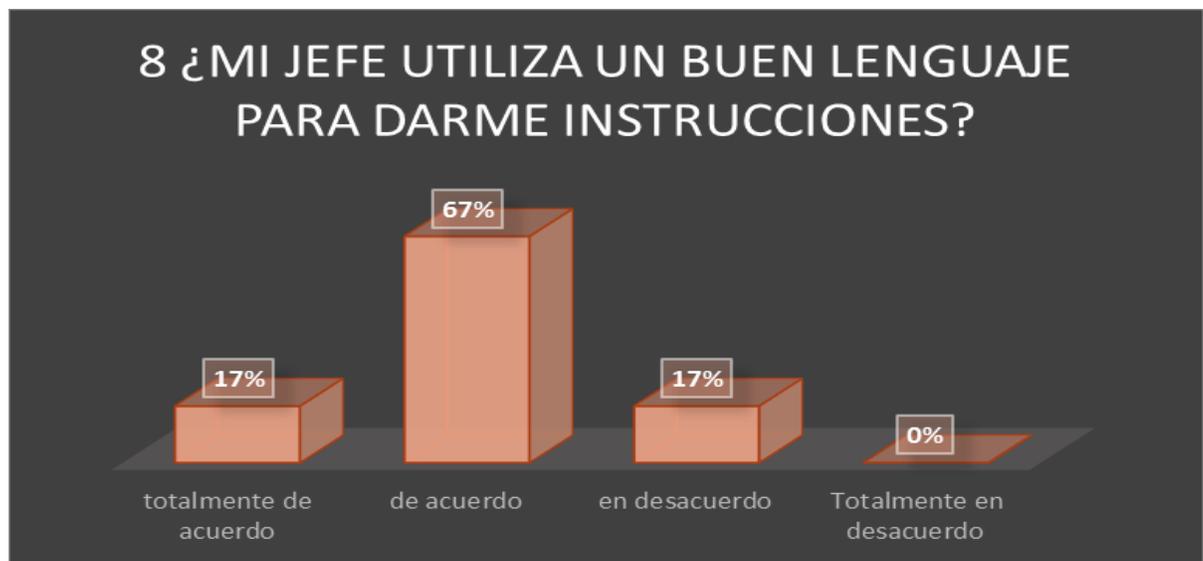
4.1.4 COMUNICACION VERTICAL

Cuadro 20 Comunicación vertical

CUADRO N 20 –COMUNICACIÓN VERTICAL			
PREGUNTA: 8 ¿mi jefe utiliza un buen lenguaje para darme instrucciones?			
ESCALA	Frecuencia	Frecuencia relativa	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,17	17%
DE ACUERDO	4	0,67	67%
EN DESACUERDO	1	0,17	17%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Gráfico 13 Comunicación vertical pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

Un 67% está de acuerdo y se siente cómodo con la manera en que se le dan las instrucciones mientras que el 17% no lo siente así y se muestra en desacuerdo mientras que un 17% está totalmente de acuerdo podemos inferir que la mayoría de los empleados sienten que se les dan las instrucciones de manera correcta de esta manera podemos ver que si hay una buena comunicación a la hora de dar las instrucciones de trabajo las labores se efectuarán con mayor eficacia.

Cuadro 21 Comunicación vertical pregunta 9

CUADRO N 21 -TEMA COMUNICACIÓN VERTICAL			
PREGUNTA: 9 ¿estoy seguro de que la información que recibo de manera oral es cierta?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	3	0,50	50%
EN DESACUERDO	3	0,50	50%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%
Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia			

Grafico 14 Comunicación vertical pregunta 9



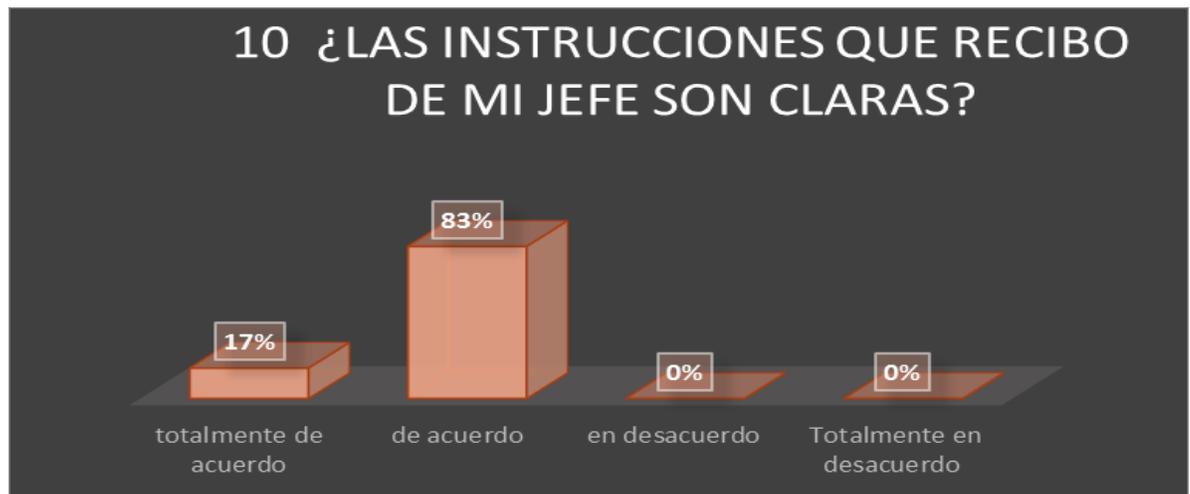
Fuente: Elaboración propia

Referente a la credibilidad de la información dada de manera oral observamos que un 50 % de los encuestados están de acuerdo a que la información es cierta en contraste el otro 50% no sienten que las instrucciones dadas de forma oral es verdadera.

Cuadro 22 Comunicación vertical pregunta 10

Cuadro N 22 -TEMA COMUNICACIÓN VERTICAL			
Pregunta: 10 ¿las instrucciones que recibo de mi jefe son claras?			
ESCALA	Frecuencia	Frecuencia relativa	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,17	17%
DE ACUERDO	5	0,83	83%
EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%
Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia			

Grafico 15 Comunicación vertical pregunta 10



Fuente: Elaboración propia

Un alto porcentaje equivalente al 83% están de acuerdo y el 17% manifiesta que están totalmente de acuerdo con que el jefe le da instrucciones claras y las

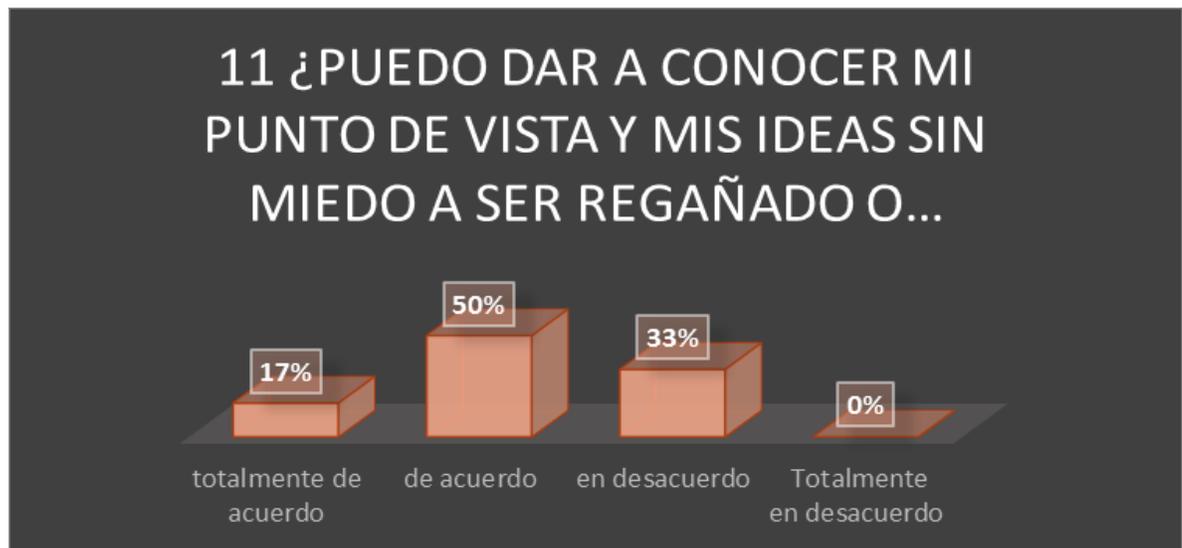
tienden, por lo cual podemos concluir que al momento de dar las ordenes son precisas.

Cuadro 23 comunicación vertical pregunta 11

CUADRO N 23-COMUNICACIÓN VERTICAL			
PREGUNTA: 11 ¿puedo dar a conocer mi punto de vista y mis ideas sin miedo a ser regañado o menospreciado?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,17	17%
DE ACUERDO	3	0,50	50%
EN DESACUERDO	2	0,33	33%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1,00	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 16 pregunta encuesta cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia

Se puede inferir que un 50% de los trabajadores sienten que al dar sus puntos de vista no serán regañados o menospreciados mientras que un 33% siente que no

pueden hacerlo por lo que podemos observar que hay empleados que no se sienten con la confianza suficiente para dar sus opiniones a los jefes.

4.1.5 La comunicación horizontal:

Cuadro 24 comunicación horizontal pregunta 12

CUADRO N 24 - COMUNICACIÓN HORIZONTAL			
PREGUNTAS: 12 ¿existen una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	0,50	50%
DE ACUERDO	3	0,50	50%
EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Fuente: Investigación propia

Grafico 17 pregunta encuesta cuestionario 12



Fuente: Elaboración propia

Las condiciones de la comunicación horizontal se encuentran en un nivel sobresaliente, dado que el total de los trabajadores consideran que se pueden desarrollar buenas relaciones en el equipo de trabajo.

Cuadro 25 comunicación horizontal pregunta 13

CUADRO N 25 - COMUNICACIÓN HORIZONTAL			
PREGUNTA: 13. ¿Se presenta problemas y mal entendidos por la falta de comunicación entre compañeros?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	0	0,00	0%
EN DESACUERDO	6	1,00	100%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 18 pregunta encuesta cuestionario 13



Fuente: Elaboración propia

En este punto podemos observar que la comunicación entre el jefe y los trabajadores es excelente ya que al estar todos en desacuerdo frente a la pregunta nos deja observar que la comunicación entre el grupo de trabajo es eficiente.

4.2 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

A continuación se encuentran los resultados de la encuesta cuestionario sobre liderazgo organizacional realizada el día 21 de marzo del 2017 en las instalaciones de la sucursal Facatativá BANCO AV VILLAS.

4.2.1 Institucionales

Cuadro 26 institucionales pregunta 1

CUADRO N 26 - INSTITUCIONALES.			
PREGUNTA: 1 ¿El líder me comunica mis tareas y me da una guía para realizar mis funciones?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0%
DE ACUERDO	6	1	100%
EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTAL	6	1	100%
Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia			

Grafico 19 pregunta encuesta cuestionario 14



Fuente: Elaboración propia

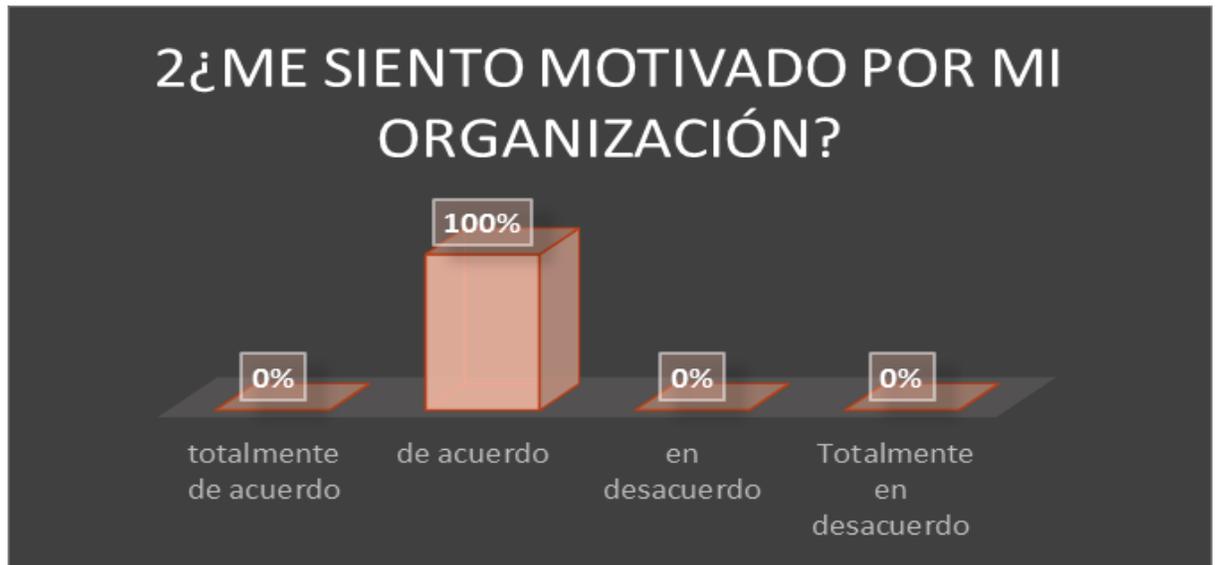
En el cuadro N 26, gráfico N 16, apreciamos que la totalidad de los encuestados, consideran que el líder le comunica las tareas y le da una guía para realizar las funciones pero no están totalmente satisfecho con esta habilidad por parte del jefe.

Cuadro 27 institucionales pregunta 2

CUADRO N 27 - INSTITUCIONALES.			
PREGUNTA 2¿Me siento motivado por mi organización?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	6	1,00	100%
EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Gráfico 20 pregunta encuesta cuestionario 15



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 27, gráfico N 17, observamos que la totalidad de los encuestados, consideran que se sienten motivados por la organización donde trabajan pero manifiestan que falta un poco más de interés por parte de la empresa para que estén totalmente motivados.

Cuadro 28 institucionales pregunta 3

CUADRO N 28–INSTITUCIONALES			
PREGUNTA: 3 ¿Cuándo realizo mis funciones de trabajo siento que la información dada por mi líder fue suficiente?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0%
DE ACUERDO	5	0,8333333333	83%
EN DESACUERDO	1	0,1666666667	17%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 21 pregunta encuesta cuestionario 16



Fuente: Elaboración propia

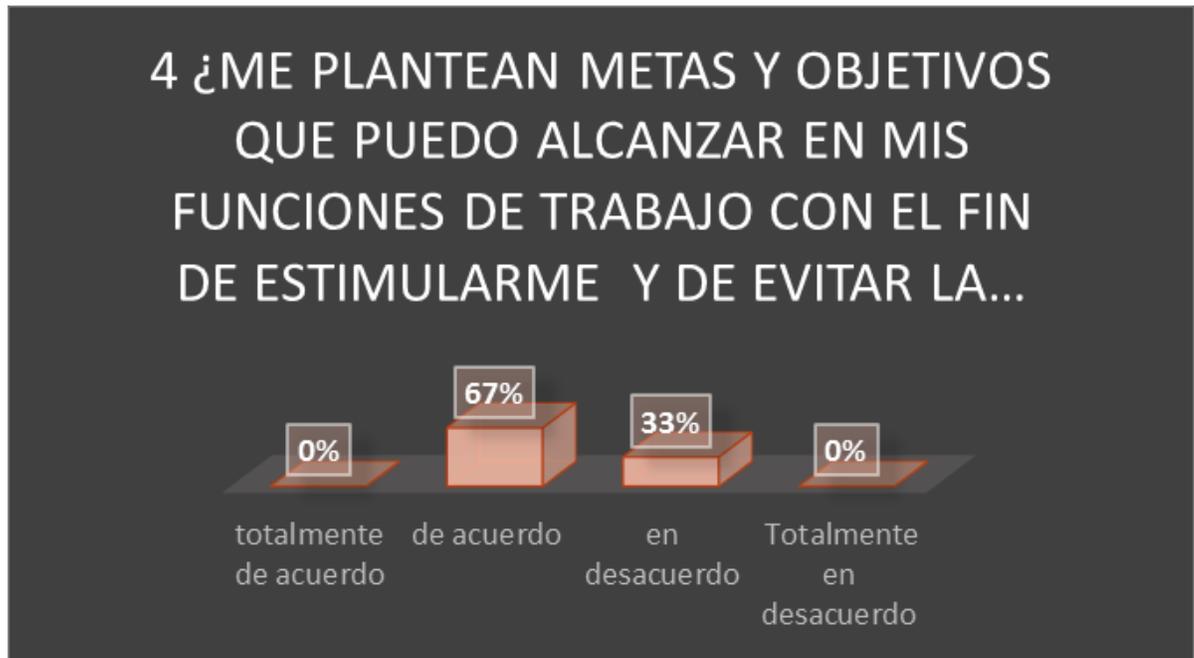
En el cuadro N 28, gráfico N18, se aprecia que el 83% del total de los encuestados, consideran que la información brindada por el líder para realizar las funciones es suficiente en contraste el 17% no está de acuerdo con esta afirmación.

Cuadro 29 institucionales pregunta 4

CUADRO N 29 – INSTITUCIONALES			
PREGUNTA: 4 ¿Me plantean metas y objetivos que puedo alcanzar en mis funciones de trabajo con el fin de estimularme y de evitar la monotonía?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0%
DE ACUERDO	4	0,666666667	67%
EN DESACUERDO	2	0,333333333	33%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 22 pregunta encuesta cuestionario 17



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 29, gráfico N 19, se aprecia que el 67% es decir 4 personas del total de los encuestados, consideran que le plantean metas y objetivos alcanzables los cuales los estimulan para no caer en la monotonía mientras que el 33%, 2 personas del total encuestadas están en desacuerdo con esta afirmación.

Cuadro 30 institucionales pregunta 5

CUADRO N 30 – INSTITUCIONALES			
PREGUNTA: 5 ¿El líder me anima para crecer dentro de la organización?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	3	0,50	50%
EN DESACUERDO	3	0,50	50%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 30, gráfico N 20, 50% del total de los encuestados, consideran que el líder lo anima para crecer dentro de la organización, por otra parte el otro 50% no sienten que el líder le da motivación para ascender.

4.2.2 Comunicación

Cuadro 31 institucionales pregunta 6

CUADRO N 31 - COMUNICACIÓN			
PREGUNTA: 6 ¿El líder de mi área aplica de manera eficaz la comunicación a la hora de dar las órdenes de trabajo?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0%
DE ACUERDO	4	0,666666667	67%
EN DESACUERDO	2	0,333333333	33%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 24 pregunta encuesta cuestionario 19



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 31, gráfico N 21, 4 personas equivalente al 67% del total de los encuestados, manifiestan que el líder se comunica eficazmente y asertivamente al momento de dar órdenes, en contraste 2 personas equivalente al 33% no están de acuerdo con la anterior afirmación.

Cuadro 32 institucionales pregunta 7

CUADRO N 32-COMUNICACIÓN			
PREGUNTA: 7 ¿El líder me hace sentir miembro activo e importante en el grupo de trabajo?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	2	0,33	33%
EN DESACUERDO	4	0,67	67%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 25 pregunta encuesta cuestionario 20



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 32, gráfico N 22, la mayoría de los empleados correspondiente al 67% del total de los encuestados, manifiestan que el líder no lo hace sentir como miembro activo e importante se ve claramente una deficiencia en el trato del líder hacia los subalternos. Mientras el 33% están de acuerdo con la manera con que el líder lo hace sentir integro e importante.

4.2.3 Liderazgo organizacional

Cuadro 33 liderazgo organizacional 8

CUADRO N 33 -LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
Pregunta: 8 ¿Mi jefe o líder es carismático con mi grupo de trabajo demostrando interés por sus trabajadores?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	4	0,67	67%
EN DESACUERDO	2	0,33	33%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 26 pregunta encuesta cuestionario 21



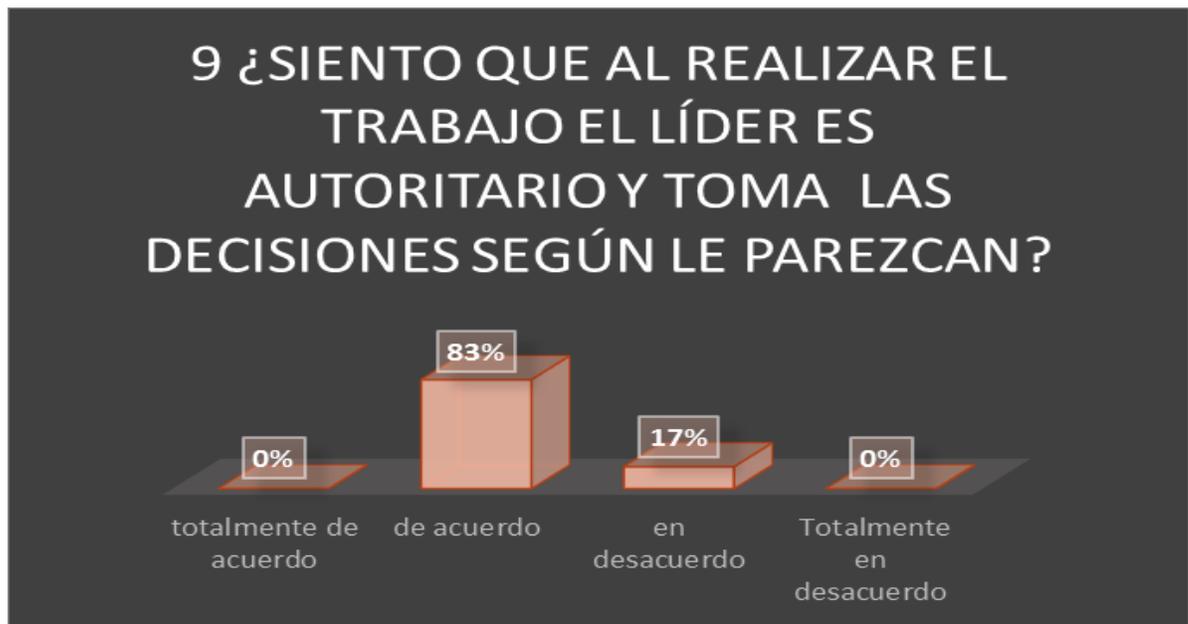
Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 33, gráfico N 23, se aprecia que el 67% es decir 4 personas del total de los encuestados, consideran que el jefe es carismático y demuestra interés por los integrantes del grupo de trabajo. Mientras que el 33%, 2 personas del total encuestadas no están en de acuerdo con esta afirmación.

Cuadro 34 liderazgo organizacional 9

CUADRO N 34-LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
PREGUNTA: 9 ¿Siento que al realizar el trabajo el líder es autoritario y toma las decisiones según le parezcan?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	5	0,83	83%
EN DESACUERDO	1	0,17	17%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia



Fuente: Elaboración propia

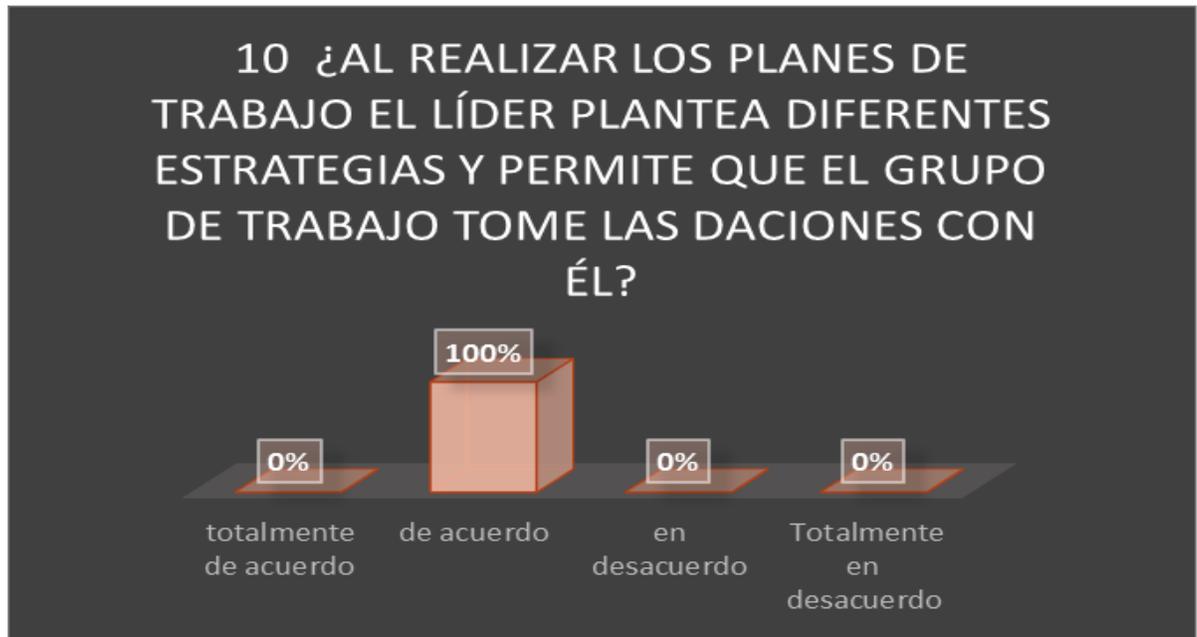
En el cuadro N 34, gráfico N 24, 5 empleados de los 6 encuestados correspondiente al 83%, consideran que el líder es autoritario y toma decisiones según su criterio mientras que el solo 1 persona 17%, no le parece que el líder tenga esta característica.

Cuadro 35 liderazgo organizacional 10

CUADRO N 35 -LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
PREGUNTA: 10 ¿Al realizar los planes de trabajo el líder plantea diferentes estrategias y permite que el grupo de trabajo tome las daciones con él?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	6	1,00	100%
EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 28 pregunta encuesta cuestionario 23



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 35, gráfico N 25 .la totalidad de los encuestados están de acuerdo que el líder plantea estrategias de una manera colectiva entre el jefe y los empleados.

Cuadro 36 liderazgo organizacional 11

CUADRO N 36 -LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
PREGUNTA: 11 ¿Siento que el líder esta 100% informado y resuelve las inquietudes del grupo?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	3	0,50	50%
EN DESACUERDO	3	0,50	50%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1,00	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 29 pregunta encuesta cuestionario 24



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 36, gráfico N 25, 50% del total de los encuestados, consideran que el líder tiene conocimiento de los procesos y ayuda a resolver las inquietudes que surgen por otra parte el otro 50% no sienten que el líder le da motivación para ascender.

Cuadro 37 liderazgo organizacional 12

CUADRO N 37 -LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
PREGUNTAS: 12 ¿Al realizar mi trabajo observo que hay innovación por parte de la organización y es aplicada por el líder?			
ESCALA	Frecuencia	Frecuencia relativa	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	4	0,67	67%
EN DESACUERDO	2	0,33	33%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%
Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia			

Grafico 30 pregunta encuesta cuestionario 25



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 37, gráfico N 26, la mayoría de los empleados equivalente al 67% del total de los encuestados, sienten que hay innovación por parte de la organización y su aplicación realizada por el líder. Mientras el 33% no están de acuerdo con esta afirmación.

Cuadro 38 liderazgo organizacional 13

CUADRO N 38- LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
PREGUNTA: 13. ¿Siento que el líder propicia un buen clima laboral para desempeñar mi trabajo?			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0%
DE ACUERDO	4	0,67	67%
EN DESACUERDO	2	0,33	33%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	0%
TOTAL	6	1	100%

Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia

Grafico 31 pregunta encuesta cuestionario 26



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N 38, gráfico N 27, al igual que en la pregunta 12 el 67% correspondiente a 4 personas del total de los encuestados, manifiesta que el líder propicia un buen clima laboral. Pero el 33% sienten que el líder no propicia un buen clima laboral en la oficina.

5 CAPITULO PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA

A partir de los hallazgos de la encuesta cuestionario se tomaran como recursos informativos primordiales para realizar una estrategia que permita mejorar las falencias y afianzar las fortalezas en referencia con la comunicación organizacional y liderazgo de la sucursal Facatativá del banco av villas. Para definir la estrategia son un grupo de acciones que la empresa elige, a partir del supuesto de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual⁴³.

5.1 ALCANCE.

A continuación se encuentra las fases de la estrategia, la cual se desarrollara hasta la fase de búsqueda de las soluciones. Dado que por la complejidad de autorización por parte del banco av villas para la implementación formar y la ejecución.

Cuadro 39 fases de la estrategia

CUADRO N 39– FASES DE LA ESTRATEGIA						
Fase de planeación				Fase de implementación	Fase de evaluación	Fase de formalización
1 diagnóstico de la situación existente	2 establecimiento de los objetivos	3 búsqueda de las posibles soluciones	4 evaluación de las posibles soluciones	5 implementación de la solución seleccionada	6 control y evaluación de los resultados	7 formalización de los cambios
Elaborado por: investigadores fuente: CHIAVENATO, idalberto. SAPIRO, arao. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: mc Graw hill, 2011. 45						
Elaborado por: investigadores fuente: investigación propia						

⁴³ CHIAVENATO, idalberto. SAPIRO, arao. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: mc Graw hill, 2011. P4.

5.2 PLAN DE ACCION

5.2.1 PRUEBA PILOTO

La Prueba piloto fue realizada en las instalaciones del Banco Av. Villas con los colaboradores y como entrenador el profesor Dairo Muñoz a continuación nombraremos las actividades realizadas

5.2.1.1 Desmitificación del Ego

Se Despojaron del nombre y se presentaron con un nombre astral ej.: turquesa esmeralda etc. En el cual los colaboradores acataron y participaron con buena actitud y disposición

5.2.1.2 Nivel de Autoridad:

Se nombro reglas de juego para el Entrenamiento, como lo fue el o no uso de Celulares, y se asignaron unos lideres con el fin de hacerlos partícipes de la actividad

5.2.1.3 Hemisferios Dominante:

Se les pidió escribir con su mano que no es dominante con el fin de estimular la Racionalidad y la parte emocional se identificaron con un animal con el fin de mirar que tipo de liderazgo y de esta manera hacerlos participar e incluirse con el tema de Comunicación asertiva la cual fue utilizada en varias ocasiones y nombrada durante todo el entrenamiento

5.2.1.4 Programación Neuro Lingüística Diagnostico

Se Utilizó la Palabra como principal aspecto todo el tiempo fue nombrada durante el entrenamiento (prueba piloto) la comunicación asertiva y para finalizar se realizó una actividad de Ancla en Forma de Frase la cual trata de convertir una frase negativa en positiva, todos lo colaboradores participaron de manera positiva y con actitud, los líderes nombrados en el inicio del entrenamiento hicieron equipos en los cuales se les realizo actividad de juego de palabras las cuales fueron respuestas oportunas y directas, que respeta la posición propia y las de los demás, las cuales fueron honestas y acertadas.

5.2 OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA.

Plantear una estrategia para el mejoramiento de la comunicación organizacional y liderazgo en la oficina Banco AV VILLAS sucursal Facatativá.

5.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Realizar una matriz DOFA, la cual este compuesta con las debilidades y fortalezas encontradas en la encuesta cuestionario realizada a la sucursal Facatativá del BANCO AV VILLAS.

Crear estrategias utilizando como herramienta la matriz DOFA cruzando los diferentes factores que la componen.

Plantear un cronograma de actividades para la implementación de las estrategias.

5.4 CARACTERISTICAS DE LA ESTRATEGIA

5.4.1 Innovación:

Fortalece los procesos que interfiere la comunicación y estimula a los integrantes del grupo de trabajo a la mejorar o crear constante nuevas estrategias de mejoramiento.

5.4.2 Efectividad:

Brinda en poco tiempo y con pocos recursos los objetivos planteados.

5.4.3 Empoderamiento:

Brinda al personal los valores y el fortalecimiento de habilidades necesarios para la convivencia y liderazgo.

5.4.4 Apropiamiento:

Crear un vínculo fuerte con la organización y sus empleados. De allí la importancia de informar y estimular la apropiación de los valores corporativos, objetivos, visión y misión.

5.4.5 Asignación responsabilidades:

Reconoce las aptitudes del personal y las funciones asignadas para el alcance de los objetivos.

RECOMENDACIONES

Partiendo del análisis realizado a los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las encuestas y la prueba piloto realiza durante el estudio de la comunicación organizacional de la oficina del Baco Av. Villas de Facatativá se generan las siguientes recomendaciones:

Inicialmente se recomienda realizar periódicamente (1 vez a la semana) una reunión aproximadamente de 15min y encontrar un beneficio que contribuya a la motivación de la oficina en general, de esta manera se mejoraría el trabajo en equipo tanto como la parte operativa y comercial y así llegar a aumentar el nivel de productividad, sobresalía la oficina de las de la zona se lograría comisionar y en si esta sería la mayor motivación para los colaboradores de la organización.

De esta manera se instauraran reuniones y estrategias dentro de la sucursal Facatativá, creando confianza y mejorando la comunicación de los trabajadores, buscando que esto se use regularmente y cumplan con el fin para el cual fueron creados

La comunicación es indispensable dentro del entorno humano y más en el laboral se recomienda que los líderes (gerente y subgerente) se enfoquen en la comunicación y un liderazgo afectivo, la opción es recibiendo asesoría de nosotros como expertos profesionales y conocedores de la dificultad se realizarían entrenamientos y acompañamiento continuos con el fin de encontrar armonía y una estabilidad en el clima laboral.

Los colaboradores deben aprovechar las oportunidades de comunicación asertiva realizada en el entrenamiento el cual fue debidamente realizado y socializado por los colaboradores de la organización.

CONCLUSIONES.

La presente investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico específico en la comunicación y el liderazgo de la sucursal AV VILLAS Facatativá a través de este diagnóstico se notó un déficit en la comunicación es por esto que se plantearon diferentes maneras de solucionar esta problemática

Las reuniones representan una importante fuente de información y comunicación amplia, tanto para los directivos como para los trabajadores quienes serán los grandes beneficiados con estos métodos, ya que podrán dar sus puntos de vista y mejorar la manera en que se comunican y efectúan su trabajo.

Se quiso realizar un estudio individual en el que se pudiera analizar el comportamiento de cada uno de los trabajadores y como ellos perciben el entorno en el que trabajan como creen que el líder (gerente) se comunica y como se comunican entre ellos, es así como a través de encuestas se hallaron las principales fallas que existen dentro de la sucursal estos a su vez sirvieron de base para plantear las estrategias de trabajo.

Con esta investigación se demostró como la comunicación dentro de una organización es fundamental y afecta directamente la productividad de los trabajadores es importante darle relevancia a las opiniones de los trabajadores mantener motivado al grupo y tener una comunicación asertiva.

Es así como también se demuestra la influencia de un líder que sabe manejar a su grupo en este caso el líder manipulaba de una excelente manera la relación con los trabajadores pero no se comunicaba de una manera eficaz. Por esta razón el cronograma de las reuniones influirá de manera directa solucionando el problema de investigación, mejorando así la productividad de los trabajadores la comunicación dentro de la sucursal y optimizando la experiencia de los clientes.

BIBLIOGRAFIA

BALAREZO TORO, Byron David. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive. Ecuador, 2014. Trabajo de investigación (ingeniero de empresas). Universidad técnica de ambato. Facultad de ciencias administrativas

GARCIA CASTAÑEDA, concepción. Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas –inacop. Guatemala, 2012. Trabajo de tesis (licenciada en ciencias de la comunicación). Universidad de san Carlos de Guatemala escuela de ciencias de la comunicación.

HERNÁNDEZ CUESTA, Jorge Luis. Liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá, 2013. Trabajo de grado (Magister en Dirección y Gerencia de Empresas). Universidad del rosario. Facultad de administración.

VILLALÓN CAMUS, Ximena Georgette. El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal. Santiago de chiles, 2014.trabajo de grado (Magister en Educación con mención en currículo y comunidad educativa). Universidad de chile. Facultad de ciencias sociales. Departamento de educación.

León Fandiño, Jenitze Liliana. Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca, 2013.trabajo de grado (Magister en Administración). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración de Empresas

En línea

GAMEZ, Ángel. Cultura de liderazgo. caracas : editorial rpex personas de éxito , 2014.

soria, victor. relaciones humanas. mexico: limusa, 2004.

<https://books.google.com.co/books?id=ucnJCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+liderazgo+en+las+organizaciones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw6f6miaXSAhXETSYKHdHDvU4ChDoAQgnMAM#v=onepage&q=el%20liderazgo%20en%20las%20organizaciones&f=false>

BUENAÑO, Apolo. Murillo, Diego. GARCIA, Gabriela. Quito. Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad. Editorial facultad de ciencias sociales y comunicación. Universidad tecnológica equinoccial. 2014.

<https://books.google.com.co/books?id=qvySBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=chiavenato+comunicacion+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjB-MX9wabSAhWH0iYKHQNWAggQ6AEIPzAI#v=onepage&q&f=false>

Autor no encontrado “Porque implementar la comunicación estratégica en su empresa”. {En línea} 8 de febrero de 2011. Disponible en <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/por-que-implementar-comunicacion-estrategica-en-su-empresa-4022>

PEREZ. Rafael Alberto. “Que comunicación estratégica”. {En línea}. 2012 disponible en http://www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/DOCUMENTOS/2012/CURSO_INSTRUMENTOS_COMUNICACIONALES_AL_SERVICIO_DE_LAS_CAMPAS_MUNICIPALES/PPT08.pdf

MANCILLA. Leidy. "LIDERAZGO ORGANIZACIONAL". {En línea}. 10 de octubre 2012. Disponible en <https://es.slideshare.net/leydism/liderazgo-organizacional-15130905>

LOPEZ MARTINEZ. ESTHER. "La importancia de le liderazgo en las organizaciones". {En línea}. 15 de mayo de 2013. Disponible en https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

ANEXOS







