



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN QUE
MEJOREN LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN LAS ORGANIZACIONES.
CASO ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Tutor Académico:
Ing. Ramón López

Autores:
Acosta Z., Laura M.
Meléndez R., Javier S.

VALENCIA, ABRIL DE 2008.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN QUE
MEJOREN LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN LAS ORGANIZACIONES.
CASO ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la
Ilustre Universidad de Carabobo, para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL.**

Tutor Académico:
Ing. Ramón López

Autores:
Acosta Z., Laura M.
Meléndez R., Javier S.

VALENCIA, ABRIL DE 2008.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Los abajo firmantes, designados como tutor y jurados para guiar el trabajo especial de grado titulado **“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN QUE MEJOREN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES. CASO: ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”**., realizado por los bachilleres: **Acosta Z., Laura M. C.I.: 140302.300** y **Meléndez R., Javier S. C.I.: 12.029.525**, hacemos constar que lo escrito en este trabajo ha sido realizado y aprobado afirmativamente por nosotros.

Ing. Ramón López

Ing. Tomás Martínez

Ing. Hermes Carmona



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



***“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN QUE MEJOREN LAS RELACIONES
INTERPERSONALES DE UNA ORGANIZACIÓN”.***
**CASO DE ESTUDIO: ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Tutor Académico:
ING. RAMÓN LÓPEZ

Autores:
ACOSTA Z., LAURA M.
MELÉNDEZ R., JAVIER S.

RESUMEN

El presente estudio se ubica en una investigación de campo, de tipo descriptivo, cuyo propósito consiste en seleccionar un conjunto de estrategias de comunicación interpersonal dirigidas a los miembros integrantes de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo para mejorar las relaciones interpersonales entre los mismos. Se seleccionó una muestra de 139 personas, dividido en 34 docentes, 96 alumnos, 5 administrativos y 5 obreros que hacen vida a diario en la Escuela; para ello se diseñó un instrumento, el cual consistió en una encuesta de opinión con 26 ítems iguales para todos y luego se procedió a dividir en cinco categorías las respuestas. La validez de la misma se determinó a través del juicio de expertos seleccionando tres (3) especialistas en la temática. La confiabilidad se procesó en el instrumento con el coeficiente Alpha de Cronbach, mediante procesamiento estadístico SPSS Versión 13.0 obteniéndose 0,718 de correlación y una media de 3,62. El análisis de los resultados se llevó a cabo con la estadística descriptiva: distribución de frecuencias y porcentajes expresados en cuadros por dimensiones e indicadores de las variables del estudio, graficados en diagramas circulares. Se elaboran finalmente las conclusiones que evidencian la necesidad en los encuestados en adquirir estrategias de comunicación interpersonal para mediar las conductas emocionales negativas que presentan las relaciones entre los integrantes de la Escuela, y así disminuir significativamente la presencia de éstas en el contexto de la misma, lo cual permite el diseño de la propuesta de estrategias de comunicación interpersonal.

Palabras claves:

Compromiso - Efectividad - Motivación - Participación – Responsabilidad

AGRADECIMIENTO

Ante todo gracias a DIOS por darme una familia tan especial, que siempre me apoyó, tanto en los buenos momentos como en los trapezcos, donde no me dejaron transitar solo. Siempre conté con el apoyo incondicional de mis padres y hermanos.

Gracias a mi MADRE, el ser más bello y dulce que existe en este mundo; por darme la vida y regalarme su amor y dedicación sin más recompensa que mi cariño. Gracias mamá por todos esos momentos felices que me distes, por tu comprensión, tu cariño y sobre todo tu sabiduría de no juzgarme, si me equivocaba y por estar allí para mi, así yo no te dijera nada, por tantas angustias y malos ratos que te hice pasar y tú simplemente me acobijabas en tu regazo, dándome el cariño que necesitaba. Te quiero mamá.

A mi PAPÁ, que me dio la fortaleza que se requiere para afrontar la vida, que me enseñó que la vida es una carrera de largo alcance y que debemos tomar las cosas con calma, que siempre me inculcó que los valores, los principios y la familia eran lo más importante. Porque siempre estuviste ahí para darme el sabio consejo a tiempo, que a pesar de tu aparente dureza por fuera, en el fondo me demostraba tu cariño. Gracias papá, te quiero.

Gracias MARISELA, por ser siempre mi hermana en todo momento, la que me seguía a todos lados, la que me molestaba si no jugaba contigo ó no te ponía atención, eso es lo que sufre un hermano mayor. Pero hermana como atesoró esos momentos tan gratos, así como tus consejos o simples palabras que me decían, que pasara lo que pasara serías mi hermana para todo, aunque estuviera equivocado, gracias hermanita no sabes lo tanto que te quiero, por estar para mi en esos momentos que sólo tú como hermana entendía muy bien. Siempre serás mi hermana menor, te quiero.

A mi hermano RAFAEL, no importa que fueras el menor, sólo de edad porque por tamaño eres el mayor, tu manera de ser, callada, sin juzgar, me dio su apoyo y cariño que sólo un hermano puede dar y que a pesar de ser el menor de nosotros, siempre buscaste en mí a alguien en que pudieras confiar, y sobre todo te convertiste en una persona muy importante en los tiempos difíciles, ya que sin tu ayuda no lo hubiera logrado, no sabes lo mucho que hiciste para que esto fuera realidad, te quiero. A mi cuñado BENITO, por ser primero mi amigo de los tiempos en que entramos a la Universidad y como cualquiera pensábamos en que todo era fácil, amigo para todas las ocasiones buenas y malas, que con su forma de ser lograba que por momentos olvidara algún bache en el duro camino, y que luego por cosas de la vida se convirtió en parte de mi familia, cuando conociste a mi hermana y a pesar de no creer que lo de ustedes fuera nada más que un noviazgo, de igual manera demostraste en

esos momentos difíciles para nosotros que tú eras parte de la familia y con tu apoyo nos aliviaste parte de la carga, gracias Beni eres de las pocas personas a la que considero no sólo mi cuñado sino mi hermano.

Al profesor RAMÓN LÓPEZ, por darnos la confianza y la oportunidad de desarrollar un tema de tesis que nos hizo poner en práctica muchos de nuestros conocimientos y aprender otros durante el desarrollo del mismo; sin su valiosa ayuda tanto académica, emocional así como de recursos en el momento en el cual más necesitamos de una mano amiga, no dudó en poner a nuestra disposición su computador, para que lográramos llevar a buen término el trabajo de grado. Gracias profesor, no sólo fue tutor, es y será un amigo.

A mis AMIGOS, esos que no importando cuanto tiempo no los veía, sabía que yo podía contar con ellos y ellos conmigo, con ellos comencé este duro trajinar por la Facultad y otros se sumaron en el camino, trayendo consigo sus alegrías, sinsabores pero sobre todo amistad, esa amistad que ni en muchos años se puede conseguir, ya que la nuestra es una amistad incondicional, sin dobleces ni medias tintas, gracias amigos. Cada uno con sus individualidades pero en conjunto mis amigos para toda la vida, gracias Juan Sandoval, Francisco (Pancho), Miriam (la niña), Lisolet, Jesaur, Mary, Mariela, Gerardo, Liliana, Moilan (Hija). Todos ustedes me dieron lo más valioso que puede apreciar una persona su amistad. A mis amigos y compañeros del centro de estudiantes, ustedes me dieron un lugar en su seno para ser parte de un grupo que siempre tuvo como norte trabajar por los estudiantes y dejar una huella en la escuela, Camacho, Heidi, Marlon, Mauricio, Astudillo, Rosaura, Fermín, Ronald, Eugenio, Nativ, Nathalid, Juan Bermúdez, Egyulis. A mis amigos de publicaciones de la facultad, Rafa, Robert, Elimar, Javier, Jesús, El profesor, el chileno, gracias fueron de mucha ayuda en todo momento. Y como dejar por fuera a mi amiga y compañera Laura, gracias Laurita por no sólo ser mi compañera de tesis, sino también ser una amiga en todo el sentido de la palabra, soportaste y me cubriste en mas de una ocasión, cuando te conocí nunca pensé que en su momento serías mi compañera de tesis, como se te ocurrió eso, no era una buena idea, somos tan diferentes de carácter que debió ser eso lo que logro que con todo sus inconvenientes, formaríamos un equipo, eres lo máximo minimini. No se me olvidaron, sólo las postergue un poco, Alba gracias por ser esa persona que me enseñó que todo debe hacerse con cariño y amor al trabajo y que sobre todo me regalaste tu amistad, Adriana tus ocurrencias y tú amistad alegraron mis días de consejero de la escuela, Morela fue poco lo que compartimos pero ese poco tiempo fuiste lo máximo, nos diste el aliento cuando más lo necesitamos. Gracias ustedes me dieron sin reserva su mano amiga.

Javier Santiago Meléndez Rivas.

DEDICATORIA

A DIOS, por darme la dicha de vivir y rodearme de cariño y siempre estar a mi lado en todo momento.

A mis padres BARTOLO y AÍDA, por llenarme de amor y enseñarme el valor de la familia y ser los pilares en los cuales me apoyé a lo largo de mi estudios.

A mis hermanos MARISELA, y RAFAEL, sin su cariño de hermanos y apoyo incondicional no lo hubiera logrado.

A mi cuñado BENITO, fuiste un pilar no sólo para mi hermana sino que me diste ánimos cuando más lo necesite.

A todos mi AMIGOS por estar allí, dando su apoyo sin más recompensa que la de la amistad y disfrutar de tantos momentos de gozos y alegrías.

Javier Santiago Meléndez Rivas

AGRADECIMIENTO

Primero quiero darle gracias a DIOS, por estar en todo momento acompañándome ante las alegrías pero también ante las adversidades, por darme esa fuerza que fue necesaria para culminar esta etapa de mi carrera.

A mi madre EDELIRAUÍ (Edel), mujer incondicional, grande de alma y corazón, tú has sido el soporte y la balanza en la familia, eres un ser generoso, cariñoso, amable, firme y le doy gracias a Dios todos los días por existir, porque en los momentos de mi vida donde estuve a punto de flaquear me apoyaste y tus consejos fueron sabios así como precisos. My Edel eres maravillosa, esa personalidad tan especial hace que todas las personas te quieran y estoy muy orgullosa de tener una madre como tú, además he aprendido en éstos últimos 4 años que la paciencia es la mejor consejera para lograr lo que se quiere con su toque de cariño y amor también. Gracias mi gordita eres máxima para mí, Te Amo y que Dios te bendiga hoy y siempre.

A mi padre LUIS, un ser excepcional, imponente, recio de carácter, pero con un gran corazón con las personas que de verdad se ganaron su amistad. Hoy papito te doy las gracias, ya que con tus sabios consejos entendí que uno tiene que luchar por lo que quiere y aunque no estás físicamente, lo estás en mis pensamientos y en el día a día de mi vida, sé que me diste la fuerza suficiente y necesaria para culminar mis estudios. Gracias por inculcarme los valores familiares que son tan importantes y que siempre he tenido presente. Mil gracias papi, y que desde el cielo me colmes a mí y a todos nosotros de muchas bendiciones. Te Amo.

A mis hermanos RAJNER y LUIS, quien para mí siempre será Luisito, gracias por su apoyo; no saben el papel tan importante que juegan por estar siempre pendientes de mí y de mi mami. Son dos seres excepcionales, tienen personalidades únicas, son buenos amigos y por eso están rodeados de gente que los quieren mucho. Espero seguir contando con su apoyo siempre. Que Dios los bendiga.

A mi FAMILIARES por el apoyo que me dieron y por la preocupación que tuvieron para que culminara mi carrera universitaria: Flia Zajac Velóz, Castro Zajac, Zajac Ortiz. A mis primas Betsy y Lili, por su apoyo incondicional. A toda mi familia de Oriente por preocuparse y brindarme su apoyo.

Un especial agradecimiento para una familia muy querida para mí, CAPDEBILLA VILLEGAS. El Vecino Jorge, la Vecina Viviana, Vivi chica, Tania, Nathaly, muchas gracias por su apoyo incondicional durante tantos años, por estar tan pendientes de mí y de mi familia, les agradezco mucho por tantos momentos hermosos. Que Dios los bendiga.

Gracias a RAMÓN LÓPEZ, persona de gran corazón, excelente como profesor y como amigo. Gracias porque pusiste en nuestras manos este tema de tesis tan interesante y tan valioso para el ser humano, ya que a través de él es posible desarrollarnos como personas en cualquier actividad que emprendamos en nuestra carrera profesional y personal. Además de darnos un voto de confianza en los momentos difíciles, donde necesitamos de ayuda y no dudaste en darnos esa mano amiga; lo que me demostró que eres una gran persona, nunca olvidaré ese gesto. Que Dios te bendiga.

A ti ALBISIA, por ser tan especial, en todo momento le tiendes esa mano amiga a todos los que acuden a ti. Por enseñarme que la paciencia es la clave para que todo marche como debe ser y como uno quiere, por tus sabios consejos al momento de cualquier adversidad. Que Dios te bendiga eres una personita muy especial y muchas gracias por todo. Gracias a ti ADRIANA, por tus consejos y tus buenas conversas a la hora de liberar cualquier estrés, tienes un buen sentido del humor que espero nunca pierdas ante las adversidades; a MORELA muchas gracias, eres una bella persona.

A mi GENTE DE PUBLICACIONES, quienes no vacilaron en ningún momento cuando necesité de su ayuda. Ely eres una mujer excepcional, muchas gracias por tu ayuda y tus consejos; a Rafita gracias por ser amigo y hacerme reír cuando lo necesitaba; a Javier, Jesús, Robert, gracias porque siempre estuvieron a disposición cuando necesité de su ayuda. Al chile eres máximo y gracias por brindarme tu amistad y por soportarme todos los días, al profe, a todos ellos muchas gracias.

Al PERSONAL OBRERO de la Escuela de Industrial, y muy especialmente a la Sra. Beatriz y al Sr. Granadillo, por ser ejemplos de que cuando se quieren lograr las cosas se logran siempre y cuando se hagan con amor y mucha responsabilidad; a la Sra. Beatriz por estar siempre pendiente de mí y de mi familia. Muchas gracias.

A los AMIGOS que durante toda mi carrera fueron merecedores de mi amistad, Argenis, Ridaira, Maiwé, Neomar (El Negro), Julio, Anita, Erika, gracias por brindarme su amistad. A los amigos del Centro de Estudiantes Heidy, Rosi, Eugenio, Camacho, Fermín, la Flaca, Ronald, Marlon, José Angel, Astudillo, Edyulis, Juancito, Lisolet (la Jefa), Angélica, Anita, Mauricio, Mary muchas gracias, junto a todos ustedes viví momentos únicos e inolvidables que siempre tendré presente en mi mente y mi corazón.

A mi nefasta NATHALID, quien es una persona excepcional, única, no vaciló en brindarme su apoyo y su amistad incondicional cuando más lo necesité, nunca olvidaré lo que hiciste con nosotros en nuestra tesis nefas, gracias por ser merecedora de mi amistad. Que Dios te bendiga, siempre te tendré en mi corazón.

Bueno, no puedo olvidar a mis amigas Sumita, Moiban (mi hija), Nativ(Fiona), con quienes he compartido momentos de alegrías y de tristezas, les doy las gracias por estar allí. A mi amigo Carlitos Bustamante, gracias por tus consejos, gracias por estar allí siempre en el momento preciso.

A mis amigos Cory, Zoila, María Teresa, Jesús (manito), Juan Carlos, con quienes he conservado una amistad de más de 15 años, muchas gracias por su apoyo y su amistad incondicional.

Y no puedo dejar de nombrar a mi compañero de tesis JAVIER (Esposito), quien es una persona super especial, nunca pensé que iba a tener el privilegio de contar con tu amistad, hemos vivido en la Facultad cosas maravillosas juntos y me siento privilegiada de tenerte como amigo. Gracias por soportarme durante casi un año como tu compañera de tesis, formamos un equipo excelente, nos acoplamos muy bien y lo que obtuvimos como resultado fue un trabajo de grado excelente. Gracias esposito Javi y que Dios te bendiga.

Laura Melania Acosta Zajac

DEDICATORIA

A DIOS, por darme ese privilegio de despertar todos los días y disfrutar junto a mi familia de cada amanecer y por darme esa fuerza necesaria para vivir el día a día.

A mi MADRE, el ser más maravilloso sobre la tierra, que me ha brindado todo el amor, el cariño, la amistad y la responsabilidad para culminar mi carrera.

A mi PADRE, que pesar de no contar con su presencia física sé que se encuentra a mi lado en todo momento, ya que día a día deposita una fuerza indescriptible en mí que hace que logre todo lo que me propongo.

A mis hermanos LUISITO y RAJNER, por darme el apoyo necesario para culminar mis estudios.

A mis Vecinos, Sr. JORGE, Sra. VIVIANA, VIVI CEJICA, TANJA y NASHALY, por ese infinito cariño y apoyo que me han brindado a lo largo de mi existencia.

A mis padrinos MANUEL y YOLANDA, por estar siempre presentes en los momentos difíciles. Gracias por su cariño.

A mis AMIGOS, quienes han estado en todo momento conmigo y han valorado ese tesoro tan preciado como lo es la Amistad.

Y a todas aquellas personas, que incondicionalmente han estado presentes y me han brindado el apoyo necesario para culminar esta meta tan importante en la vida.

Laura Melania Acosta Zajac

ÍNDICE GENERAL

	Página N°
RESUMEN.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	
DEDICATORIA.....	
INDICE GENERAL.....	VIII
INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS.....	X
INDICE DE TABLAS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIV
CAPITULO I.....	1
I.1. Planteamiento del Problema.....	1
I.2. Objetivos.....	8
I.2.1. Objetivo General.....	8
I.2.2. Objetivos Específicos.....	8
I.3. Justificación.....	9
I.4. Alcance.....	12
I.5. Limitaciones.....	12
I.6. Descripción de la Empresa. Reseña Histórica.....	13
I.6.1. Aspectos Generales.....	15
I.7. Organigrama de la Organización.....	17
CAPITULO II.....	18
II.1. Marco Teórico Referencial.....	18
II.1.1. Antecedentes.....	18
II.1.2. Bases Teóricas.....	21
II.1.3. Términos Utilizados.....	40
CAPITULO III.....	42
III.1. Marco Metodológico.....	42
III.1.1. Diseño de la Investigación.....	42
III.1.2. Nivel de la Investigación.....	43
III.1.3. Tipo de la Investigación.....	44
III.1.4. Población y Muestra.....	44
III.1.4.1. Población.....	44
III.1.4.2. Muestra.....	44

III.1.5. Fuentes y Técnicas de recolección de Información.....	46
III.1.6. Validación del Instrumento.....	48
III.1.7. Técnicas y Procedimientos.....	48
III.1.7.1. Escala de Likert.....	49
III.1.7.2. Teoría de SPSS.....	50
III.1.7.3. Análisis de Correlación.....	55
III.1.8. Fases de la Investigación.....	56
CAPITULO IV.....	58
IV.1. Comunicación Interpersonal.....	58
IV.2. Clima Comunicacional.....	62
IV.3. Análisis de la Gestión de Comunicación Interna en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.....	63
IV.4. Análisis de Correlación de Pearson.....	66
IV.5. Modelo de Encuesta.....	78
IV.6. Operacionalización de las Variables.....	80
IV.7. Resultados Totales y General de las Encuestas por variable y por indicadores.....	84
IV.7. Resultados de las Encuestas por Categoría y por Variable.....	87
IV.8. Resultados de los Indicadores por Categoría y Global.....	101
CAPITULO V.....	120
Propuesta N° 1.....	121
Propuesta N° 2.....	136
Beneficios de las Propuestas.....	142
CONCLUSIONES.....	146
RECOMENDACIONES.....	150
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS.....	154

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Nº DE FIGURA O GRÁFICO	DESCRIPCIÓN	Nº DE PÁGINA
FIGURA Nº 1.	Redes de la Comunicación.....	2
FIGURA Nº 2.	Proceso de la Comunicación.....	24
FIGURA Nº 3.	Escala de Likert.....	50
FIGURA Nº 4.	Elementos de la Comunicación.....	58
FIGURA Nº 5.	Diagrama Causa – Efecto.....	65
FIGURA Nº 6.	Propuesta 1.....	121
FIGURA Nº 7.	Propuesta 2.....	136
GRÁFICO Nº 1.	Medias de los Indicadores Totales.....	86
GRÁFICO Nº 2.	Porcentaje de las Medias de los Indicadores Totales.....	86
GRÁFICO Nº 3.	Media Global con respecto a las variables en los Docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	89
GRÁFICO Nº 4.	Media Global con respecto a las variables en los Estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	92
GRÁFICO Nº 5.	Media Global con respecto a las variables en Administrativo de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	95
GRÁFICO Nº 6.	Media Global con respecto a las variables en los Obreros de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	98
GRÁFICO Nº 7.	Media Global con respecto a las variables en la Escuela de Ingeniería Industrial.....	100
GRÁFICO Nº 8.	Medias de Indicadores Totales correspondientes a la categoría Docentes.....	105
GRÁFICO Nº 9.	Medias de Indicadores Totales correspondientes a la categoría Estudiantes.....	110
GRÁFICO Nº 10.	Medias de Indicadores Totales correspondientes a la categoría Administrativo.....	114
GRÁFICO Nº 11.	Medias de Indicadores Totales correspondientes a la categoría Obrero.....	118
GRÁFICO Nº 12.	Relación entre el tiempo de Velocidad de Respuesta y el Nivel de Urgencia de Información.....	124
GRÁFICO Nº 13.	Enriquecimiento de Medios para enviar y recibir mensajes.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Nº DE TABLA	DESCRIPCIÓN	Nº DE PÁGINA
TABLA Nº 1.	Definición de Variables para obtener el porcentaje de la muestra.....	44
TABLA Nº 2.	Definición de variables de la fórmula para obtener la muestra.....	45
TABLA Nº 3.	Tamaño de la población de la Variable en estudio por estrato o categoría.....	46
TABLA Nº 4.	Variables e Indicadores de estudio del modelo de la Encuesta.....	47
TABLA Nº 5.	Análisis de Correlación de las variables.....	67
TABLA Nº 6.	Correlaciones Positivas.....	68
TABLA Nº 6.1.	Continuación de Correlaciones positivas.....	69
TABLA Nº 7.	Correlaciones Negativas.....	76
TABLA Nº 8.	Operacionalización de las Variables.....	81
TABLA Nº 9.	Identificación de las cinco Variables.....	83
TABLA Nº 10.	Resultado General de las Encuestas.....	84
TABLA Nº 11.	Coeficiente de Alpha de Crombach.....	85
TABLA Nº 12.	Estadística de los Datos Generales de las Encuestas.....	85
TABLA Nº 13.	Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según muestra seleccionada de la categoría Docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	87
TABLA Nº 13.1.	Continuación del Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según muestra seleccionada de la categoría Docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	88
TABLA Nº 14.	Valor Promedio de cada variable y valor promedio Global, según muestra seleccionada en la categoría Docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	88
TABLA Nº 15.	Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según muestra seleccionada de la categoría Estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	90
TABLA Nº 15.1.	Continuación del Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según muestra seleccionada de la categoría Estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	91
TABLA Nº 16.	Valor Promedio de cada variable y valor promedio Global, según muestra seleccionada en la categoría Estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	91

Nº DE TABLA	DESCRIPCIÓN	Nº DE PÁGINA
TABLA Nº 17.	Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según muestra seleccionada de la categoría Administrativo de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	93
TABLA Nº 17.1.	Continuación del Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según muestra seleccionada de la categoría Administrativo de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	94
TABLA Nº 18.	Valor Promedio de cada variable y valor promedio Global, según muestra seleccionada en la categoría Administrativo de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	94
TABLA Nº 19.	Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según muestra seleccionada de la categoría Obrero de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	96
TABLA Nº 19.1.	Continuación del Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según muestra seleccionada de la categoría Obrero de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	97
TABLA Nº 20.	Valor Promedio de cada variable y valor promedio Global, según muestra seleccionada en la categoría Obrero de la Escuela de Ingeniería Industrial.....	97
TABLA Nº 21.	Valor Promedio de cada variable y valor promedio Global, según la muestra seleccionada de la Escuela de ingeniería Industrial.....	99
TABLA Nº 22.	Resultados de los Indicadores Totales. Categoría Docentes.....	101
TABLA Nº 23.	Resultados de Estadística Descriptiva de los Indicadores correspondientes a la categoría Docentes.....	103
TABLA Nº 24.	Coeficiente de Crombach de los Indicadores totales en la categoría Docentes.....	104
TABLA Nº 25.	Estadística Descriptiva de los Indicadores totales en la categoría Docentes.....	104
TABLA Nº 26.	Leyenda de las Zonas de Estudio correspondientes a la categoría Docentes.....	105
TABLA Nº 27.	Resultados de los Indicadores Totales. Categoría Estudiantes.....	107
TABLA Nº 28.	Resultados de Estadística Descriptiva de los Indicadores correspondientes a la categoría Estudiantes.....	108
TABLA Nº 29.	Coeficiente de Crombach de los Indicadores totales en la categoría Estudiantes.....	109
TABLA Nº 30.	Estadística Descriptiva de los Indicadores totales en la categoría Estudiantes.....	109
TABLA Nº 31.	Leyenda de las Zonas de Estudio correspondientes a la categoría Estudiantes.....	109
TABLA Nº 32.	Resultados de los Indicadores Totales. Categoría Administrativo.....	111

Nº DE TABLA	DESCRIPCIÓN	Nº DE PÁGINA
TABLA Nº 33.	Resultados de Estadística Descriptiva de los Indicadores correspondientes a la categoría Administrativo.....	112
TABLA Nº 34.	Coeficiente de Crombach de los Indicadores totales en la categoría Administrativo.....	113
TABLA Nº 35.	Estadística Descriptiva de los Indicadores totales en la categoría Administrativo.....	113
TABLA Nº 36.	Leyenda de las Zonas de Estudio correspondientes a la categoría Administrativo.....	113
TABLA Nº 37.	Resultados de los Indicadores Totales. Categoría Obrero.....	115
TABLA Nº 38.	Resultados de Estadística Descriptiva de los Indicadores correspondientes a la categoría Obrero.....	116
TABLA Nº 39.	Coeficiente de Crombach de los Indicadores totales en la categoría Obrero.....	117
TABLA Nº 40.	Estadística Descriptiva de los Indicadores totales en la categoría Obrero.....	117
TABLA Nº 41.	Leyenda de las Zonas de Estudio correspondientes a la categoría Obrero.....	117
TABLA Nº 42.	Total de Indicadores críticos entre todas las categorías.....	119
TABLA Nº 43.	Plan de Comunicación (Resumen)	145

INTRODUCCION

La presente investigación se refiere a diseñar una propuesta que establezca estrategias para las mejoras en las relaciones interpersonales entre los miembros de la **Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo**, circunscrita en el campo organizacional, ya que se refiere a todo lo que tiene que ver con las políticas y formas de comunicación que utilizan las personas para darse a entender y que se usan en la organización estudiada.

La definición más elemental de comunicación popularmente conocida la describe como “el proceso mediante el cual una información es transmitida de un emisor a un receptor”. Es común encontrar este enunciado como idea principal de cualquier texto que trate sobre este tema pero no resulta tan sencillo como parece, y aunque desde niño nos enseñan a hablar, y esto es suficiente, porque es inmensa la distancia que existe entre hablar y comunicarse, ya que la comunicación representa el único camino para crecer como seres humanos y como organizaciones.

La comunicación ayuda a determinar fallas y a tomar decisiones para hacer más eficiente éste proceso con las funciones que se ejecutan en una organización, al producir órdenes que lleven al personal a reconocer que es lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y de que manera. Por eso es muy importante hoy, entender más y mejor acerca de la actividad comunicativa, reconociendo las características de los elementos que la constituyen, así como también de las formas y barreras que lo pueden afectar como proceso.

Las organizaciones, al igual que los seres humanos, necesitan colocar en primer plano a la comunicación como instrumento de gestión para el logro de los objetivos basados en la correcta transmisión y reciprocidad; siendo ésta la plataforma con la que se planteó identificar los factores característicos que determinan el comportamiento de la comunicación en el desarrollo de las

relaciones interpersonales y cómo influye el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y laborales de todos los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo; pues ésta requiere de habilidades para comunicar, colaborar y entender las actividades inherentes al día a día de la Escuela de Industrial.

La comunicación es un componente importante en la administración de una organización, su eficacia permite facilitar el trabajo en la organización para lograr una meta, su eficiencia de comunicarse condiciona la competencia personal en la ejecución de un trabajo coordinado, ayuda también a determinar y catalogar las necesidades físicas disminuyendo las posibilidades de error. Por otro lado, la efectividad de la comunicación se demuestra cuando origina la cooperación del personal, al explicarles que esto puede servir a sus propios intereses, al ayudarlos a lograr lo que persiguen que no es otra cosa que la motivación y el liderazgo.

Por las razones expresadas en estas líneas, se realizó ésta investigación, para lo cual se analizaron distintas fuentes de información escrita sobre el tema, conceptualizando a la comunicación como un proceso que afecta el funcionamiento de una organización y enfatizando las características que la constituyen.

Para realizar esta investigación descriptiva, se aplicó una encuesta tomando una muestra representativa de los miembros que conforman la Escuela de Ingeniería Industrial, su finalidad fue recoger información que permitiera medir la comunicación en dicha organización. Los datos obtenidos fueron analizados de acuerdo con la frecuencia en que aparecían, llegando a conclusiones y recomendaciones fundamentadas en las características más relevantes.

Por último, se quiere significar, que el tema “Diseñar una propuesta que establezca estrategias para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la **Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo**”, es una investigación amplia en lo que a comunicación se refiere, y especialmente en al ámbito organizacional, ya que es un inicio a futuras investigaciones sobre el tema.

Para abordar la situación planteada en la Escuela de Ingeniería Industrial, a lo largo del desarrollo del presente trabajo, se identifican los objetivos específicos que se persiguen y que ayudarán al logro del objetivo general, para luego justificar detalladamente la importancia del trabajo de investigación, presentar su alcance y limitaciones que implican el desarrollo del mismo. Se identifica y describe la organización en la que se realizó el presente estudio, una breve reseña histórica de la misma, sus aspectos generales como lo son: visión, misión, así como también su respectiva estructura organizativa. Se presentan algunos de los más importantes antecedentes de la investigación, los cuales sirvieron de base y sustento para el desarrollo de la misma. Son definidas las bases teóricas y términos básicos utilizados, para facilitar al lector el entendimiento del tema en cuestión. Se identifican y describen el tipo y diseño bajo el cual fue desarrollada la presente investigación, presentando además tanto la población, como la muestra utilizada para el estudio. Se dan a conocer una serie de procedimientos y técnicas utilizadas tanto para recolectar los datos e información necesaria como para analizar y procesar dichos datos. Luego, se presentan las fases de la investigación, en donde se definen y detallan cada uno de los pasos o acciones necesarios para alcanzar los resultados más satisfactorios posibles.

Posteriormente, se presenta un análisis de las causas y desventajas de una organización carente de la comunicación y las relaciones interpersonales y un estudio diagnostico de la gestión de comunicación interna en la Escuela de

Ingeniería Industrial, para luego ser desplegada la presentación y análisis de los resultados relacionados a la comunicación efectiva interna de la Escuela de Ingeniería Industrial.; obtenidos mediante las técnicas de recolección de datos.

Seguidamente se expone diseñar una propuesta que establezcan estrategias para mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros de la **Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.**

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, obtenidas a partir del análisis e interpretación de los resultados a los que se llegó con el desarrollo del presente Trabajo de Grado.

CAPITULO I

I.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde que el ser humano es concebido comienza a comunicarse, a interrelacionarse con sus padres y posteriormente con su entorno; la comunicación es el vínculo del individuo con el mundo exterior. A nivel mundial, las organizaciones han estado en la búsqueda de diferentes formas de intercambio de ideas, acciones y cosas, superando muchas veces diversas barreras. Con la nueva era de la tecnología, innovación y la globalización, se han visto en la necesidad de estar en un constante flujo bidireccional de información que les permita obtener mejores resultados en el ámbito empresarial, político y social. "La comunicación es el hilo que une a la Humanidad, primordial medio de información, la única forma de manifestar, servir y compartir acciones básicas para una auténtica proyección en la vida" (Pachano, 1992).

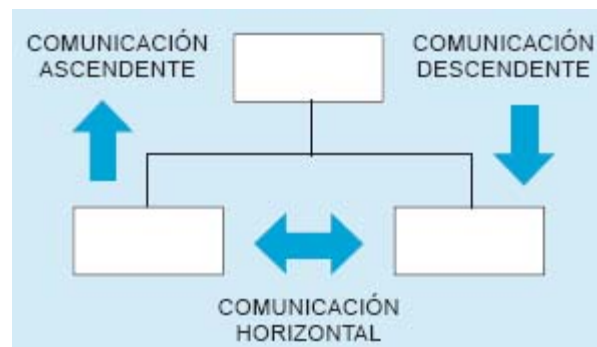
Partiendo de esto, se puede decir que las organizaciones del mundo actual se han visto en la necesidad de mejorar de manera sostenida las comunicaciones interpersonales, ya que la tecnología esta jugando un papel muy importante en la divulgación de la información; a través de las diversas vías (Internet, telefonía móvil celular, video-conferencias, etc), que han incrementado vertiginosamente los canales de información, haciendo que esta sea transmitida de forma clara, precisa y veloz, para que la comunicación sea efectiva, reduciendo la distorsión entre lo que se dice y lo que se quiere hacer.

Según Goldhaber, Gerald (1994) la manera como fluye el mensaje en las organizaciones es de gran importancia para comprender los conflictos (distorsiones) en la comunicación que se presentan en las empresas modernas. El mensaje debe estar estructurado o diseñado de una forma clara y sencilla , de manera que cuando fluya, bien sea de manera

descendente (el mensaje esta remitido por la directiva o gerencia a la base de la estructura organizacional), ascendente (dirigido por la base a la gerencia o directiva) o lateral horizontal (dirigido a los mismos niveles jerárquicos), los receptores puedan captar rápidamente lo que se desea comunicar y no lo que ellos piensan que se esta comunicando, de tal manera que el canal elegido para hacer llegar el mensaje es fundamental para que esta no sufra distorsión.

La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, la comunicación debe fluir en todos los sentidos. Figura 1

FIGURA N° 1. REDES DE LA COMUNICACIÓN.



La carencia de estrategias comunicativas dentro de las organizaciones, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción entre los miembros de una organización, creando barreras que afectan directamente las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización.

No se puede perder de vista que las instituciones tienen una visión, misión y objetivos que en última instancia, son la brújula que orienta, analiza y promueve todas las acciones.

Los primeros estudios en el campo de la comunicación organizacional se realizaron para investigaciones sobre como la comunicación afecta la productividad, la satisfacción, el ausentismo y el abandono del trabajo, desde lo que hoy se conoce como la perspectiva teórica, funcionalista o tradicional de Joseph Thomas Klapper, citado por Garcia y Finol, que estudia la comunicación como la variable que más influye en la productividad o efectividad de una organización.

La comunicación interna sirve a que la visión, misión y los valores de la organización sean compartidos por todos. En las corrientes vinculadas a la administración de Recursos Humanos esto se relaciona con la “motivación personal”. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

En conjunción con las teorías antes expuestas, Villegas (1.998) expresa que:

“Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no las hay, los empleados no pueden saber lo que hacen sus colegas; la dirección no recibe insumos de información y, por ello, no puede dar instrucciones. En tal caso, la comunicación del trabajo es imposible y la organización se desplomara debido a estas deficiencias”.

De manera que sólo por medio de la comunicación interactuante puede haber Relaciones Humanas (interpersonales) que aseguren un claro entendimiento entre los padres e hijos, maestros y alumnos, hermanos entre sí, amigos, compañeros de estudios, de trabajo, etc. Es decir, en todo tipo de actividad realizada por el hombre, es necesaria la comunicación y con ella la

interactuación, ya que el ser humano no puede vivir aislado porque es por naturaleza un ser gregario.

"Las Relaciones Humanas son las comunicaciones entre los seres humanos en busca de su aceptación, comprensión y entendimiento" según Escobar P. (1.994).

Sobre la base de esta comunicación se establece la interacción social y se transmiten deseos, sentimientos, ideas, información y opiniones.

- Las Relaciones Humanas son consideradas como: Las acciones que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes. De allí que en el mismo momento en que se establece contacto con otro ser humano.
- Es el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos.
- Es el conjunto de "Reglas de Oro", que solucionan caso todos los problemas humanos"
- Son las normas que regulan la intervención, las personas y los grupos.
- Es el conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones, obrero, patronales ó bien se les confunde la administración de personal.

Las relaciones interpersonales son un gran valor para nuestra sociedad en general ya que es el estudio de la Naturaleza Humana y su interacción con su entorno.

Es un fenómeno más de lo que parece. Es la integración de actividades de una situación de trabajo / colegial, de manera de que el alumnado y el empleado se motiven en forma productiva, de manera que ellos cooperen con satisfacciones psicológicas, sociales y pedagógicas (en el caso del estudiante).

Es preciso recordar que cada persona es diferente y que esas diferencias es el producto de diversas culturas y ambientes familiares, que cada persona posee diferentes personalidades, habilidades, gustos actitudes cuando se convive con otra. En estos factores se encuentra la edad, el sexo, la apariencia física, la educación, la religión, la política, etc.

Entre los factores más importantes que influyen en esta situación, se pueden mencionar los siguientes:

- Personalidad del individuo.
- Diferencias individuales: edad, sexo, escolaridad, etc.
- Antecedentes laborales.
- Factores familiares.
- Experiencias previas.
- Tipo de trabajo que se desempeña y supervisión que recibe.
- Características del equipo de trabajo.

Los beneficios que se obtienen con relaciones interpersonales satisfactorias son múltiples, pero entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

- Mayor eficiencia en el trabajo.
- Ahorro de tiempo.
- Mayor satisfacción y motivación del personal.
- Mejor integración del personal.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo.
- Mayor grado de desarrollo personal, tanto del Jefe como de sus colaboradores.
- Reducción de problemas humanos.
- Mayor compromiso por la calidad y productividad.

Buscamos entonces, tener buenas relaciones en el trabajo, fundamentalmente para:

- a.-El logro eficiente de los objetivos institucionales o empresariales.
- b.-La integración y el desarrollo de los individuos

Realizando una pequeña síntesis de las relaciones se puede manifestar que son las relaciones entre personas de diferente sexo, edades, con diferencias que muchas veces conviven formalmente en una misma casa, en un mismo sitio de trabajo, o que comparten alguna actividad social. Por ello, las bases de la conducta humana (orgánicas, psíquicas y sociales) determinan el proceso de comunicación.

La comunicación dentro de las organizaciones se da de manera formal e informal; la primera es a través de normas y procedimientos establecidos en los lineamientos dados por la empresa para hacer circular su información, por otro lado la segunda tiene su origen en el intercambio que puede ponerse en juego con el desempeño laboral de los trabajadores.

LA ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO no es ajena a esta realidad, es por eso que la dirección de la misma ha visto la necesidad de indagar y evaluar las variables que están presentes en la comunicación interpersonal actual, que le permita desarrollar una mejor gestión comunicacional entre los miembros de la escuela, para así calificar e implementar un mecanismo de comunicación mas eficaz.

Según Bartoli (1992) “Toda institución que procure el éxito, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia”.

La información presente en una institución universitaria debe ser de un dinamismo sostenido, el cual requiere una pronta y efectiva respuesta que muchas veces no se logra, debido a que la comunicación no es eficaz. Por tal motivo una comunicación efectiva, permite desarrollar nuevas estrategias, que

logren analizar y diseñar procesos propios dentro del manejo de la gestión del recurso humano y a su vez identificar las necesidades del mismo. La “**Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo**”, debe desarrollar todos sus conocimientos para incrementar la eficiencia entre los miembros de la misma.

Es por ello que en el siguiente trabajo de investigación se determinará la importancia de la comunicación interna y las relaciones interpersonales, empleados en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.

Por tal motivo, surge la necesidad de diseñar una propuesta que establezca estrategias para mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros de la **Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo**, que en el futuro podría ampliarse hacia otras escuelas y áreas administrativas conexas.

I.2. OBJETIVOS

I.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta que establezca estrategias para mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros de la **Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo**.

I.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Determinar la influencia de la comunicación en la productividad de las organizaciones.
- 2) Evaluar el sistema de comunicación formal e informal que existe en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo para determinar la situación actual y su impacto.
- 3) Identificar las causas que afectan la comunicación de las relaciones interpersonales actuales existentes en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.
- 4) Determinar los factores más influyentes de comunicación de las relaciones interpersonales existentes en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.
- 5) Desarrollar alternativas de solución para la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.
- 6) Diseñar una propuesta que proporcione estrategias para mejorar la comunicación efectiva interpersonal entre los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

I.3. JUSTIFICACION

El tema de la comunicación está vinculado en las relaciones humanas, ya que su propósito es establecer y mantener la comprensión mutua entre las personas, de lo contrario esta no obtendrá el reconocimiento público que necesitan y se merecen. Por lo que actualmente, la comunicación interpersonal es una de las herramientas claves mas usadas para medir la productividad y la competitividad dentro de las organizaciones, ya que permite medir el nivel de satisfacción que gozan las organizaciones con respecto a sus clientes.

A nivel mundial las grandes corporaciones y en especial las más reconocidas universidades del mundo han desarrollado sus cátedras para darle un cariz más participativo a la comunicación, ya que han logrado demostrar que el crecimiento de la productividad y el nivel de satisfacción vienen de la mano de una buena comunicación y las relaciones interpersonales.

En Venezuela, las más exitosas corporaciones trabajan en base al surgimiento de una buena comunicación, lo que les ha permitido adaptarse a los cambios políticos y sociales que han transcurrido en el país sin dejar de ser productivas y competitivas.

El propósito de esta investigación es informar y mostrar lo importante que es el tema de la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la casa de estudio como lo es la Universidad de Carabobo, específicamente la Escuela de Ingeniería Industrial, ya que a través de ella se debe facilitar la explicación y coordinación de las tareas que conducirán al logro de los objetivos previstos para la organización. Además aclara que la colaboración y cooperación de todos los miembros que conforman la Escuela de Ingeniería Industrial dependerá de una comunicación interpersonal efectiva, la cual debe expresarse por medio de palabras sencillas y claras que le permitan a la gente reconocer que es lo que tiene que hacer y, además, cuando, donde y de que manera se deben desarrollar las relaciones interpersonales entre los miembros

de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

El contenido de la investigación permite a los autores de la misma expresar en forma escrita y sistemática, la existencia de una situación irregular que ocasiona malestar y descontento entre los miembros que conforman la organización. El desenvolvimiento de la investigación se realizará a través de opiniones dadas por los mismos miembros de la organización, los cuales describirán el proceso de comunicación interna actual existente en la Escuela de Ingeniería Industrial.

Por otro lado, la descripción del proceso de comunicación interpersonal ayudará a la directiva de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo en la toma de decisiones, para resolver problemas e interpretar las potencialidades del personal y todos sus miembros dentro del rol que desempeñan, haciendo más eficientes las funciones que ejecutan. A través de ésta investigación se busca que las organizaciones sean más eficientes, en sus directrices, que no haya discrepancias entre los distintos departamentos y que toda información generada sea de fácil comprensión entre los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial, y que ésta pueda ser útil en las continuas mejoras de los canales de comunicación, para que éstos puedan ser aprovechados por los miembros de los más bajos niveles de las organizaciones y éstos puedan aportar ideas que sean provechosas en el beneficio de las relaciones interpersonales con los altos directivos y éstos tomen en consideración sus operaciones que a la larga es para el mejoramiento de la productividad.

Si existe una buena comunicación adecuada y efectiva, esto se refleja en las relaciones interpersonales, entre los distintos miembros de las organizaciones y cómo ésta comunicación puede ser un medio para que el medio ambiente de trabajo se dinámico y todas las opiniones puedan ser

debatidas, para dar respuestas inmediatas tomadas en consenso con todas las partes involucradas.

El beneficio que presenta ésta investigación, no es otro que un diseño de comunicación dentro de la Escuela que el permita desarrollar y desarrollarse como un ente capaz de elevar el mas alto nivel de competitividad, para poder obtener el grado de efectividad requerida, para seguir siendo uno de los referentes de las industrias del país cuando se necesiten profesionales egresados de sus aulas.

I.4. ALCANCE

Este trabajo especial de grado buscó elaborar estrategias que proporcionen mejoras de comunicación efectiva de las relaciones interpersonales, además de las causas que afectan la comunicación y cuales son los factores más influyentes que se presentan en las organizaciones, a fin de diseñar una propuesta que proporcione estrategias para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma

El estudio se llevó a cabo en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo y éste incluye las fases de diseño y análisis de propuestas.

I.5. LIMITACIONES

La investigación será limitada por la poca documentación de trabajos de grado que existen sobre el tema, lo que nos lleva a la búsqueda en otras facultades acerca del material necesario para la elaboración de este trabajo de grado.

Otro aspecto a mencionar es el corto tiempo disponible para la realización del estudio, de un tema tan amplio, por lo cual el mismo se limitará a diseñar propuestas que proporcionen estrategias para mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

El tiempo será una limitante, ya que no se cuenta con el tiempo necesario para desarrollar completamente el tema.

I.6. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN. RESEÑA HISTORICA.

El 21 de marzo de 1.958 la Junta de Gobierno de la República, integrada por el Contralmirante Wolfgang Larrazábal Ugueto, quien la presidía, los coroneles Carlos Luis Araque y Pedro José Quevedo y los civiles Eugenio Mendoza y Blas Lamberti, crea por el Decreto N° 100 a la Universidad de Carabobo. Este Decreto fue refrendado por el Ministro de Educación de la época: Julio de Armas. Las primeras Facultades, coincidentes con la creación de la Universidad son:

- Derecho, con la Escuela de Derecho Miguel José Sanz.
- Medicina, con la Escuela de Medicina.
- Ingeniería, con la Escuela de Ingeniería Industrial.

La Universidad queda inaugurada el día 11 de octubre del mismo año, en sesión solemne que se realiza en el Teatro Municipal. Sus Autoridades son: Luis Azcunes (Rector) y Luis Fernando Wadskier (Vicerrector-Secretario). Donato Pinto. Decano de Derecho; José Valero Lugo, Decano de Medicina; y Víctor Rotondaro, Decano de Ingeniería.

La Escuela de Ingeniería Industrial inicia sus actividades en el Edificio San Francisco (Calle Libertad cruce con Montes de Oca) situado en la parte posterior de la antigua Universidad de Valencia, donde se ubica la Facultad de Derecho. Ochenta y cinco estudiantes, cuatro profesores, cuatro empleados administrativos y cuatro obreros integraban la comunidad de entonces. En enero de 1959 se produce la mudanza para las instalaciones que todavía ocupa, las cuales se decía serían provisionales hasta que se construyera la Ciudad Universitaria.

El Plan de Estudios proponía graduar profesionales en cuatro años, con una orientación dirigida más hacia un Técnico Superior que un Ingeniero. A

finales de ese mismo año se reemplaza el Plan de Estudios por otro cuyo objetivo es formar Ingenieros en cinco años.

En el año 1963 se produce otro cambio de Planes de Estudio y se cambia el régimen de estudios de año a semestre. Ese año egresa la primera promoción, integrada por trece estudiantes, la cual adopta el nombre de "Productividad y Progreso". Una placa con los nombres de los egresados y de los profesores homenajeados: Juan Sancho Guimerá y Ascánder Contreras, da fe de este momento.

La estructura organizativa de la Escuela para la época contempla tres departamentos que agrupan las materias contenidas en el Plan de Estudios: Ingeniería Industrial, Ingeniería Química e Ingeniería Civil. En esta época cuenta con 350 estudiantes. También se comienzan a generar otras Escuelas: Ingeniería Eléctrica en 1963 e Ingeniería Mecánica en 1967. En el año 1970 se produce un nuevo cambio en el Plan de Estudios, aprovechando la experiencia obtenida después de haber egresado 8 promociones y 202 Ingenieros Industriales. Para esa época la matrícula es de 700 estudiantes. El crecimiento de la Escuela hace surgir la necesidad de buscar nuevas formas organizativas para permitir la operatividad del macro-departamento en el cual se había convertido el Departamento de Ingeniería Industrial, que agrupaba a todas las materias propias de la carrera y 20 profesores. Es entonces cuando se crean tres departamentos para agrupar las asignaturas propias de la carrera, de acuerdo con su afinidad: Ingeniería de Métodos, Investigación Operativa y Gerencia. Además se mantienen los departamentos de Ingeniería Química e Ingeniería Civil.

En octubre de 1972 la Escuela promueve el Primer Seminario sobre Cursos de Post-Grado en Venezuela, germen de lo que daría origen al postgrado en Ingeniería Industrial, inaugurado el 29-01-90. El 25-11-76 comienza a funcionar el primer Consejo de Escuela.

En octubre de 1978 la Escuela tiene una matrícula de 1.009 estudiantes, 38 profesores, de los cuales 27 son a dedicación exclusiva, la mayoría con postgrados; 8 miembros del personal administrativo, y además comparte el personal obrero (150) con el resto de la Facultad. Posee dos Unidades de Servicio: El Laboratorio de Investigación Operativa y la Biblioteca Rental.

En la Facultad han surgido otras Escuelas: Ingeniería Química (1974) e Ingeniería Civil (1974). La Escuela celebra sus cuarenta años de inaugurada en 1998. Se han graduado miles de estudiantes en más de 60 promociones, cuya calidad ha sido demostrada en su desempeño profesional y en la adquisición de conocimientos de niveles superiores. Los Trabajos Especiales de Grado, requisito para obtener el Título, cubren un amplio espectro de temas relacionados con problemas del país, de la región y de la Industria en general. La matrícula estudiantil es de 1.821 alumnos y en el ciclo profesional se dispone de veintiocho profesores, siete empleados y cinco obreros. Algunos de los antiguos profesores han pasado a mejor vida, otros están jubilados o se mantienen como "Jubilados Activos".

I.6.1. Aspectos Generales:

Visión:

Será la organización académica de la UC de reconocida pertenencia social en la región, sensible a las necesidades del medio y de la alta calidad en sus programas de estudios de pregrado y de postgrado, para lo cual integrara las funciones de docencia, investigación y extensión a las actividades de los departamentos y las cátedras.

Será igualmente una Facultad que adopte esquemas modernos de organización plana y flexible, capaz de asumir metas conforme los cambios que se demandan, incorporada al desarrollo científico y tecnológico, integrada a la plataforma de interconexión de la información a nivel interno y externo y de corporación interinstitucional, así como impulsadora de la evaluación permanente de sus operaciones, como factor primordial de la cultura y filosofía de la institución de la cual forma parte.

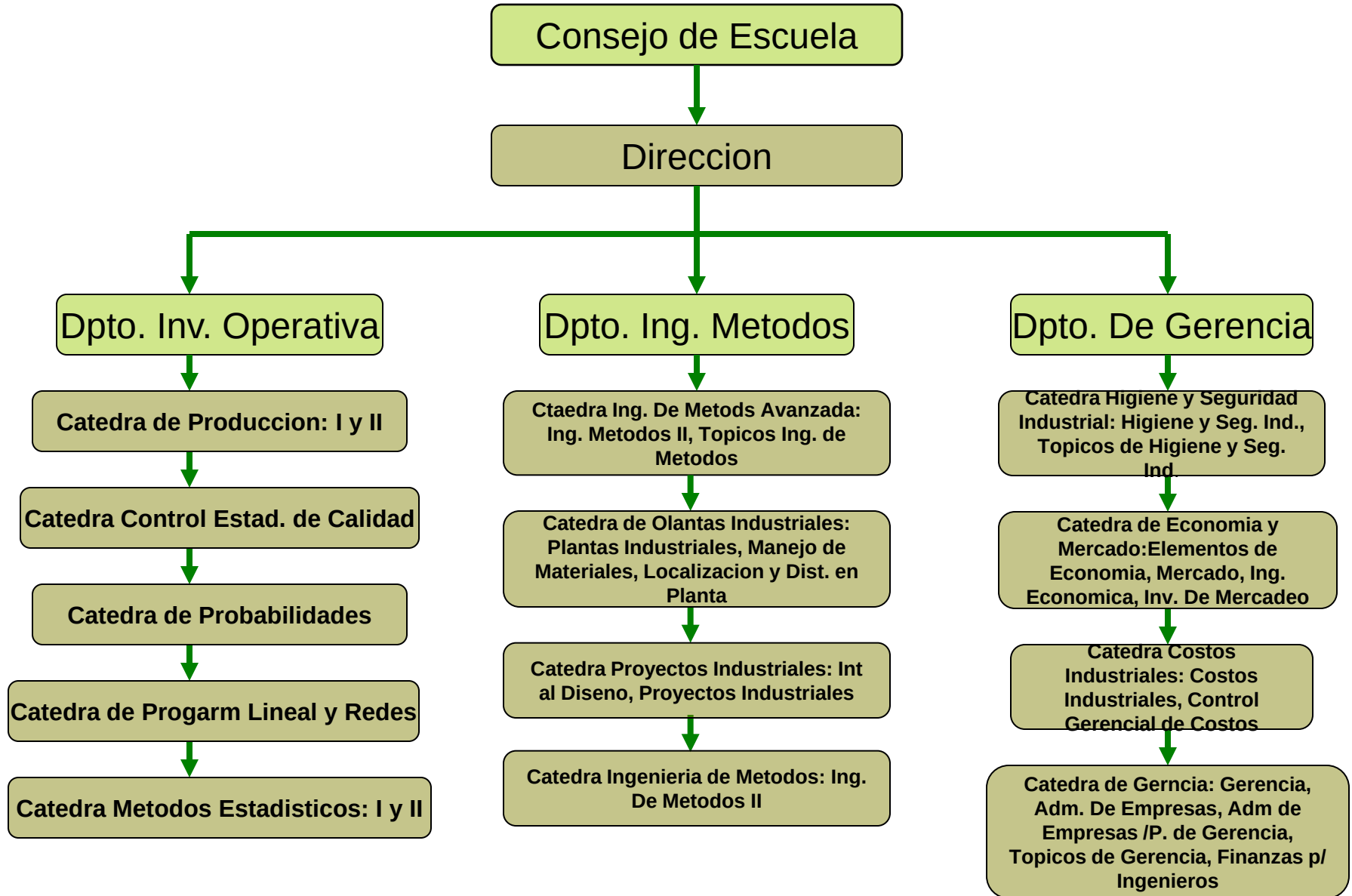
Misión:

Formar profesionales capaces y útiles para la región central y el país, en los niveles de estudios de pregrado y postgrado de las diferentes ramas de la Ingeniería (Mecánica, Civil, Eléctrica, Química e Industrial); para ello cuenta con personal docente calificado y con conocimientos actualizados, una red de información académica interrelacionada al mundo globalizado y una estructura física dotada de tecnología, con miras a modernizarse y adecuarse para cumplir la funciones de docencia, investigación y extensión.

Con el proceso enseñanza-aprendizaje en interacción con las labores de investigación y extensión, la Facultad mantiene un ambiente intelectual, de alto nivel técnico, fomenta el pensamiento crítico e independiente y la discusión franca para buscar diferentes alternativas de soluciones racionales a los diferentes problemas sociales del medio; de esta manera contribuye al logro de los objetivos de la Institución Universitaria.

Fuente: Ingeniería de Métodos, Calidad y Productividad. Ing. Fernando Burgos Vivas, V Edición, 2005.

I.1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



CAPITULO II

II.1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

II.1.2. ANTECEDENTES.

CASTILLO L, MONICA R, MENDEZ FERNANDO J. Estudio de la comunicación organizacional en la Empresa de Transporte Publico Urbano. Unión Valencia Rural 2 AC, Valencia – Edo Carabobo. Este trabajo de investigación plantea en un objetivo general describir el proceso de Comunicación Organizacional en la empresa de transporte publico urbano UNION VIVIENDA RURAL 2, A.C. además los objetivos específicos son 1. Identificar el tipo de comunicación usado por la organización y los canales utilizados para hacer llegar los mensajes. 2. identificar los canales de comunicación que son utilizadas por los Socios y Avances en la organización. 3. comparar la posición de los Socios de la organización con la opinión de los Avances con respecto a la calidad de la comunicación. El estudio realizado en la Unión Vivienda Rural 2 A.C., permitió identificar el tipo de comunicación usado por la organización en la relación Socio-Socio; Avance-Avance; Socio-Avance; Avance-Socio, siendo esta informal o conocida también como red de comunicación que estos mantienen diariamente a través de conversaciones o forma de comunicación oral, con el propósito de hablar sobre las condiciones de las unidades de trasporte, la entrega de tarifa, la cantidad diaria de pasajeros, entrega de novedades y asuntos personales, entre otros. La forma de comunicación escrita es utiliza con mayor frecuencia por la Junta Directiva para hacer del conocimiento de los Socios y Avances las desiciones tomadas en las asambleas de directivos; entregar convocatorias a las reuniones; sancionar los incumplimientos de alguna norma de la U.V.R.2, A.C; hacer entrega de las resoluciones del MTC y la Alcaldía, a través de los canales escritos: cartas oficios y memorandos. Pocas veces los Avances envían comunicados escritos (oficios y cartas) a los Socios y Junta Directiva.

CELIS, JANETH Y MANZO, VERONICA. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DENTRO DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES LABORALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO. VALENCIA, 2006. El presente trabajo de investigación está dirigido a determinar el comportamiento de la comunicación organizacional dentro del desarrollo de las actividades laborales del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, ubicada en Barula, Edo Carabobo. La investigación se concibió dentro de la modalidad descriptiva y de campo. Se elaboró un cuadro técnico metodológico basado en los objetivos específicos por medio del cual se determinaron los factores característicos que conforman el proceso de comunicación interno de la Facultad de Ciencias de la Educación. Se elaboró una encuesta como técnica de recolección de datos mediante un cuestionario contenido de 30 preguntas, el cual fue analizado en su fondo y contenido validado por 5 expertos en las áreas de comunicación, ciencias de la conducta y estadística. La población estuvo definida por 104 trabajadores administrativos, utilizando una muestra de 50 personas. Los resultados obtenidos fueron analizados y graficados arrojando como resultado que el comportamiento comunicacional que se desarrolla entre el personal de la Facultad presenta debilidades. Concluyendo que dichas debilidades se manifiestan por ausencia de sentido de pertenencia del personal hacia la Facultad y su departamento, fenómeno reducido por efecto del superficial manejo de información respecto a los objetivos de los mismos. También se observó apatía al trabajo en equipo debido al bajo grado de comunicación efectiva multilateralmente para realizar las actividades laborales. Por lo cual las recomendaciones se dirigieron básicamente a difundir información que conlleve a rescatar la identidad de la Facultad entre su recurso el desapego laboral y se logre efectividad tangible.

SANTANA LEOBALDO Y SILVA ODRY. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA CASO DANA DIVISION TUBOAUTO, C.A. (2006). La información y participación de los trabajadores resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales. En la sociedad actual, en la que los cambios económicos en el mercado se suceden con gran rapidez y son constantes e inesperados, y en la que las empresas están alcanzando un poder en el manejo del capital que supera el de las administraciones públicas, políticas y administrativas, así como el comercio y los negocios se convierten en altamente competitivos obliga a las organizaciones a implementar nuevas estrategias y planes de acción. Para ello las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa. El estudio está centrado en la propuesta de un sistema de comunicación efectivo en DANA División Tuboauto C. A. y para lograrlo se identificaron las causas y desventajas de las organizaciones carentes de un sistema de comunicación efectivo, se recabó la información necesaria, mediante diferentes técnicas de recolección de datos, a fin de presentar las desventajas de las organizaciones que carecen de un sistema de comunicación efectivo y realizar un diagnóstico de la situación actual de comunicación en DANA Tuboauto C. A., basado en los datos obtenidos de la encuesta aplicada para determinar las desventajas y fortalezas que este presenta. La identificación de dichas desventajas permitió elaborar un plan de comunicación con un objetivo básico cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización objeto de estudio.

II.1.2. BASES TEORICAS

Comunicación

Proviene del latín *communis* que significa común; este idioma ha conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad; ello indica la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

Entre algunas definiciones de comunicación se encuentran: “Es el hilo que une a la Humanidad, primordial medio de información, la única forma de manifestar, servir y compartir acciones básicas para una auténtica proyección en la vida” (Pachano, 1992). Una de las últimas acepciones del término definen la comunicación como la interacción lingüística que, regida por máximas reglas ejercen recíprocamente los interlocutores que negocian en torno al contenido de un tema o de una materia, con el fin de intercambiar información, expresar opiniones y sentimientos, solicitar ayuda, etc. Alcaraz Varo (2000). Por otro lado “es la interacción social por medio de mensajes” (Fiske, 1982).

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.

Comunicación e Información ¿Hay diferencias?

Los términos comunicación e información merecen una clara diferenciación, que no pocos teóricos o especialistas trataron de hacer.

Weiss, citado por Bartoli (1992) sostiene que “lo que permite distinguir esas dos nociones, es el objetivo perseguido y no la estructura de datos transmitidos”. De este modo, la información remite simplemente la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros.

El término información se refiere a situaciones en las que solo el receptor tiene un rol activo, mientras que la idea de comunicación trata de relaciones interactivas. Según Galambaud, citado por Bartoli (1992) “información corresponde a la simple relación de las personas con los hechos y comunicación es la relación entre las personas”.

El Proceso de Comunicación

Para Davis y Newstron (1991) el proceso de la comunicación está limitado por dos entes, uno el emisor y otro el receptor. Entre los dos existen ocho pasos de conexión que se suceden uno a continuación del otro en busca de entender un mensaje que regresará a su punto inicial como respuesta al que se recibió. Esto concluye cuando existe afinidad entre lo que quiso decir el emisor y lo que el receptor entendió, según se muestra en la **Fig. N° 2**.

Todos los pasos en el proceso comunicativo son esenciales. La omisión de uno de ellos impedirá la comunicación eficaz del proceso. De ahí la importancia de reconocerlos. Esos pasos son:

Paso 1: Desarrollo de la idea: Representa el pensamiento que se desea transmitir, el cual debe ser interesante para que se pueda tomar en cuenta.

Paso 2: Codificación de los símbolos: Esto se refiere a la estructuración que se le debe dar a los símbolos que representan el pensamiento, haciéndolos más adecuados para su transmisión.

Paso 3: Transmisión de los símbolos: Este paso se cumple cuando el emisor escoge oportunamente la vía más idónea para hacer llegar su mensaje ya estructurado.

Paso 4: Recepción o aceptación del mensaje: Se cumple cuando el receptor se da cuenta que tiene un mensaje que le puede interesar.

Paso 5: Decodificación del mensaje: Ocurre cuando el receptor hace una síntesis de cada uno de los símbolos que conforman el mensaje, con el propósito de comprenderlo.

Paso 6: Aceptación del mensaje: Es el momento cuando el receptor, según su decisión, considera el mensaje como suyo, de manera total o parcial.

Paso 7: Uso de información: Este paso se cumple cuando el receptor, decide actuar de acuerdo al mensaje recibido, determinando que hacer.

Paso 8: Retroalimentación: Se da cuando el receptor, le manifiesta al emisor que ha recibido su mensaje.

Lo antes expuesto sobre el proceso de la comunicación, da un modelo para orientar el ser del proceso de comunicación en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, con el deber ser que presenta al ir identificando cada uno de los pasos, que son indispensables en el proceso comunicativo, se observa que entre ellos existen cuatro elementos esenciales que los determinan, como son: emisor, mensaje, receptor y retroalimentación. A cada uno de estos elementos les corresponden uno o varios pasos, que son indispensables cumplir, para que el acto comunicativo sea efectivo.

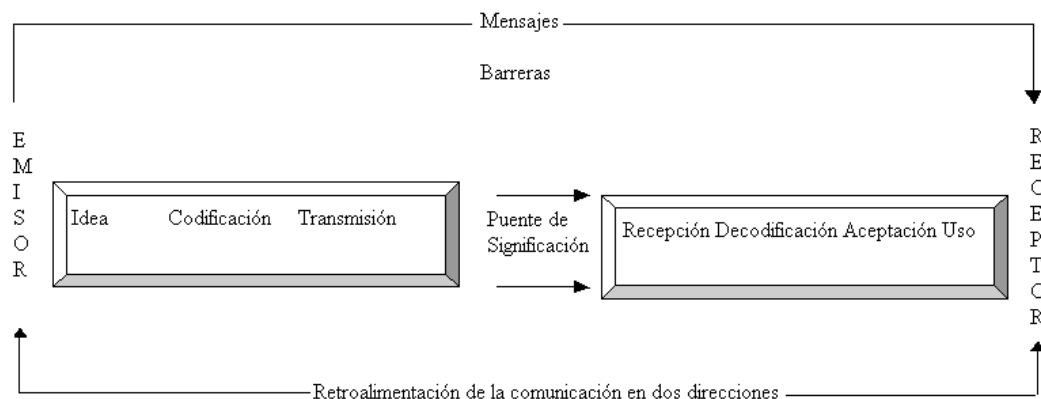
Los pasos 1, 2, 3 pueden verse como responsabilidades que atañen al emisor, él es quién inicia la comunicación, cuando tiene la idea de decir algo que plasma a través de símbolos conocidos y lógicamente organizados.

El mensaje es un elemento presente en cada uno de los pasos, con inicio en la idea, pero que toma importancia a medida que avanza el proceso comunicacional.

El receptor forma parte de los pasos 4, 5, 6, para él se elabora el mensaje, que debe comprender para decidir si le conviene o no.

La retroalimentación se cumple en los pasos 7 y 8, este elemento de la comunicación depende de la respuesta que el receptor haga o no al mensaje recibido.

FIGURA Nº2. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Davis y Newstron (1991)

CLASIFICACION GENERAL DE LA COMUNICACIÓN

Existen varias clasificaciones de la comunicación, las cuales se citan posteriormente.

La comunicación se clasifica en directa o indirecta, interpersonal o colectiva.

- Es directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un dialogo, un conferencista en el auditorio, etc.
- Es indirecta cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito, un casete, etc.

En la comunicación humana distinguimos varias modalidades en función de la cantidad de personas que intervienen en el acto comunicacional. Así hablaremos de:

- Comunicación intrapersonal: cuando se trata de una comunicación del hombre con sí mismo.
- Comunicación interpersonal: Cuando nos referimos a una comunicación dentro de un grupo.
- Comunicación intergrupala: cuando se establece entre dos o más grupos.

Existen diferentes razones por las que podemos clasificar los diversos tipos de comunicación, estos son los siguientes:

Por razón de los canales que sigue la comunicación y su contenido se puede dividir en:

Formal: Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. (correspondencia, instructivos, manuales, etc.).

Informal: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de organización es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)

Por razón del receptor pueden ser:

- Individual: Cuando va dirigida a una persona en concreto.
- Genérica: Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.

Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta:

- Imperativa: Exige una respuesta precisa.
- Exhortativa: Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.
- Informativa: Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

Por razón de su forma de ser:

- Oral
- Escrita
- Gráfica

Por su sentido:

- Vertical: Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior: "ordenes o instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".
- Horizontal: Se da en niveles jerárquicos semejantes: "memoranda, circulares, juntas, etc."

Comunicación Organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Importancia de la comunicación Organizacional

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura

organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Flujo de comunicación en las organizaciones

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. Según Katz y Kahn (1990) el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- **Comunicación descendente (De la dirección o gerencia hacia el personal):** los gerentes y supervisores deben asegurarse que los empleados que les reportan cuenten con la información necesaria para hacer su trabajo de forma efectiva. Los mensajes que circulan de arriba a bajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina, también puede tratarse de ordenes instrucciones o decisiones específicas relativas a acciones a encarar, medidas de organización o medidas personales. La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, ordenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Esta comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces el nivel socio-integrativo, otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes emitidas.
- **Comunicación ascendente (Del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa):** Los gerentes deben asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios. Los mensajes que circulan de abajo a arriba se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de este tipo de comunicación podrían evitarse recurriendo al feed-back. La comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. Para generar información útil desde abajo principalmente requieren hacer dos cosas: Los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente y deben motivar a sus empleados a proporcionar informaciones válidas. Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión de las relaciones interpersonales.
- **Comunicación horizontal (Entre personal de igual jerarquía):** Este tipo de comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que una comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona

apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

¿Qué es Gestionar la Comunicación?

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

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

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización esta inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Herramientas de Gestión

Es importante la generación de distintos Soportes de Información y Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc.

Soportes de Información (Unidireccional):

Carta al Personal: Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizada.

Carteleras: Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

Cuadernillo de Bienvenida: Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

Manuales de estilo: Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

Folletos: Sobre temas particulares como: publicidad o promoción de productos o ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

Publicación Institucional: Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

Soportes de Comunicación (Multidireccional).

Reuniones: Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

Línea abierta o Línea directa: Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

Buzón de Comunicaciones: Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo, recibiendo la retroalimentación adecuada. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

Medios electrónicos Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

- **E-mail:** sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.
- **Intranet:** es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.
- **Listas de distribución y foros de discusión por internet:** puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.
- En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

Funciones de la comunicación

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad” (Sayago, 1999). El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Sayago (1999) al respecto concluye lo siguiente:

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Comunicación Efectiva

Según Nosnik (1995), para que la Comunicación sea efectiva dentro de la organización ésta debe ser:

- Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Para la realización de este trabajo se tiene como soporte el modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Nosnik (1995) que tiene como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones puedan desarrollar ambientes ricos en información. Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

- Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.
- Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
- Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos.
- Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos.

La comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para:

- Recibir y transmitir mensajes y obtener información.
- Operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros.
- Iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo.
- Influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos.

Los principales requisitos de la comunicación efectiva son los siguientes:

- **Claridad:** La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- **Integridad:** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.

- **Aprovechamiento de la organización informal:** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- **Equilibrio:** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- **Moderación:** La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión:** Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- **Evaluación:** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Barreras de la Comunicación

No todos los intentos de comunicación se ven coronados por el éxito. En algunas ocasiones hay interrupciones en la transmisión provocados por una barrera de comunicación. Robbins (1990) considera que las rupturas en las comunicaciones pueden estar provocadas por barreras, las cuales él describe a continuación:

- La filtración denota la manipulación de la información por el emisor a fin de que sea vista más favorablemente por el receptor. El principal determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una corporación.
- La percepción selectiva se da en el proceso de la comunicación cuando los receptores ven y oyen de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, educación y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas personales en la comunicación al ir la descifrando.

- Las emociones, producto del estado de ánimo del receptor en el momento que le llega el mensaje, incidirán en la interpretación que se le dé. Un mensaje recibido cuando se está enojado o perturbado será interpretado en forma distinta a cuando el estado de ánimo sea normal.

Robbins (1990) afirma, que en las barreras existen deformaciones generales que afectan el proceso de la comunicación. Esas causas de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez corresponde exactamente a lo que deseaba transmitir el emisor. Si el cifrado se ejecuta con poco cuidado el mensaje quedará distorsionado. También la naturaleza del mensaje puede causar alteración de lo que se quiere decir. Una elección inadecuada de símbolos y la confusión en el contenido de él, constituyen aspectos frecuentes de problemas. Desde luego, el canal tiene la capacidad de deformar las comunicaciones si no se escoge el idóneo o si el nivel de ruido es alto.

El receptor presenta la causa final capaz de ocasionar irregularidades en la comunicación, sus prejuicios, conocimientos, habilidades perceptibles, extensión de atención y cuidado en el descifrado son factores que pueden hacer que el mensaje se interprete de manera un poco diferente a la deseada por el emisor.

Imundo (1988) clasifica las barreras de comunicación de acuerdo con la dirección que tome el flujo de la comunicación en el interior de una organización. Si la dirección está determinada hacia diferentes niveles de jerarquía, las barreras se denominan generales. Cuando la dirección va dirigida de niveles inferiores hacia niveles superiores, se nos presentan las barreras ascendentes, cuando, por el contrario, la dirección del flujo de la comunicación se dirija de un nivel superior hacia un nivel inferior, las llamaremos barreras descendentes.

Barreras Generales

- Fallas de la comprensión de los motivos personales.
- Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- Sentimientos de prepotencia.
- Superioridad o inferioridad percibida.
- Protección del propio prestigio.
- Actuaciones inapropiadas.
- Ruido, distracción, falta de intimidad.
- Agenda o mensajes ocultos.
- Falta de claridad en intención y significado.
- No expresar convicción.
- Malos hábitos de atención.
- Barreras Ascendentes.
- Intimidar a los empleados.
- No darse tiempo para escuchar.
- Falta de interés.
- Liderazgo débil.
- Carecer de confianza.
- Humillar a los empleados.
- Barreras Descendentes.
- Sospecha, temor, desconfianza.
- Tendencia a prejuzgar.

Eficacia, Eficiencia y Efectividad Comunicacional

Según Lugo (1996) la eficacia de las comunicaciones en una organización se mide por el éxito o fracaso para lograr una meta y está en relación directa con la eficiencia y la efectividad comunicacional.

La eficiencia está condicionada a la competencia personal, medida (esté su posición en la dirección, en la asesoría o en las operaciones) en razón directa con su capacidad de comunicarse. Un trabajo coordinado eficientemente se logra cuando son llevados los informes y las instrucciones a la dirección o al personal sin pérdida de tiempo. Mientras más sencillas y claras sean las instrucciones, será menos probable que se incurra en malas interpretaciones.

Las comunicaciones ayudan también a hacer los preparativos para la acción al proveer con toda oportunidad las herramientas y maquinarias indispensables para desarrollar el plan de trabajo. Una buena comunicación ayuda a determinar y catalogar las necesidades físicas, disminuyendo las posibilidades de error.

La efectividad se demuestra cuando se obtiene la colaboración y la cooperación de una persona al explicarle que ella se beneficia, también al trabajar con la empresa respectiva. Este acercamiento, en el que se establecen las imprescindibles relaciones entre empleador y empleado, comprende una explicación de la forma en que se benefician los trabajadores al prestar su cooperación. Esto significa también hacer comprensible, con palabras sencillas, claras y precisas, que el empleado pueda satisfacer sus aspiraciones si coopera de modo efectivo con su organización. Así, la buena comunicación interpreta los intereses de cada trabajador, de cada individuo en su propio lenguaje. Esto debe ayudarles a comprender cómo pueden servir a sus propios intereses, ayudando a lograr lo que se persigue.

Al trasladar la definición de los términos eficacia, eficiencia y efectividad al proceso de la comunicación, se busca calificar el funcionamiento de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo en función de la acción comunicativa que en ella se desarrolla. Sí las metas de la organización estudiada no se cumplen en su totalidad, sí las necesidades físicas no están acordes con la labor, sí la colaboración y cooperación no están presentes en la actividad académica que se desarrolla; se puede presumir que existen

elementos que refuerzan esta situación, en la que se puede considerar a la comunicación.

II.1.3.Términos Utilizados:

Comunicación: La comunicación es una transferencia de información que se debe realizar por lo menos entre dos personas y es efectiva en el momento que se comprende el mensaje. Permite conocer ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de otros, que representan guías, al permitir superar los males entendidos que frecuentemente se presentan.

Comunicación Ascendente: Es la comunicación que fluye de los niveles organizacionales inferiores a los superiores.

Comunicación Descendente: Es la comunicación cuyo flujo se origina en los supervisores y se transmite en forma descendente hacia los empleados.

Comunicación lateral-diagonal: Es la comunicación que fluye entre los individuos del mismo departamento o de diferentes departamentos.

Emisor: Es la persona que origina y transmite un mensaje.

Mensaje: Son las palabras o expresiones no verbales que transmiten un significado.

Canal: Es el medio medio que se emplea para transmitir un mensaje.

Receptor: Es el destinatario final del mensaje del emisor.

Retroalimentación: Es la respuesta que recibe quien se comunica

Conflicto: Es un desacuerdo acerca de las asignaciones de recursos o fricciones relativas a metas, valores, u otras; que pueden surgir a nivel interpersonal u organizacional.

Innovación: es la introducción de nuevos y mejorados productos, procesos, servicios, prácticas, procedimientos en la organización con la intención de ser útiles.

Globalización: es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Organización burocratizada: es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades, jerarquía y relaciones impersonales, que en ocasiones origina ineficiencia en su desempeño.

Organización comunicante: es un conjunto de personas organizadas con un objetivo específico y en donde para conseguirlo la comunicación ocupa un papel fundamental.

Percepción: Acción de percibir. Comprensión por el individuo de lo que se le pretende comunicar. Proceso por el que el individuo organiza una información.

Recursos Humanos: es un conjunto de empleados y colaboradores que poseen las habilidades, motivación y características personales que encajan funcionalmente en la estructura de la organización.

Rol: Es el vínculo entre el individuo y la organización, combina las expectativas acumuladas en torno al puesto de trabajo, formal, técnica, informal y personal.

CAPÍTULO III

III.1. MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se presenta el diseño de la investigación, el tipo de estudio, la población y la muestra. De igual manera se reseña la elaboración del instrumento aplicado para la elaboración de los datos y la validez del mismo. Así como también el procedimiento utilizado para la población y análisis de los datos.

III.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder a los problemas planteados, en consecuencia el presente proyecto se realizará a través de una investigación de Campo, la cual “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin la manipulación y control de las variables que intervienen” (Arias, 1999).

Tamayo (1993) señala:

“Las investigaciones descriptivas comprenden la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. Es el enfoque que se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental y la presenta una interpretación correcta”

III.1.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de tipo descriptiva, debido a que se permitió determinar, analizar la situación actual y las opiniones del docente, administrativo, obrero y estudiantil acerca del sistema de comunicación interpersonal interna existente actualmente en la Escuela de Ingeniería Industrial, así como también identificar las causas que afectan dicha comunicación; con el fin de diseñar una propuesta que establezca estrategias para mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros en la Escuela de Ingeniería Industrial. Al respecto, (Barrios, 1990) expresa que los estudios descriptivos “Es el análisis sistemático, con el propósito de describirlo, entender su naturaleza y factores o preceder ocurrencia. Los datos son recogidos en forma directa por el investigador.”

III.1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se realizó una investigación de campo, porque se necesitó de la recolección de datos directamente de la realidad, en este caso, datos provenientes de los estudiantes, docentes, administrativo y obrero de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. Esto se ejecutó sin manipular las variables en el proceso, es decir, solo se presentó una propuesta al caso de estudio.

De igual forma el estudio es un proyecto de tipo factible, pues en esta investigación se realizan estrategias para mejorar la comunicación interpersonal, con la finalidad de promover y desarrollar de manera efectiva los medios de comunicación internos entre los miembros de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. En este sentido, en el manual de la UPEL(1999) “El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales.”

III.1.4. POBLACION Y MUESTRA.

III.1.4.1. Población.

Según (Hurtado, 1995) la población es definida como “el conjunto o total de individuos o elementos que vamos a estudiar”, en tal sentido la investigación esta conformada por todos los integrantes (docentes, administrativo, estudiantes y obreros de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, la cual esta conformada por 48 docentes, 6 administrativo, 1821 estudiantes y 5 obreros. Las cifras de la población de docentes, administrativos y obreros fueron obtenidos por la Dirección de la Escuela y la población de estudiantes fue obtenida de Control de Estudios de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

III.1.4.2. Muestra.

Para determinar la muestra de la población se calculó primeramente el porcentaje de cada uno de las categorías presentes en la investigación, y de esta manera comparar el nivel representativo de cada una de las categorías de ésta población dentro de la Escuela de Ingeniería Industrial, demostrando así que no se puede estratificar la muestra, ya que no será representativa de la misma.; la formula es la siguiente:

$$\text{Porcentaje}_i (\%) = \frac{N_i}{M} * 100$$

Donde:

Tabla N° 1. Definición de variables para obtener el Porcentaje de la muestra.

VARIABLE	DEFINICION DE LA VARIABLE
M	Tamaño de la población total estudiada
N _j	Tamaño del estrato estudiado (j: 1=docentes, 2= administrativo, 3=estudiantes, 4=obrerros).

Fuente: Elaboración Propia.

M = Docentes + Administrativos + Estudiantes+ Obreros

M = 48 + 6 + 1821 + 5 = 1880

$$\%estudiantes = \frac{1821}{1880} * 100$$

Luego se utilizó la fórmula estadística que fue tomada de ARCAY, C Y YANEZ, M (2000). Diseño de una estrategia para mejorar el nivel de servicio de la empresa MANPA. Trabajo especial de grado. Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. Escuela de Ingeniería Industrial; la fórmula es la siguiente:

$$n_j = \frac{[4 * N_i * p * (1 - p)]}{[(N_i - 1) * (K)^2] + [4 * p * (1 - p)]}$$

Donde:

Tabla N° 2. Definición de variables de la fórmula para obtener una muestra.

VARIABLE	DEFINICION DE LA VARIABLE
n_j	Tamaño de la muestra total seleccionada (j: 1=docentes, 2= administrativo, 3=estudiantes, 4=obreros).
N	Tamaño del estrato estudiado
p	Probabilidad de ocurrencia del evento
K	Error máximo permitido

Fuente: Elaboración Propia.

Para determinar el valor de la variable “p”, se asume el supuesto más desfavorable, que es aquel para el cual el tamaño muestral es mayor, lo cual se logra cuando p es igual a 0,5. Mientras que el tamaño de la población es conocida, pues en el caso concreto se refiere al total de integrantes de la Escuela de Ingeniería industrial de la Universidad de Carabobo, y asumiendo un valor de 10% de máximo permitido se tiene que el valor de la muestra tomada, sustituyendo los valores que se tienen en la siguiente:

$$n_1 = \frac{[4 * 48 * 0.5 * (1 - 0.5)]}{[(48 - 1) * (0.1)^2] + [4 * 0.5 * (1 - 0.5)]} = \frac{48}{1.47} = 32.65 \approx 33$$

Donde:

Tabla N° 3. Tamaño de la población de la variable en estudio por estrato o categoría.

Estrato o Categoría	Número Total	Tamaño de la Población de la variable en estudio
Docente	48	33
Estudiantes	1821	95
Administrativo	6	6
Obrero	5	5

Fuente: Elaboración Propia.

III. 1.5. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Las fuentes de investigación primaria que se utilizaron para la realización de la investigación fueron las siguientes:

INSTRUMENTO: El mismo se aplicó a 139 integrantes de la Escuela de Ingeniería industrial de la Universidad de Carabobo completamente al azar. Consta de dos partes. La primera parte se refiere a Cargo u Ocupación. La segunda parte consta de 26 ítems. Cada ítem se puede responder de 5 formas diversas según la Escala de Likert. El objetivo del material fue segmentar a la población según su inclinación hacia que tipo de comunicación interpersonal interna existente actualmente en la Escuela, para luego poder aplicar estrategias para la propuesta y determinar las variables críticas. El modelo de encuesta se puede ver en el **Anexo N° 1**. Las variables que se tomaron como referencia se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla N° 4. Variables e Indicadores de estudio del modelo de Encuesta.

Variable o Característica	Indicadores
Disimilitud	Nivel
	Objetivos
	Lenguaje
	Personalidad
	Madurez
Empatía	Gestualidad
	Claridad
	Emotividad
	Modelaje
	Honestidad
Tecnología	Capacidad
	Velocidad de Respuesta
	Canales de Información
	Creatividad
	Impacto
Flujo de Información	Comunicación Ascendente
	Feedback
	Dinamismo
	Comunicación Descendente
	Formalidad
Ambiente Organizacional	Interés
	Compromiso
	Respeto
	Participación
	Valores
	Responsabilidad

Fuente:Elaboración Propia.

Los datos secundarios se obtuvieron a través de la revisión bibliográfica

en bibliotecas de la Universidad de Carabobo en el área de Pregrado, Fundacid, Textos especializados en el tema y en la Red.

III.1.6. VALIDACION DEL INSTRUMENTO.

Según Fortín, M (1999), la validez de un instrumento de medida “demuestra hasta que punto el instrumento o indicador empírico mide lo que debería medir.”

Para el estudio, la validez de los instrumentos se realizó a través del procedimiento denominado "Juicio de Experto", el cual consistió en someter los instrumentos a la revisión y análisis de un grupo de especialistas con los contenidos que sustentan la temática planteada **(ver Anexo N° 2)**.

El panel de jueces estuvo constituido por los Ing. Enrique Pérez, Carlos Regio y Joaquín Barreto, quienes por su experiencia, opinaron acerca del instrumento a utilizar.

Después de haber validado el instrumento, se procedió a la aplicación del mismo, por vía directa de la entrega de encuestas a integrantes de la muestra descrita anteriormente.

III.1.7. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Una vez aplicado el modelo de cuestionario a la muestra seleccionada, para su análisis utilizó el siguiente procedimiento:

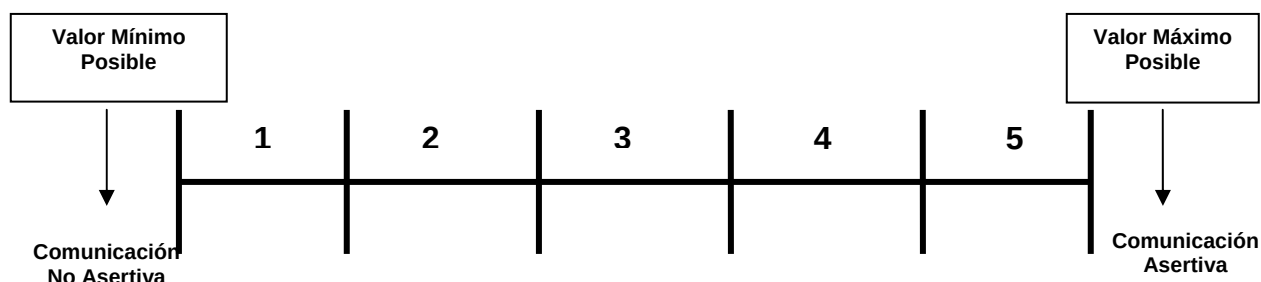
III.1.7.1. Escala de Likert

La escala aditiva de Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios de valor, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Sampieri y otros, 1991) de manera tal que los encuestados deben expresarse eligiendo uno de los puntos de la escala, solo uno para cada planteamiento:

- 1 totalmente en Desacuerdo
- 2 En desacuerdo.
- 3 Indiferente.
- 4 de acuerdo.
- 5 Totalmente de acuerdo.

La puntuación de este tipo de escala se obtiene sumando los valores obtenidos a cada afirmación, por esta razón es denominada escala aditiva. La misma es considerada alta o baja según el número de afirmaciones que compongan cada segmento, por ejemplo, si un determinado segmento consta de tres (3) afirmaciones, la puntuación máxima que se podría obtener de este segmento es de 15 puntos (5+5+5) en el supuesto de que solo se obtuvieran respuestas en el valor mas positivo de la escala. La determinación de estos valores(máximo y mínimo) resultan de utilidad para la ubicación dentro de la escala valorativa de la puntuación obtenida en el segmento y así visualizar si existe una actitud favorable o desfavorable(ubicados en ambos extremos de la escala) hacia el ítem evaluado en ese segmento. Adicionalmente, el valor máximo s usa como referencia para calcular el porcentaje de respuestas en cada valor de la escala para cada segmento.

Figura N° 3. Escala de Likert



Para el análisis de los resultados se implementó el paquete estadístico DYANE Versión 2, SPSS versión 13.0, conjuntamente con el programa Excel Versión 2003. Además se realizó un análisis de las medias el cual se ve desarrollado en el capítulo IV.

III.1.7.2. Teoría SPSS.

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences*. En la actualidad, la sigla se usa tanto para designar el programa estadístico como la empresa que lo produce. Parece que se esta popularizando la idea de traducir el acrónimo como "Statistical Product and Service Solutions". Sin embargo, aunque realizando búsquedas por internet estas pueden llevar a la página web de la empresa, dentro de la página misma de la empresa no se encuentra dicha denominación.

Historia

Fue creado en 1968 por Norman H. Nie, C. Hadlai (Tex) Hull y Dale H. Bent. Entre 1969 y 1975 la Universidad de Chicago por medio de su National Opinión Research Center estuvo a cargo del desarrollo, distribución y venta del programa. A partir de 1975 corresponde a SPSS Inc.

Originalmente el programa fue creado para grandes computadores. En 1970 se publica el primer manual de usuario del SPSS por Nie y Hall. Este manual populariza el programa entre las instituciones de educación superior en EE.UU. En 1984 sale la primera versión para computadores personales.

Como programa estadístico es muy popular su uso debido a la capacidad de trabajar con bases de datos de gran tamaño. En la versión 12 es de 2 millones de registros y 250.000 variables. Además, de permitir la recodificación de las variables y registros según las necesidades del usuario. El programa consiste en un módulo base y módulos anexos que se han ido actualizando constantemente con nuevos procedimientos estadísticos. Cada uno de estos módulos se compra por separado.

Actualmente, compete no solo con softwares licenciados como lo son SAS, MatLab o Stata, sino también con software de código abierto y libre, de los cuales el más destacado es el Lenguaje R.

Versiones del SPSS

SPSS Inc. desarrolla un módulo básico del paquete estadístico SPSS, del que han aparecido las siguientes versiones:

- SPSS-X (para grandes servidores tipo UNIX)
- SPSS/PC (1984, en DOS. Primera versión para computador portátil)
- SPSS/PC+ (1986 (en DOS)
- SPSS for Windows 6 (1992) / 6.1 for Macintosh
- SPSS for Windows 7
- SPSS for Windows 8
- SPSS for Windows 9
- SPSS for Windows 10 / for Macintosh 10 (2000)
- SPSS for Windows 11 (2001) / for Mac OS X 11(2002)
- SPSS for Windows 11.5 (2002)
- SPSS for Windows 12 (2003)

- SPSS for Windows 13 (2004): Permite por primera vez trabajar con multiples bases de datos al mismo tiempo.
- SPSS for Windows 14 (2005)
- SPSS for Macintosh 13 (2006)
- SPSS for Windows 15 (2006)
- SPSS for Windows 16 (Octubre 2007): En la lista de usuarios de SPSS "SPSSX(r) Discussion [SPSSX-L@LISTSERV.UGA.EDU]" varios funcionarios de la empresa anunciaron previamente la salida de la versión 16 de este software. En ella se incorporó una interfase basada en Java que permite realizar algunas mejoras en las facilidades de uso del sistema.
- SPSS for Macintosh 16
- SPSS for Linux 16

Módulos del SPSS

El sistema de módulos de SPSS, como los de otros programas (similar al de algunos lenguajes de programación) provee toda una serie de capacidades adicionales a las existentes en el sistema base. Algunos de los módulos disponibles son:

- **Modelos de Regresión**
- **Modelos Avanzados**
 - **Reducción de datos:** Permite crear variables sintéticas a partir de variables colineales por medio del Análisis Factorial.
 - **Clasificación:** Permite realizar agrupaciones de observaciones o de variables (*cluster analysis*) mediante tres algoritmos distintos.
 - **Pruebas no paramétricas:** Permite realizar distintas pruebas estadísticas especializadas en distribuciones no normales.
- **Tablas:** Permite al usuario dar un formato especial a las salidas de los datos para su uso posterior. Existe una cierta tendencia dentro de

los usuarios y de los desarrolladores del software por dejar de lado el sistema original de TABLES para hacer uso más extensivo de las llamadas CUSTOM TABLES.

- **Tendencias**
- **Categorías:** Permite realizar análisis multivariados de variables normalmente categorías. También se pueden usar variables métricas siempre que se realice el proceso de recodificación adecuado de las mismas.
- **Análisis Conjunto:** Permite realizar el análisis de datos recogidos para este tipo específico de pruebas estadísticas.
- **Mapas:** Permite la representación geográfica de la información contenida en un fichero.
- **Pruebas Exactas:** permite realizar pruebas estadísticas en muestras pequeñas.
- **Análisis de Valores Perdidos:** Regresión simple basada en imputaciones sobre los valores ausentes.
- **Muestras Complejas:** permite trabajar para la creación de muestras estratificadas, por conglomerados u otros tipos de muestras.
- **SamplePower** (cálculo de tamaños muestrales)
- **Árboles de Clasificación:** Permite formular árboles de clasificación y/o decisión con lo cual se puede identificar la conformación de grupos y predecir la conducta de sus miembros.
- **Validación de Datos:** Permite al usuario realizar revisiones lógicas de la información contenida en un fichero .sav. y obtener reportes de los valores considerados extraños. Es similar al uso de sintaxis o scripts para realizar revisiones de los ficheros. De la misma forma que estos mecanismos es posterior a la digitalización de los datos.
- **SPSS Programmability Extension** (SPSS 14 en adelante). Permite utilizar el lenguaje de programación Python para un mejor control de diversos procesos dentro del programa que hasta ahora eran realizados principalmente mediante scripts (con el lenguaje SAX Basic). Existe también la posibilidad de usar las tecnologías .NET de

Microsoft para hacer uso de las librerías del SPSS. Aunque algunos usuarios han cuestionado sobre la necesidad de incluir otros lenguajes, la empresa no tiene esto entre sus objetivos inmediatos.

Desde el SPSS/PC hay una versión adjunta denominada **SPSS Student** que es un programa completo de la versión correspondiente pero limitada en su capacidad en cuanto al número de registros y variables que puede procesar. Esta versión es para fines de enseñanza del manejo del programa

Manejo

SPSS tiene un sistema de ficheros en el cual el principal son los archivos de datos (extensión .SAV). Aparte de este tipo existen otros dos tipos de uso frecuente:

- Archivos de salida (output, extensión .SPO): en estos se despliega toda la información de manipulación de los datos que realizan los usuarios mediante las ventanas de comandos. Son susceptibles de ser exportados con varios formatos (originalmente HTML, RTF o TXT, actualmente la versión 15 incorpora la exportación a PDF junto a los formatos XLS y DOC que ya se encontraban en la versión 12)
- Archivos de sintaxis (extensión .SPS): Casi todas las ventanas de SPSS cuentan con un botón que permite hacer el pegado del proceso que el usuario desea realizar. Lo anterior genera un archivo de sintaxis donde se van guardando todas las instrucciones que llevan a cabo los comandos del SPSS. Este archivo es susceptible de ser modificado por el usuario. Muchos de los primeros usuarios del SPSS suelen escribir estos archivos en vez de utilizar el sistema de pegado del programa.

Existe un tercer tipo de fichero: el fichero de scripts (extensión .SBS). Este fichero es utilizado por los usuarios más avanzados del software para generar rutinas que permiten automatizar procesos muy largos y/o complejos. Muchos de estos procesos suelen no ser parte de las salidas estandar de los comandos del SPSS, aunque parten de estas salidas. Buena parte de la funcionalidad de los archivos de scripts ha sido ahora asumida por la inserción del lenguaje de programación Python en las rutinas de syntax del SPSS. Procedimientos que antes solo se podían realizar mediante scripts ahora se pueden hacer desde el syntax mismo.

El programa cuando se instala trae un determinado número de ejemplos o utilidades de casi todos los ficheros en cuestión. Estos son usados para ilustrar algunos de los ejemplos de uso del programa.

III.1.7.3. Análisis de Correlación.

Concepto. Es el conjunto de técnicas estadísticas empleado para medir la intensidad de la asociación entre dos variables. El principal objetivo del análisis de correlación consiste en determinar que tan intensa es la relación entre dos variables. Normalmente, el primer paso es mostrar los datos en un diagrama de dispersión.

Coefficiente de Correlación. Describe la intensidad de la relación entre dos conjuntos de variables de nivel de intervalo. Es la medida de la intensidad de la relación lineal entre dos variables. El valor del coeficiente de correlación puede tomar valores desde menos uno hasta uno, indicando que mientras más cercano a uno sea el valor del coeficiente de correlación, en cualquier dirección, más fuerte será la asociación lineal entre las dos variables. Mientras más cercano a cero sea el coeficiente de correlación indicará que más débil es la asociación entre ambas variables. Si es igual a cero se concluirá que no existe relación lineal alguna entre ambas variables.

III.1.8. FASES DE LA INVESTIGACION

Fase 1.

- Determinar la influencia de la comunicación en la productividad de las organizaciones.
- Se realizó una selección, recopilación y ordenamiento del material bibliográfico, antecedentes del presente Trabajo de Grado, información obtenida a través de la Red.

Fase 2.

- Evaluar el sistema de comunicación formal e informal en la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo para determinar la situación actual y su impacto.
- Observación de la comunicación interna en la organización: es básicamente la observación de cómo se realizan los procesos de comunicación actuales en la escuela.
- Recolección de datos sobre el funcionamiento de la comunicación interna de la organización: es el levantamiento de la información de la situación actual de la escuela en función a la comunicación interna.

Fase 3.

- Identificar las causas que afectan la comunicación de las relaciones interpersonales actuales que existen en la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.
- Diseño de encuestas y entrevistas para los miembros de la organización: es la elaboración de la secuencia de preguntas que sirva de base para el análisis de la situación actual de la organización en materia de comunicación.
- Recolección de datos de las encuestas y cuestionarios: aquí se recolectarán las encuestas hechas a la los miembros de la organización.

Fase 4.

- Determinar los factores más influyentes en el sistema de comunicación

existente en la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

- Se procesaron las encuestas recolectadas, a través del uso del paquete estadístico SPSS Versión 13.0, el estudio de las medias, varianzas y análisis de correlación.

Fase 5.

- Desarrollar alternativas de solución para la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.
- Se analizaron los resultados obtenidos para la elaboración de conclusiones para proponer el diseño de una propuesta que proporcione estrategias para mejorar la comunicación efectiva interpersonal entre los miembros de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

Fase 6.

- Se propone un diseño que proporcione estrategias para mejorar la comunicación efectiva interpersonal entre los miembros de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.
- Se realizó el procesamiento de los datos de las encuestas y cuestionarios: es la organización de la información recopilada en estos cuestionarios y encuestas.
- Se analizaron los datos de comunicación de las relaciones interpersonales en la organización, donde se evalúa rigurosamente todos los aspectos de la comunicación en la organización y de ésta manera conseguir cual es la variable mas critica presente en la comunicación actual en la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, para la elaboración de una propuesta que mejore el desempeño de la Escuela a través de una comunicación interna efectiva.

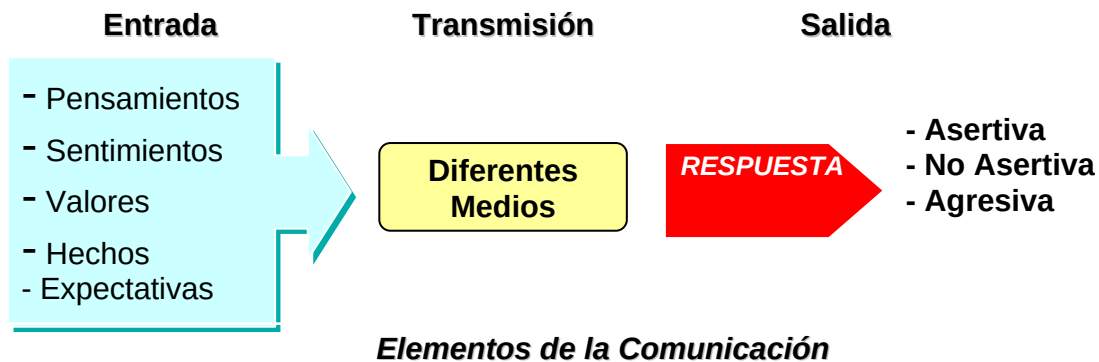
CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

IV.1. COMUNICACION INTERPERSONAL

Es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes, sentimientos a través de uno o diferentes medios que producen respuesta.

FIGURA N° 4. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN



Patrones de la Comunicación.

Comunicación Asertiva: Significa expresar lo que se piensa de forma segura y decidida, manteniendo una posición firme sin irrespetar al otro

Comunicación No Asertiva: Es la incapacidad que tiene una persona para expresar consistentemente lo que piensa siente o cree, permitiendo a los demás irrespetar o violar sus derechos

Comunicación Agresiva: Significa expresarse de manera intimidante, degradando a otras personas y anteponiendo lo que desea sin importar los derechos del otro

Barreras Interpersonales

Tipos de Personalidades

- Las que no se adaptan: personas nerviosas caprichosas y dudosas.
- Poco sociables: Caracterizadas por ser tímidas, no asertivas.
- Poco intelectuales: Embotados, obtusas, poco creativas.
- Antipáticas: personas independientes, frías, rudas.
- Personas con bajo nivel de desarrollo moral cognitivo.
- Individuos con errores de percepción.

El Ruido: Interferencia de la intención del mensaje y esta presente en los canales.

- Externo.
- Repetición del mensaje.
- Intensidad del mensaje.

La Semántica: El especial significado que se le asigna a las palabras. Un receptor puede dar significados diferentes al intencional.

Rutinas del Lenguaje: Son hábitos verbales o no verbales usados para reducir el tiempo de pensamiento produciendo mensajes comunes y proveen un cierto grado de predicción.

Mentiras y Distorsión: Es cuando se trata de transmitir un mensaje falso, haciendo creer al receptor algo que él considerará como cierto; está es la intención del engaño.

“Esta forma de lenguaje es muy común en el ámbito político”

Distorsión Personal: Ocurre a través del manejo de la impresión o en procesos donde el emisor intencionalmente envía mensajes cargados de otras señales que influyen en la percepción del receptor.

Adulante: exagerar o destacar falsos atributos a otros.

Autopromocional: Describe los atributos de si mismo de forma positiva y exagerada.

Justificativos: Involucra el uso de varias tácticas como:

- 1) Disculpándose de lo que se entendió no fue lo que quiso decir.
- 2) Excusando al emisor atribuyendo a un problema puntual.
- 3) Presentando justificativos y dando a entender que se acepta la responsabilidad de lo ocurrido.

Barreras Culturales: Las diferencias culturales representan una barrera en la comunicación interpersonal en la medida del grado de diferencia o similitud entre los términos del idioma, las creencias religiosas, los valores sociales, económicos, etc. El contexto cultural se define como las circunstancias, distintos modos de vida o costumbres de un individuo o grupo.

Aspectos Importantes de la Comunicación en las organizaciones

Una comunicación eficaz es esencial para conseguir sus objetivos tanto personales como profesionales. Es importante establecer lazos personales con quienes le rodean y mostrar un sincero interés por ellos. Puede que sea muy competente, pero si no comprende la naturaleza humana, está poniendo límites a sus capacidades

El arte de escuchar

- Reconocer la importancia de saber escuchar mientras se conversa con otra persona

- Eliminar los obstáculos que se interponen en el proceso de escucha durante una reunión o conversación con otras personas.
- Identificar las técnicas que permiten escuchar más eficazmente

La comunicación como motor de influencia y liderazgo

- La importancia de la comunicación verbal para suavizar mensajes potencialmente conflictivos
- Desarrollar un vocabulario contundente en determinadas situaciones
- Utilizar "amortiguadores verbales" para suavizar situaciones comunicativas conflictivas
- Evitar tonos de voz que pueden constituir un obstáculo a la comunicación

La comunicación en situaciones delicadas

- La importancia de decir lo correcto en una situación delicada.
- Identificar formas de reaccionar ante un error y corregirlo.
- Identificar técnicas para enfrentarse a situaciones delicadas que han empeorado

Comunicarse para desarrollar relaciones

- El valor de causar una primera impresión buena al conocer a alguien. Un apretón de manos profesional al saludar a alguien por primera vez
- Recordar los nombres de las personas
- Establecer simpatías para relacionarse eficazmente

Mejorar la comunicación con su equipo

- Proporcionar y recibir feedback constructivo
- Un coaching más eficaz
- Hacer más productivas las reuniones de equipo
- Reconocer las ventajas que supone utilizar el sentido del humor

IV. 2. CLIMA DE LA COMUNICACIÓN

Los estudiosos de las ciencias sociales usan el concepto clima de la comunicación para describir la calidad de las relaciones personales en una empresa. ¿Las personas sienten que son respetadas? ¿Confían en los demás? ¿Piensan que se aprecia su esfuerzo? La metáfora del clima es muy apta para éste caso. Su propia experiencia le habrá enseñado que podemos decir que el ambiente de un centro de trabajo es cálido y tranquilo o frío y tormentoso, y que también lo podemos describir con calificativos similares. Las organizaciones crean un clima general que puede ser sano o puede estar contaminado, pero dentro de ese medio las relaciones individuales tienen sus propios microclimas. Se puede decir que sus interacciones con un compañero son frías, aunque usted tenga una relación cálida con los demás. No cabe duda de que el clima de la comunicación es un factor medular para la satisfacción en el trabajo y para el compromiso con la compañía. Por lo anterior, es necesario que los comunicadores sepan cómo se crean los climas positivos.

Estas atmósferas no se derivan tanto de las tareas específicas que desempeñan los miembros de una organización como de lo que sienten con relación a esas labores y a sus compañeros. De hecho, en la peor de las condiciones de trabajo puede haber un clima positivo; por ejemplo, en una oficina mal amueblada, con poco personal y muy abigarrada, o en el turno nocturno de un periódico urbano e, incluso, en una cuadrilla que barre una carretera. Por el contrario, el más cómodo y prestigiado de los contextos puede estar contaminado por un clima hostil.

Una gran variedad de mensajes crea los climas de comunicación, pero todos tienen un denominador común. Los ambientes positivos se presentan cuando las personas se sienten valoradas y los negativos, cuando piensan que su esfuerzo no es apreciado. Los estudiosos dicen que los mensajes que expresan un sentimiento de valor son reafirmantes y los que no manifiestan

consideración(o los que demuestran explícitamente la ausencia de un valor) desacreditan.

IV.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

En esta parte de investigación se buscó detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades para solventar los problemas de comunicación actuales presente en la Escuela de Ingeniería Industrial

Herramientas de Gestión.

Es importante la generación de distintos soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación interpersonal . Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Actualmente en la Escuela de Ingeniería Industrial, se manejan los siguientes soportes de comunicación:

Carteleras.

Se encuentran ubicadas en los pasillos y departamentos de la Escuela de Ingeniería Industrial. Existe actualmente un total de 22 carteleras, distribuídas de la siguiente manera: 5 se encuentran en el pasillo principal de la Escuela, 2 en el departamento de Operativas, 4 en la dirección de la Escuela, 6 en el Departamento de Gerencia, 1 en la parte de las mesitas de la Escuela y 4 en el departamento de Métodos.

Publicación Institucional.

La Escuela de Ingeniería Industrial cuenta con un boletín informativo, el cual se difunde internamente a todos los miembros, como una herramienta en la que se publican las noticias más resaltantes de la semana. Esta herramienta le permite a la comunidad de la Escuela estar informado, motivado y como un medio de recreación. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de

diferentes áreas; originando una comunicación ascendente, descendente y horizontal. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal. **(Ver anexo N° 3).**

Línea Telefónica.

Se encuentran distribuidos en todas las oficinas de cada departamento de la escuela: Departamentos de Gerencia, Investigación de operaciones e Ingeniería de Metodos; en las que todo el personal que labora en dichos departamentos posee una extensión personal para ser ubicado. Representa una vía de comunicación rápida entre los integrantes de la organización. El personal obrero y el estudiantil no tienen acceso directo a estas líneas telefónicas.

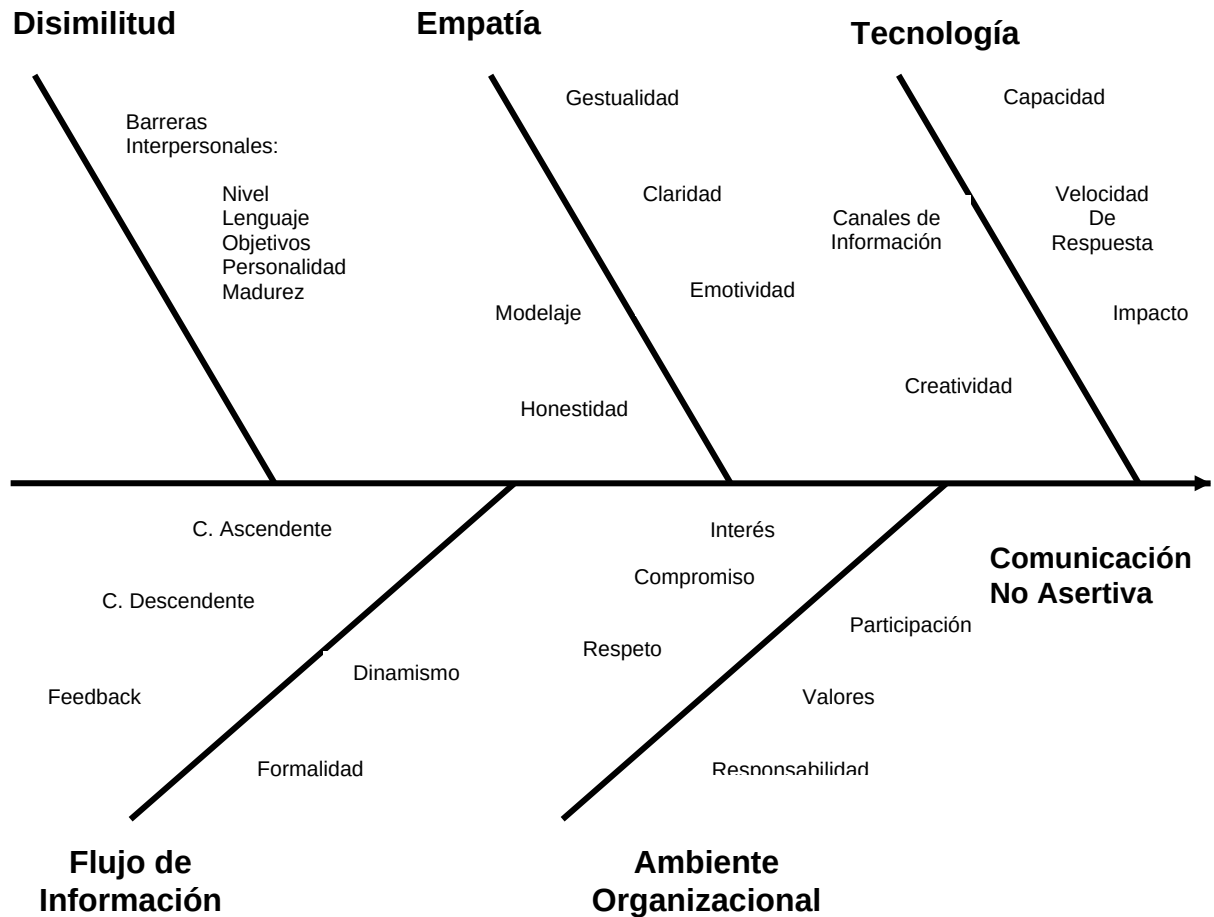
Intranet.

Es una red de información privada, establecida por la Universidad de Carabobo, utilizando tecnología Internet. Su origen es reciente y representa una poderosa, frecuentada y eficaz herramienta para la difusión de información y servicios en la Universidad de Carabobo, al igual que para la integración y unidad de mensajes. **(Ver anexo N° 4).**

Correo U.C.

Es una red de información abierta, establecida por la Universidad de Carabobo, utilizando tecnología Internet. Su origen representa una frecuentada y efectiva herramienta para la difusión de información y servicios de la Universidad de Carabobo, al igual que para la integración y unidad de mensajes. Es utilizado por todos los miembros de la Escuela de Industrial de la facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, incluyendo Estudiantes, Administrativos y Obreros. **(Ver Anexo N° 5).**

Figura N° 5. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



Fuente: Elaboración Propia

IV.4. ANALISIS DE CORRELACIÓN DE PEARSON.

El **coeficiente de correlación de Pearson** es un índice estadístico que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

El valor del índice de correlación varía en el intervalo $[-1, +1]$:

- Si $r = 0$, no existe ninguna correlación. El índice indica, por tanto, una independencia total entre las dos variables, es decir, que la variación de una de ellas no influye en absoluto en el valor que pueda tomar la otra.
- Si $r = 1$, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en idéntica proporción.
- Si $0 < r < 1$, existe una correlación positiva.
- Si $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada *relación inversa*: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en idéntica proporción.
- Si $-1 < r < 0$, existe una correlación negativa.

Mediante el estudio de correlaciones entre dos variables obtenido del programa estadístico SPSS, queda demostrado lo concluido en el **Diagrama Causa - Efecto**. Existe una fuerte relación directa entre algunas de las variables estudiadas, como lo son:

Tabla N° 6. Correlaciones Positivas

Variable	Coeficiente
Valores vs Responsabilidad	0,7585
Capacidad vs Velocidad de Respuesta	0,4857
Comunicación Descendente vs Canales de Información	0,4766
Emotividad vs Claridad	0,4517
Claridad vs Lenguaje	0,4433
Lenguaje vs Emotividad	0,4364
Comunicación Descendente vs Capacidad	0,4250
Valores vs Participación	0,4108
Capacidad vs Canales de Información	0,4066
Comunicación Descendente vs Formalidad	0,3974
Interés vs Claridad	0,3805
Formalidad vs Capacidad	0,3700
Comunicación Descendente vs Velocidad de Respuesta	0,3679
Interés vs Emotividad	0,3562
Canales de Información vs Velocidad de Respuesta	0,3536
Responsabilidad vs Feedback	0,3533
Formalidad vs Velocidad de Respuesta	0,3532
Feedback vs Creatividad	0,3456
Interés vs Creatividad	0,3435
Comunicación Descendente vs Comunicación Ascendente	0,3355
Participación vs Interés	0,3313

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 6.1. Continuación de correlaciones Positivas.

Variable	Coeficiente
Valores vs Feedback	0,3307
Dinamismo vs Emotividad	0,3305
Respeto vs Compromiso	0,3254
Formalidad vs Canales de Información	0,3248
Responsabilidad vs Participación	0,3232
Modelaje vs Madurez	0,3203
Participación vs Personalidad	0,3110
Participación vs Impacto	0,3088
Comunicación Ascendente vs Canales de Información	0,3067
Gestualidad vs Madurez	0,3064
Claridad vs Madurez	0,3043
Respeto vs Creatividad	0,2782
Participación vs Feedback	0,2746
Madurez vs Personalidad	0,2700
Participación vs Compromiso	0,2690
Participación vs Creatividad	0,2641
Responsabilidad vs Compromiso	0,2639
Feedback vs Honestidad	0,2558
Valores vs Interés	0,2522
Dinamismo vs Lenguaje	0,2410
Dinamismo vs creatividad	0,2362
Valores vs Compromiso	0,2329
Madurez vs Lenguaje	0,2306
Interés vs Dinamismo	0,2270
Impacto vs Personalidadsd	0,2270
Valores vs Emotividad	0,2204
Velocidad de Respuesta vs Nivel	0,2203

Fuente: Elaboración Propia.

1) Valores vs Responsabilidad: Son los valores inculcados, que mientras más firmes sean, generan un alto grado de responsabilidad hacia la organización con respecto a las estrategias a seguir.

2) Capacidad vs Velocidad: Mientras más comprensión existe de la información existente, más rápida son las respuestas dadas al planteamiento.

3) Comunicación Descendente vs Canales: La información que fluye desde el más alto nivel hasta las categorías más bajas de la comunicación, requieren de canales adecuados para que las estrategias puedan ser comprendidas y cumplirse adecuadamente.

4) Emotividad vs Claridad: Según el grado de emotividad en el que la persona se encuentre es ese momento, buscará expresar de manera clara sus ideas.

5) Claridad vs Lenguaje: Existe una fuerte relación entre éstas dos variables, ya que se buscará expresar a través de cualquier tipo de lenguaje usado, el sentido claro de transmitir las ideas.

6) Lenguaje vs Emotividad: La relación existe, ya que se buscará por medio de cualquier tipo de lenguaje las emociones existentes por cualquier logro o meta alcanzada.

7) Comunicación Descendente vs Capacidad: Existe una relación, ya que de acuerdo a la información que se desea transmitir, va a depender la capacidad de comprensión con que recibe la información.

8) Valores vs Participación: Cuantos más valores se tengan, más alto será el grado de participación hacia cualquier tarea o planteamiento.

9) Capacidad vs Canales de Información: La capacidad de comprensión de las ideas formuladas, se complementan de acuerdo a los canales de información utilizados para transmitirlos.

10) Comunicación Descendente vs Formalidad: Es la manera como los grados de más alto nivel se dirigen hacia los demás miembros de la organización de manera que existe una formalidad en sus comunicaciones.

11) Interés vs Claridad: El interés por realizar alguna de las actividades irá en aumento de acuerdo al grado de claridad con que se dicten esas directrices.

12) Formalidad vs Capacidad: Existe una relación entre éstas dos variables, ya que de la manera formal en que se transmita la información, las personas comprenderán mejor las ordenes o directrices que se les estén asignando.

13) Comunicación Descendente vs Velocidad de Respuesta: Están muy relacionadas, ya que las directrices que se realicen desde el nivel más alto, los demás niveles tendrán respuestas inmediatas, si éstas informaciones son bien canalizadas.

14) Interés vs Emotividad: El grado de interés será alto si las tareas asignadas provocan un alto grado de emotividad en las personas seleccionadas.

15) Canales de Información vs Velocidad de Respuesta: Estas variables están muy relacionadas entre sí, ya que dependiendo de los canales usados para transmitir la información, se obtendrán respuestas inmediatas a los planteamientos.

16) Responsabilidad vs Feedback: Existe una alta relación, ya que mientras más alto sea el nivel de responsabilidad, más alto será la retroalimentación deseada.

17) Formalidad vs Velocidad de Respuesta: Están muy relacionadas, ya que ellas dependerán del nivel de formalidad que se le de a la comunicación.

18) Feedback vs Creatividad: Están muy relacionadas, ya que si mientras más reciprocidad exista en la comunicación, surgirán ideas creativas para el mejoramiento y soluciones de algunas tareas o asignaciones.

19) Interés vs Creatividad: Mientras más interesante sea la información, mayor será el nivel de creatividad existente hacia una tarea o planteamiento deseado.

20) Comunicación Descendente vs Comunicación Ascendente: Es muy alta la relación entre éstas dos variables, ya que debe existir una retroalimentación entre las dos formas de comunicación, es decir, que los niveles superiores les debe interesar lo que piensan los niveles inferiores, así como darse a entender en el nivel de comunicación y viceversa.

21) Participación vs Interés: El grado de participación irá en aumento dependiendo del nivel de interés que tenga una propuesta en específico.

22) Valores vs Feedback: Mientras más afianzada se encuentren los valores en una persona, éste estará dispuesto a dar una buena retroalimentación de sus ideas.

23) Dinamismo vs Emotividad: Si existe una buena dinámica de las ideas a transmitir, mayor será el grado de emotividad expresado.

24) Respeto vs Compromiso: Están muy relacionadas, ya que si existe un nivel alto de respeto hacia las actividades que se realicen o ideas que se planteen, mayor será el compromiso por llevarlas a cabo.

25) Formalidad vs Canales de Información: Están muy relacionadas, ya que el nivel de formalidad que se da en la información, vendrá dada por un buen canal de información.

26) Responsabilidad vs Participación: Mientras más responsabilidad existe en las tareas asignadas, más grado de participación se les dará a las personas.

27) Modelaje vs Madurez: Están muy relacionados, ya que se es un modelo a seguir, mientras mayor sea la capacidad intelectual de esa persona.

28) Participación vs Responsabilidad: La participación en las actividades dependerá del nivel de responsabilidad de las personas a asignar las tareas.

29) Participación vs Impacto: Mientras mayor sea el grado de participación, mayor será el impacto que se desea conseguir.

30) Comunicación Descendente vs Canales de Información: La comunicación fluirá de manera adecuada desde los niveles altos hacia los bajos, dependiendo de los canales de información usados para transmitir la información.

31) Gestualidad vs Madurez: Es una relación positiva, ya que de la manera como la persona se desenvuelva usando o no los gestos, demostrará el grado de madurez que ha alcanzado.

32) Claridad vs Madurez: Mientras más clara sea la información transmitida, mayor será la madurez en que se tomarán las decisiones.

33) Respeto vs Creatividad: Mientras más elevado sea el nivel de respeto existente, mayor será la creatividad de las ideas aportadas.

34) Participación vs Feedback: Existe una gran relación, ya que mientras más alto sea el nivel de entrega, más alto será la retroalimentación observada.

35) Madurez vs Personalidad: Estas variables están muy relacionadas, ya que el grado de madurez que tenga cada persona se relaciona de acuerdo al conjunto de cualidades que posea cada persona.

36) Participación vs Compromiso: La participación se relaciona directamente con el compromiso, ya que una mayor participación genera un mayor compromiso en la organización.

37) Participación vs Creatividad: Mientras mayor sea la participación, mayor será el nivel de creatividad en las ideas para el mejoramiento del ambiente organizacional.

38) Responsabilidad vs Compromiso: A medida que la responsabilidad vaya en aumento, se va generando un alto compromiso de las personas hacia la organización.

39) Feedback vs Honestidad: Es lógico que existe una relación entre estas dos variables, ya que habrá una mayor retroalimentación a mayor honestidad de las personas.

40) Valores vs Interés: La integridad de los valores se traduce en un interés de las personas hacia un mejor ambiente organizacional.

41) Dinamismo vs Lenguaje: El dinamismo y el lenguaje son directamente proporcionales, ya que es necesario tener un alto dinamismo, para que así el lenguaje surja de manera espontánea.

42) Dinamismo vs Creatividad: Al igual que la relación anterior; si existe un alto grado de dinamismo, va a existir una solución de asignación y tareas.

43) Valores vs Compromiso: Son dos variables que van a la par, ya que los valores inculcados en una persona representan un alto compromiso hacia la organización.

44) Madurez vs Lenguaje: Sentirse capaz de transmitir la madurez adquirida, va de la mano con el tipo de lenguaje utilizado para transmitir las ideas o planteamientos.

45) Interés vs Dinamismo: El interés que se desea obtener, será proporcional a la dinámica utilizada para lograr estimular éste interés.

46) Impacto vs Personalidad: Es lógico que éstas dos variables tengan una relación directa, ya que el impacto que se quiere conseguir con la comunicación afectará la personalidad del individuo.

47) Valores vs Emotividad: Los valores inculcados en una persona van de la mano con las expresiones que se desean transmitir.

48) Velocidad de Respuesta vs Nivel: Son dos variables directamente relacionadas, ya que la velocidad de respuesta a las inquietudes de una persona, va a influir en el nivel de satisfacción alcanzado por ella.

Otras variables poseen una fuerte relación inversamente proporcional, estas se muestran a continuación:

Tabla N° 7. Correlaciones Negativas.

Variable	Coeficiente
Compromiso vs Personalidad	-1
Compromiso vs Modelaje	-0,2112
Responsabilidad vs Formalidad	-0,2088
Compromiso Vs Madurez	-0,1993
Responsabilidad vs Comunicación Ascendente	-0,1555
Valores vs Comunicación Ascendente	-0,1539
Responsabilidad vs Comunicación Descendente	-0,1423
Modelaje vs Objetivos	-0,1413

Fuente: Elaboración Propia.

1) Compromiso vs Personalidad: El nivel recompromiso de las personas no necesariamente va de la mano con la personalidad que ésta posea.

2) Compromiso vs Modelaje: El estudio va dirigido a aquellas personas que tienen un alto nivel de compromiso, pero no necesariamente se muestran como un ejemplo a seguir.

3) Responsabilidad vs Formalidad: La responsabilidad de las personas hacia alguna actividad o tarea específica, en ocasiones no necesita de una formalidad explícita, ya que simplemente son responsables sin necesidad de ser tan formales.

4) Compromiso vs Madurez: Al igual que la relación entre Compromiso vs Modelaje, el nivel de compromiso de una persona no necesariamente tiene que ver con el grado de madurez que ésta posea.

5) Responsabilidad vs Comunicación Ascendente: Muchas veces las responsabilidades no siguen las pautas asignadas, ya que no existe una relación positiva entre la responsabilidad y la comunicación ascendente que se debe tener en una organización.

6) Valores vs Comunicación Ascendente: La integridad y cualidades de las personas hacia cualquier actividad dentro de la organización, mantienen una relación negativa con respecto a la Comunicación Ascendente que se debería seguir en las organizaciones, ya que no es necesario seguir las pautas asignadas para comunicar sus ideas.

7) Responsabilidad vs Comunicación Descendente: Al igual que la relación de Responsabilidad vs Comunicación Ascendente, no hay responsabilidad de los niveles superiores a los bajos de hacer llegar la información de manera adecuada.

8) Modelaje vs Objetivos: Muchas veces los deseos de las personas de ser ejemplos a seguir se complementan con los logros o metas alcanzados por ellos, ya que en muchas ocasiones los logros no se compaginan con la forma de ser de la personas (No existe un Feedback).

IV.5. MODELO DE ENCUESTA

Nº		TD	D	I	A	TA
1	La retribución de los logros académicos es tomada en cuenta para satisfacer el nivel de vida.					
2	Ha logrado alcanzar sus logros de acuerdo con los objetivos planteados.					
3	Comunica sus ideas con un tipo de lenguaje acorde a las circunstancias.					
4	Una buena comunicación requiere de un buen nivel de conocimientos para que ésta se haga de manera fluida.					
5	Acepta críticas y opiniones divergentes a las que usted expresa.					
6	Se vale del lenguaje corporal para comunicar sus ideas de forma que su interlocutor lo comprenda.					
7	Logra expresar con claridad lo que desea transmitir.					
8	Logra ser espontáneo al momento de emitir sus ideas.					
9	En la Escuela de Ingeniería Industrial existen personas que ocupan su mismo cargo, y que representen un modelo a seguir.					
10	Hay que ser tolerante al momento de una crítica hacia su persona y sus ideas.					
11	Existe una estructura adecuada que comunique de manera clara sus funciones y tareas.					
12	Las respuestas a sus inquietudes e ideas se canalizan de forma rápida y efectiva.					
13	En la Escuela de ingeniería Industrial existen canales de información apropiados para transmitir una comunicación integral.					
14	Se vale de su ingenio y destreza para lograr comunicar, de manera clara y sencilla sus ideas o conocimientos.					
15	La base de una buena comunicación, es consecuencia de los medios usados para transmitir esta información.					
16	Existen los mecanismos adecuados de comunicación, en el momento de exponer sus propuestas e ideas.					
17	La retroalimentación durante una comunicación permite un aprendizaje.					
18	Adapta sus conocimientos o ideas de forma dinámica para una mejor comprensión.					
19	Actualmente las funciones de organización de acción y tareas están correctamente definidas en la Escuela de Ingeniería Industrial.					
20	Existen lineamientos establecidos para hacer circular la información efectiva.					

Nº		TD	D	I	A	TA
21	La forma de comunicar sus ideas logra mantener un alto nivel de interés.					
22	Una buena comunicación permite incrementar su compromiso con la organización.					
23	Independientemente de sus ideas y posturas, respeta las divergencias de los demás.					
24	El grado de entrega a la hora de impartir los conocimientos, es consecuencia de una buena comunicación.					
25	La integridad es primordial para una comunicación					
26	La responsabilidad de los planteamientos y de las ideas, es parte de una buena comunicación.					

Comentarios adicionales:
Opiniones y recomendaciones:

IV.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Es un paso importante en el desarrollo de la investigación. Cuando se identifican las variables, el próximo paso es su operacionalización.

La operacionalización comprende tres tipos de definiciones:

- 1. Nominal:** Es el nombre de la variable que le interesa al investigador.
- 2. Real:** Consiste en determinar las dimensiones que contienen las variables nominales.
- 3. Operacional:** o indicadores. Esta da la bases para su medición y la definición de los indicadores que constituyen los elementos más concretos de una variable y donde el investigador derivará los ítems o preguntas para el instrumento con que recolectará la información.

Según (Bavaresco, 1994), las variables para que permitan medir los conceptos teóricos, deben llevarse a sus referentes empíricos, es decir, expresarse en indicadores que cumplan tal función. A esa descomposición de la variable, en su mínima expresión de análisis, se le ha determinado proceso de operacionalización.

La operacionalización de variables, es fundamental porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a conclusiones. La operacionalización de las variables se presenta a continuación:

Tabla N° 8. Operacionalización de las variables.

Variable o Característica	Definición	Dimensión	Indicador	Subindicador	Item
Disimilitud	Cualidad por el cual se denota la discrepancia que hay entre dos personas o cosas comparadas entre si	Nivel	Satisfacción académico alcanzado	Retribución y Satisfacción	1
		Objetivos	Logros o metas mediante acciones concretos , los cuales quieren lograrse	Referente a ascensos y conocimientos	1
		Lenguaje	Engloba los distintos medios utilizados para sostener la comunicación	Tipos de Comunicación	1
		Personalidad	Conjunto de cualidades que constituyen a la persona	Apariencia y dominio del individuo	1
		Madurez	Es la capacidad intelectual que posee el individuo	Sentirse capaz	1
Empatia	Es la capacidad de la sintonía tanto intelectual como emocional con la persona con la cual se conserva pudiendo llegar a provocar estados de conciencia semejantes	Gestualidad	Es todo lo que se relaciona con los gestos	Como se desenvuelve el individuo a través de los gestos	1
		Claridad	Sentido claro de las cosas	Comunicar con claridad lo que se quiere transmitir	1
		Emotividad	Diferentes formas de expresión(emociones)	Espontaneidad	1
		Modelaje	Persona digna de ser imitada	Tener una visión clara de los logros	1
		Honestidad	Es el simple respeto a la verdad en relación con los hechos y las personas	Compostura	1
Tecnología	Abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas	Capacidad	Talento para comprender bien las cosas	Estructura y organización	1
		Velocidad de Respuesta	La rapidez con la cual se transmite la información	Buena efectividad y capacidad de respuestas	1
		Canales de Información	Son los medios utilizados para que se lleve a cabo la comunicación	Internet,Fax,Teléfono,C arteras	1
		Creatividad	Son las habilidades para completar las ideas	Ingenio y destreza	1
		Impacto	Son las causas de lo que se quiere conseguir	Consecuencias	1
Flujo de Información	Es la direccion y el sentido que representa la comunicación	Comunicación Ascendente	Es la comunicación que fluye de los niveles organizacionales inferiores a los superiores	Mecanismos	1
		Feedback	Es la retroalimentación lograda	Aprendizaje	1
		Dinamismo	Es la dinámica que existe a nivel de comunicación	Contemporáneo	1
		Comunicación Descendente	Es la comunicación cuyo flujo se origina en los supervisores y se transmite en forma descendente hacia los empleados	Acciones a seguir	1
		Formalidad	Son los requisitos indispensables para la comunicación o entendimiento	Normas y Procedimientos	1
Ambiente Organizacional	Es el medio en el cual se desenvuelven los miembros de la organización	Interés	La atención que se le presta a algo o alguien	Estar interesado respecto a algo	1
		Compromiso	Es un elemento importante para sustentar la estrategia organizativa	El deseo de permanencia del individuo o compromiso laboral	1
		Respeto	Es la consideración que se tiene hacia los demás	Ideas, credos, formas de pensamiento, posturas	1
		Participación	Grado de Entrega	Ganas de hacer las cosas	1
		Valores	Es el alcance de significación o importancia de las cosas	Integridad. Cualidades	1
		Responsabilidad	Cargo u obligación hacia las cosas	Tarea y sentido de madurez	1

Fuente:Elaboración Propia.

Una vez operacionalizadas las variables, se procedió al análisis de las mismas a través del siguiente procedimiento:

Dimensión 1

1	$\overline{X_1}$
2	$\overline{X_2}$
3	$\overline{X_3}$
$\vdots$	$\overline{X_n}$
n	$\sum_{i=1}^n \frac{\overline{X_i}}{n} = \overline{\overline{X_i}}$

Donde la dimensión corresponde a la variable o característica. El valor n, corresponde a cada uno de los indicadores que conforman la dimensión. El valor de $\overline{X_1}$ corresponde al promedio de las respuestas del ítem, y así sucesivamente. El valor de $\overline{\overline{X_1}}$ es el promedio de la dimensión o Variable.

Luego de calcular cada promedio con respecto a cada variable, se debe calcular el valor de la media global de la siguiente manera:

$$\sum_{i=1}^n \frac{\overline{\overline{X_i}}}{N} = \overline{\overline{X}}_{Media Global}$$

Donde: N = Número de dimensiones o variables.

$\overline{\overline{X_i}}$ = Valor Promedio de la dimensión o variable.

A continuación, se presentan los resultados totales de cada una de las categorías (Docentes, Estudiantes, Administrativo y Obrero) que conforman la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. Antes de presentar los resultados se debe realizar la siguiente

aclaratoria: en cada uno de los cuadros respectivos, en la parte superior de los mismos se encuentra identificado como: **Variable N° 1, Variable N° 2, etc.** Esto se realizó para facilitar la presentación de los resultados. Cada variable enumerado corresponde de la siguiente manera:

Tabla N° 9. Identificación de las cinco variables.

Variable N° 1	Disimilitud
Variable N° 2	Empatía
Variable N° 3	Tecnología
Variable N° 4	Flujo de Información
Variable N° 5	Ambiente Organizacional

Fuente: Elaboración Propia.

Hecha la aclaratoria, se procede a presentar los resultados de la aplicación del modelo a las 5 categorías de los integrantes que conforman la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo; pero antes de proceder con éstos resultados se muestra primeramente una tabla en la cual se vacía los resultados de las Encuestas Totales, con su respectivo Alpha de Crombach y su Tabla de Estadística Descriptiva del Total de Encuestas aplicadas.

IV.7. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS POR VARIABLE E INDICADOR.

TABLA N° 10. RESULTADO GENERAL DE LAS ENCUESTAS INDICADORES.

Ítems #	Variables	Indicadores	TD	D	I	A	TA
1	Disimilitud	Nivel	5	21	25	62	25
2		Objetivos	1	23	14	69	32
3		Lenguaje	3	12	24	71	29
4		Personalidad	1	16	14	34	74
5		Madurez	4	7	16	68	44
6	Empatía	Gestualidad	5	10	20	62	42
7		Claridad	4	9	21	74	31
8		Emotividad	2	10	19	72	36
9		Modelaje	17	9	32	44	37
10		Honestidad	3	4	13	60	59
11	Tecnología	Capacidad	18	52	35	28	6
12		Velocidad de Respuesta	29	54	23	23	9
13		Canales de Información	43	64	15	15	2
14		Creatividad	1	11	13	84	30
15		Impacto	3	7	16	70	43
16	Flujo de Información	Comunicación Ascendente	18	51	41	21	8
17		Feedback	2	1	1	48	87
18		Dinamismo	1	5	11	91	31
19		Comunicación Descendente	34	59	23	19	4
20		Formalidad	22	69	27	18	3
21	Ambiente Organizacional	Interés	3	11	49	53	23
22		Compromiso	1	1	15	57	65
23		Respeto	2	3	25	58	51
24		Participación	2	7	33	54	43
25		Valores	2	3	30	52	52
26		Responsabilidad	2	5	16	57	59

Fuente:Elaboración Propia

Se procede a realizar los cálculos estadísticos a través del programa SPSS, Versión 13.0.

Tabla N° 11. Coeficiente de Alpha de Crombach General.

Crombach's Alpha	Crombach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,718	,720	26

Fuente. Elaboración Propia.

Tabla N° 12. Estadística de los Datos Generales de las Encuestas.

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,618	2,058	4,561	2,504	2,217	,513	26
Item Variances	,931	,480	1,656	1,176	3,451	,068	26
Inter-Item Correlations	,090	-,211	,758	,970	-3,591	,019	26

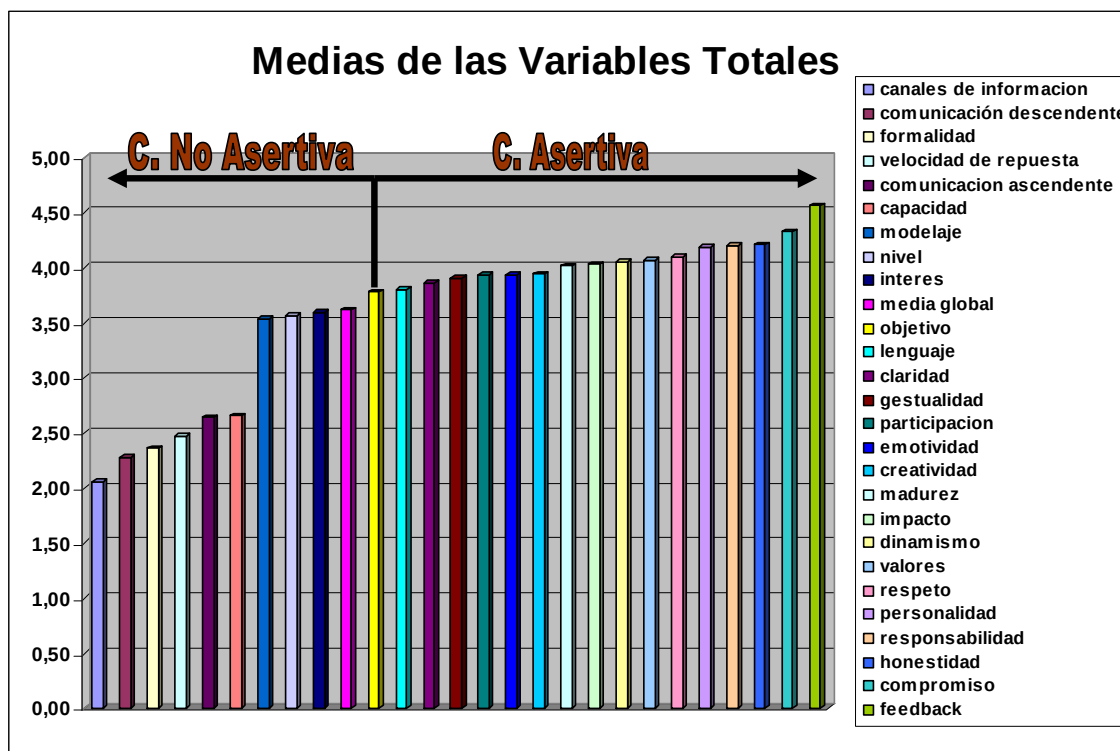
Fuente: Elaboración Propia.

La evaluación correspondiente a los datos totales de la encuesta aplicada a 139 personas integrantes de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, que se muestra en las tablas (**Ver Anexo N° 6**), arrojan como resultado un Alpha de Crombach de 0,718; y una media de 3,612. Estos resultados permiten demostrar el nivel de confiabilidad de la muestra; por tal razón se realizará un análisis detallado de los resultados por variables (**Ver Tablas Anexo N° 7**), y luego se realizará un análisis por indicadores de todas las categorías que conforman el entorno de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.

Dicho análisis permitirá observar los indicadores críticos presentes en la comunicación interna entre los miembros de la Escuela de ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, las cuales deben coincidir con las variables obtenidas de manera general entre todos los encuestados al que se les aplicó el instrumento validado como se observa en los siguientes gráficos, donde 9 indicadores son críticos y representan un 35%, de la Zona no Asertiva del

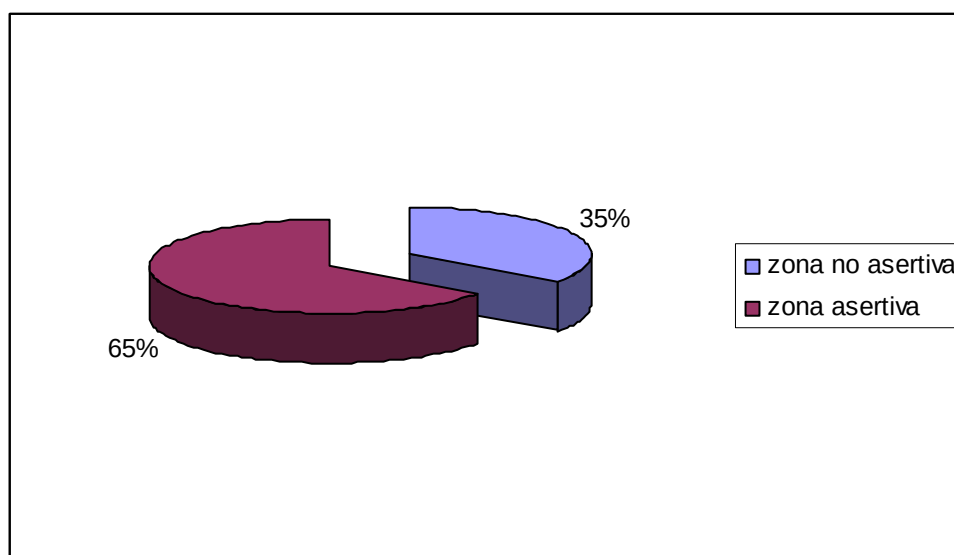
estudio y 17 indicadores restantes representan el 65% de la zona asertiva del estudio.

Gráfico N° 1. Medias de los Indicadores Totales.



Fuente: Instrumento Aplicado.

Gráfico N° 2. Porcentaje de las Medias de los Indicadores Totales.



Fuente: Instrumento Aplicado.

IV.8. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS POR CATEGORÍA Y POR VARIABLE.

DOCENTES

Tabla N° 13. Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según la muestra seleccionada de la categoría Docente de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE # 1		VARIABLE # 2		VARIABLE # 3	
INDICADORES	$\bar{X}_i$	INDICADORES	$\bar{X}_i$	INDICADORES	$\bar{X}_i$
Nivel	3,55	Gestualidad	4,42	Capacidad	2,21
Objetivos	4,18	Claridad	4,09	Velocidad de Respuesta	1,97
Lenguaje	4,03	Emotividad	4,24	Canales de Información	2,09
Personalidad	3,97	Modelaje	3,36	Creatividad	3,85
Madurez	3,94	Honestidad	4,27	Impacto	3,97
$\bar{\bar{X}}_i$	3,93	$\bar{\bar{X}}_i$	4,08	$\bar{\bar{X}}_i$	2,82

Fuente. Elaboración Propia.

Tabla N° 13.1. Continuación del promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según la muestra seleccionada de la categoría Docente de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE # 4		VARIABLE # 5	
INDICADORES	$\overline{X}_i$	INDICADORES	$\overline{X}_i$
Comunicación Ascendente	2,73	Interés	3,45
Feedback	4,61	Compromiso	4,36
Dinamismo	4,06	Respeto	3,82
Comunicación Descendente	2,12	Participación	3,85
Formalidad	2,30	Valores	4,00
		Responsabilidad	4,24
$\overline{\overline{X}}_i$	3,16	$\overline{\overline{X}}_i$	3,95

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 14. Valor promedio de cada variable y Valor promedio global, según la muestra seleccionada en la categoría Docentes de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE O CARACTERÍSTICA	$\overline{\overline{X}}_i$
Disimilitud	3,93
Empatía	4,08
Tecnología	2,82
Flujo de Información	3,16
Ambiente Organizacional	3,95
$\overline{\overline{X}}_{Media Global}$	3,59

Fuente: Elaboración Propia.

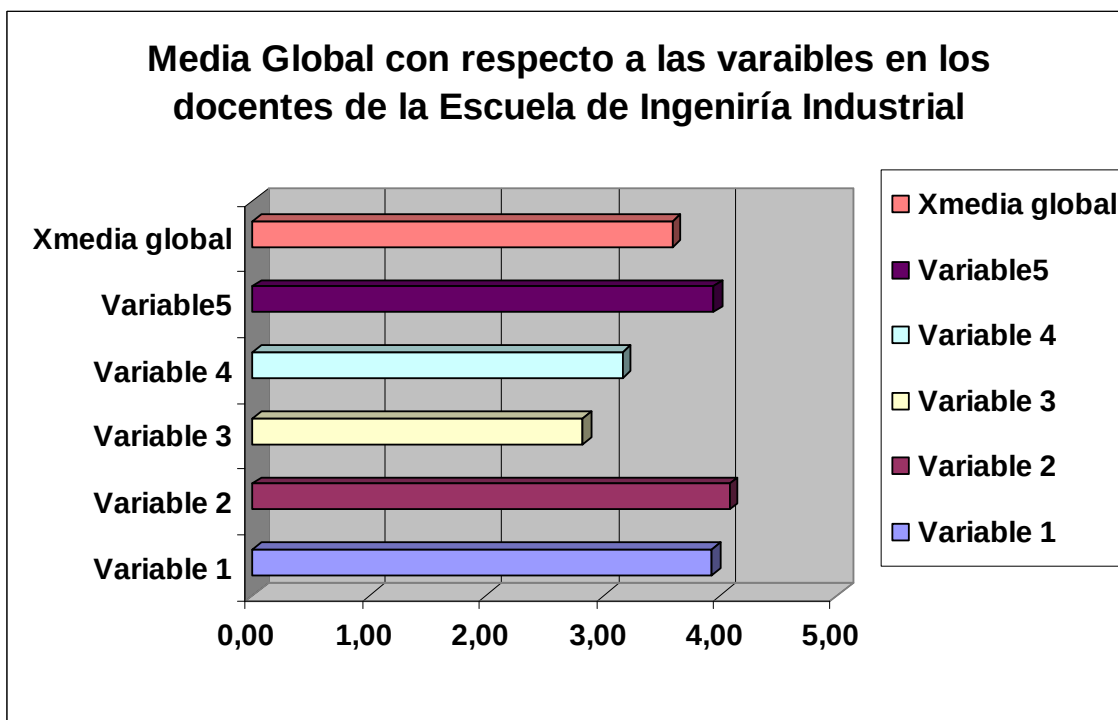
Para determinar cuales variables o características son críticas, y a su vez, que indicadores son también críticos, se procedió de la siguiente manera:

Cálculo tipo:

Si $\overline{X}_i < \overline{X}_{Media Global}$; $\overline{X}_i$ se considera una variable crítica, donde $i = 1, 2, \dots, 5$

Al realizar la comparación, se obtiene como resultado que las variables más críticas son: Tecnología (2,82<3,59), Flujo de Información (3,16<3,59). Los resultados se pueden observar a continuación:

Grafico N° 3. Media Global con respecto a las variables en la categoría Docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial.



Fuente. Elaboración Propia.

Las variables más críticas, según los resultados obtenidos de la categoría Docente de la muestra seleccionada en la Escuela de ingeniería Industrial, fueron: **Tecnología** y **Flujo de la Información**. A su vez, los indicadores correspondientes a la variable **Tecnología**, los cuales son críticos

son: **Capacidad, Velocidad de Respuesta y canales de Información**; en la variable **Flujo de Información**, los indicadores críticos son: **Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente y Formalidad**. También el estudio arrojó que en la variable **Ambiente organizacional**, que a pesar de no ser una variable crítica, presenta indicadores, los cuales poseen medias por debajo de la media global, las cuales son: **Interés, Respeto y Participación**. En las variables **Disimilitud y Empatía**, al igual que **Ambiente Organizacional**, las cuales no son variables críticas poseen indicadores que se encuentran por debajo de la media, éstos son: **Nivel por Disimilitud y Modelaje** en lo que respecta a **Empatía**. Lo que lleva a concluir que no sólo las variables Tecnología y Flujo de Información se le deben aplicar estrategias, por ser las más críticas, sino que también se deben evaluar estrategias para mejorar los indicadores críticos del **Ambiente Organizacional**.

ESTUDIANTES

Tabla N° 15. Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según la muestra seleccionada de la categoría Estudiantes de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE # 1		VARIABLE # 2		VARIABLE # 3	
INDICADORES	$\bar{X}_i$	INDICADORES	$\bar{X}_i$	INDICADORES	$\bar{X}_i$
Nivel	3,57	Gestualidad	3,89	Capacidad	2,82
Objetivos	3,57	Claridad	3,83	Velocidad de Respuesta	2,67
Lenguaje	3,76	Emotividad	3,89	Canales de Información	2,03
Personalidad	4,28	Modelaje	3,64	Creatividad	3,98
Madurez	4,08	Honestidad	4,24	Impacto	4,09
$\bar{X}_i$	3,85	$\bar{X}_i$	3,90	$\bar{X}_i$	3,12

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 15.1. Continuación del promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según la muestra seleccionada de la categoría estudiantes de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE # 4		VARIABLE # 5	
INDICADORES	$\overline{X}_i$	INDICADORES	$\overline{X}_i$
Comunicación Ascendente	2,72	Interés	3,68
Feedback	4,61	Compromiso	4,32
Dinamismo	4,01	Respeto	4,16
Comunicación Descendente	2,32	Participación	3,98
Formalidad	2,37	Valores	4,12
		Responsabilidad	4,20
$\overline{X}_i$	3,20	$\overline{X}_i$	4,08

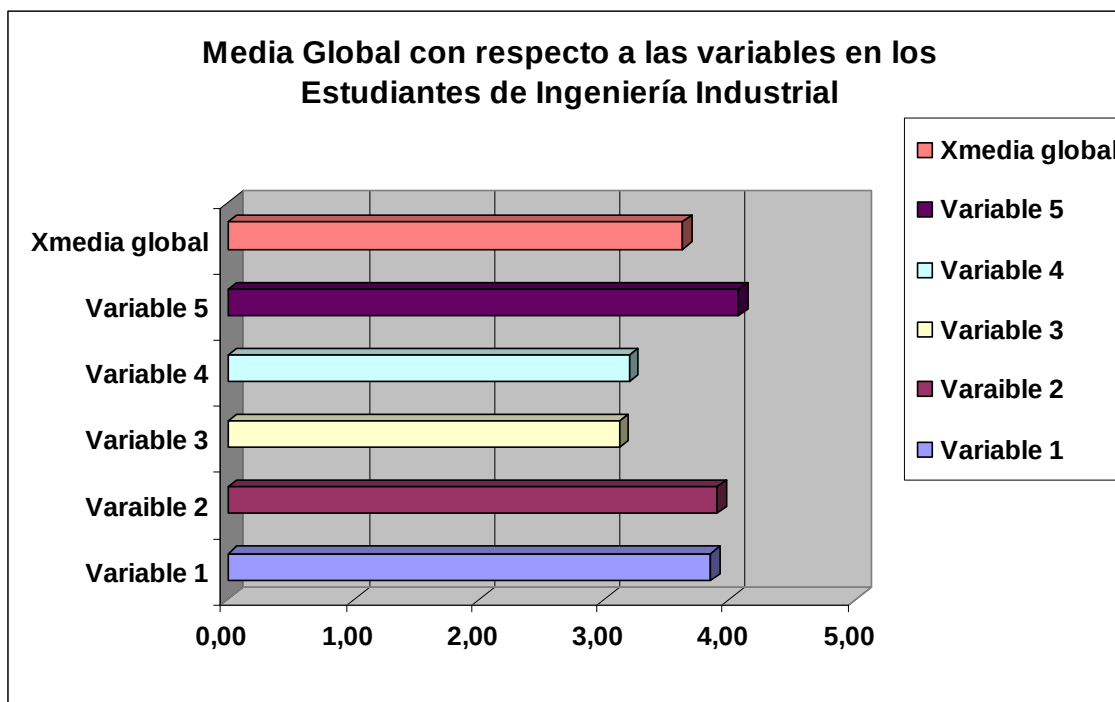
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 16. Valor promedio de cada variable y Valor promedio global, según la muestra seleccionada en la categoría Estudiantes de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE O CARACTERÍSTICA	$\overline{X}_i$
Disimilitud	3,85
Empatia	3,90
Tecnologia	3,12
Flujo de informacion	3,20
Ambiente Organizacional	4,08
$\overline{X}_{Media Global}$	3,63

Fuente: Elaboración Propia.

Grafico N° 4. Media Global con respecto a las variables en la categoría Estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial.



Fuente: Elaboración Propia.

Las variables más críticas, según los resultados obtenidos de la categoría Estudiantes de la muestra seleccionada en la Escuela de Ingeniería Industrial, fueron: **Tecnología** y **Flujo de la Información**. A su vez, los indicadores correspondientes a la variable **Tecnología**, los cuales son críticos son: **Capacidad, Velocidad de Respuesta y Canales de Información**; en la variable **Flujo de Información**, los indicadores críticos son: **Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente y Formalidad**. También el estudio arrojó que en la variable **Ambiente organizacional**, que a pesar de no ser una variable crítica, presenta indicadores, los cuales poseen medias por debajo de la media global, los cuales son: **Interés, Respeto y Participación**. En las variables **Disimilitud y Empatía**, al igual que **Ambiente Organizacional**, las cuales no son variables críticas poseen indicadores que se encuentran por debajo de la media, éstos son: **Nivel, Objetivos y Lenguaje por Disimilitud y Gestualidad, Claridad, Emotividad y Modelaje** en lo que respecta a **Empatía**.

Lo que lleva a concluir que no sólo las variables Tecnología y Flujo de Información se le deben aplicar estrategias, por ser las más críticas, sino que también se deben evaluar estrategias para mejorar los indicadores críticos del **Ambiente Organizacional**.

ADMINISTRATIVO

Tabla N° 17. Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según la muestra seleccionada de la categoría Administrativo de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE # 1		VARIABLE # 2		VARIABLE # 3	
INDICADORES	$\bar{X}_i$	INDICADORES	$\bar{X}_i$	INDICADORES	$\bar{X}_i$
Nivel	3,33	Gestualidad	2,00	Capacidad	3,00
Objetivos	4,50	Claridad	4,17	Velocidad de Respuesta	3,00
Lenguaje	4,00	Emotividad	4,17	Canales de Información	2,17
Personalidad	4,00	Modelaje	2,67	Creatividad	3,33
Madurez	4,00	Honestidad	3,83	Impacto	3,67
$\bar{\bar{X}}_i$	3,97	$\bar{\bar{X}}_i$	3,37	$\bar{\bar{X}}_i$	3,03

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 17.1. Continuación del promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según la muestra seleccionada de la categoría Administrativo de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE # 4		VARIABLE # 5	
INDICADORES	$\overline{X}_i$	INDICADORES	$\overline{X}_i$
Comunicación Ascendente	2,17	Interés	3,50
Feedback	3,33	Compromiso	4,33
Dinamismo	4,33	Respeto	4,50
Comunicación Descendente	3,17	Participación	3,67
Formalidad	2,67	Valores	3,83
		Responsabilidad	3,50
$\overline{\overline{X}}_i$	3,13	$\overline{\overline{X}}_i$	3,89

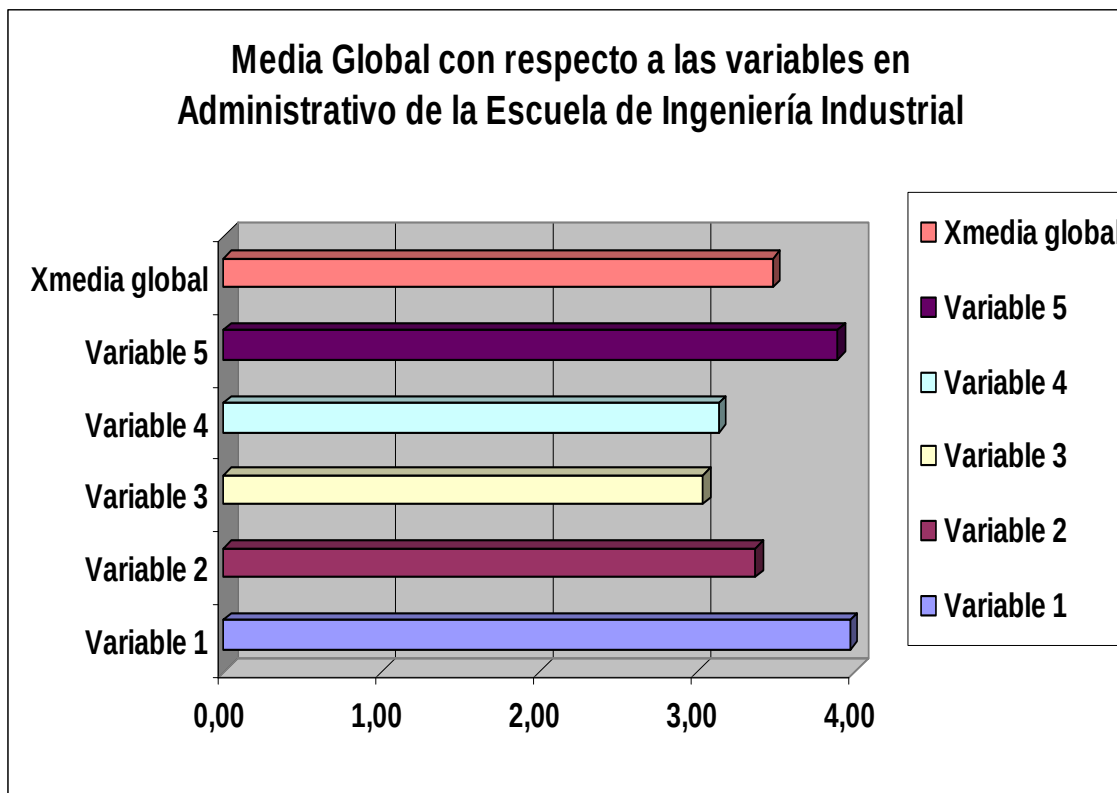
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 18. Valor promedio de cada variable y Valor promedio global, según la muestra seleccionada de la categoría Administrativo de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE O CARACTERÍSTICA	$\overline{\overline{X}}_i$
Disimilitud	3,97
Empatia	3,37
Tecnología	3,03
Flujo de informacion	3,13
Ambiente Organizacional	3,89
$\overline{\overline{X}}_{Media Global}$	3,48

Fuente: Elaboración Propia.

Grafico N° 5. Media Global con respecto a las variables en la categoría Administrativo de la Escuela de Ingeniería Industrial.



Fuente: Elaboración Propia.

Las variables más críticas, según los resultados obtenidos de la categoría Estudiantes de la muestra seleccionada en la Escuela de Ingeniería Industrial, fueron: **Empatía, Tecnología y Flujo de la Información**. A su vez, los indicadores correspondientes a la variable **Empatía**, los cuales son críticos están: **Gestualidad y Modelaje**, por la variable **Tecnología**, los indicadores críticos son: **Capacidad, Velocidad de Respuesta y Canales de Información**; en la variable **Flujo de información**, los indicadores críticos son: **Comunicación Ascendente y Formalidad**. También el estudio arrojó que en la variable **Ambiente organizacional**, que a pesar de no ser una variable crítica, presenta indicadores, los cuales poseen medias por debajo de la media global, las cuales son: **Interés, Participación, Valores y Responsabilidad**. En las variables **Disimilitud y Empatía**, al igual que **Ambiente Organizacional**, las cuales no son variables críticas poseen indicadores que se encuentran por

debajo de la media, éstos son: **Nivel por Disimilitud y Gestualidad y Modelaje** en lo que respecta a **Empatía**. Lo que lleva a concluir que no sólo las variables **Tecnología y Flujo de Información** se le deben aplicar estrategias, por ser las más críticas, sino que también se deben evaluar estrategias para mejorar los indicadores críticos del **Ambiente Organizacional**.

OBREROS

Tabla N° 19. Promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según la muestra seleccionada de la categoría Obrero de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE # 1		VARIABLE # 2		VARIABLE # 3	
INDICADORES	$\overline{X_i}$	INDICADORES	$\overline{X_i}$	INDICADORES	$\overline{X_i}$
Nivel	4,2	Gestualidad	3	Capacidad	2
Objetivos	4,2	Claridad	2,4	Velocidad de Respuesta	1,6
Lenguaje	2,8	Emotividad	2,4	Canales de Información	2,2
Personalidad	3,8	Modelaje	3,8	Creatividad	4,6
Madurez	3,2	Honestidad	3,6	Impacto	3,6
$\overline{\overline{X_i}}$	3,64	$\overline{\overline{X_i}}$	3,04	$\overline{\overline{X_i}}$	2,8

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 19.1. Continuación del promedio de respuestas de cada ítem y valor promedio de la variable, según la muestra seleccionada de la categoría Obrero de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE # 4		VARIABLE # 5	
INDICADORES	$\overline{X}_i$	INDICADORES	$\overline{X}_i$
Comunicación Ascendente	1,2	Interés	2,8
Feedback	4,8	Compromiso	4,2
Dinamismo	4,4	Respeto	4,4
Comunicación Descendente	1,6	Participación	3,8
Formalidad	2,2	Valores	4
		Responsabilidad	4,6
$\overline{\overline{X}}_i$	2,84	$\overline{\overline{X}}_i$	3,97

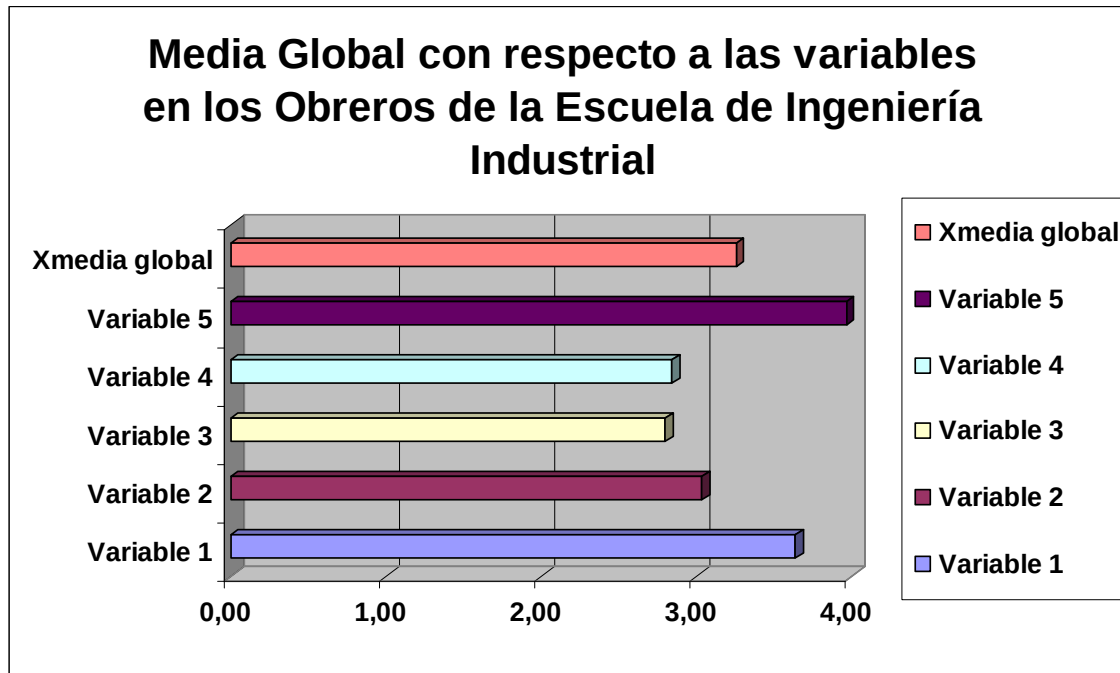
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 20. Valor promedio de cada variable y Valor promedio global, según la muestra seleccionada de la categoría Obrero de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE O CARACTERÍSTICA	$\overline{\overline{X}}_i$
Disimilitud	3,64
Empatia	3,04
Tecnologia	2,8
Flujo de Informacion	2,84
Ambiente Organizacional	3,97
$\overline{\overline{X}}_{Media Global}$	3,26

Fuente: Elaboración Propia.

Grafico N° 6. Media Global con respecto a las variables en la categoría Obreros de la Escuela de Ingeniería Industrial.



Fuente: Elaboración Propia.

Las variables más críticas, según los resultados obtenidos de la categoría Obreros de la muestra seleccionada en la Escuela de Ingeniería Industrial, fueron: **Tecnología** y **Flujo de la Información**. A su vez, los indicadores correspondientes a la variable **Tecnología**, los cuales son críticos son: **Capacidad, Velocidad de Respuesta y Canales de Información**; en la variable **Flujo de Información**, los indicadores críticos son: **Comunicación Ascendente Comunicación Descendente y Formalidad**. También el estudio arrojó que en la variable **Ambiente organizacional**, que a pesar de no ser una variable crítica, presenta indicadores, los cuales poseen medias por debajo de la media global, los cuales son: **Interés y Participación**. En las variables **Disimilitud y Empatía**, al igual que ambiente organizacional, las cuales no son variables críticas poseen indicadores que se encuentran por debajo de la media, éstas son: **Lenguaje y Madurez por Disimilitud y Gestualidad, Claridad y Emotividad** en lo que respecta a **Empatía**. Lo que lleva a concluir

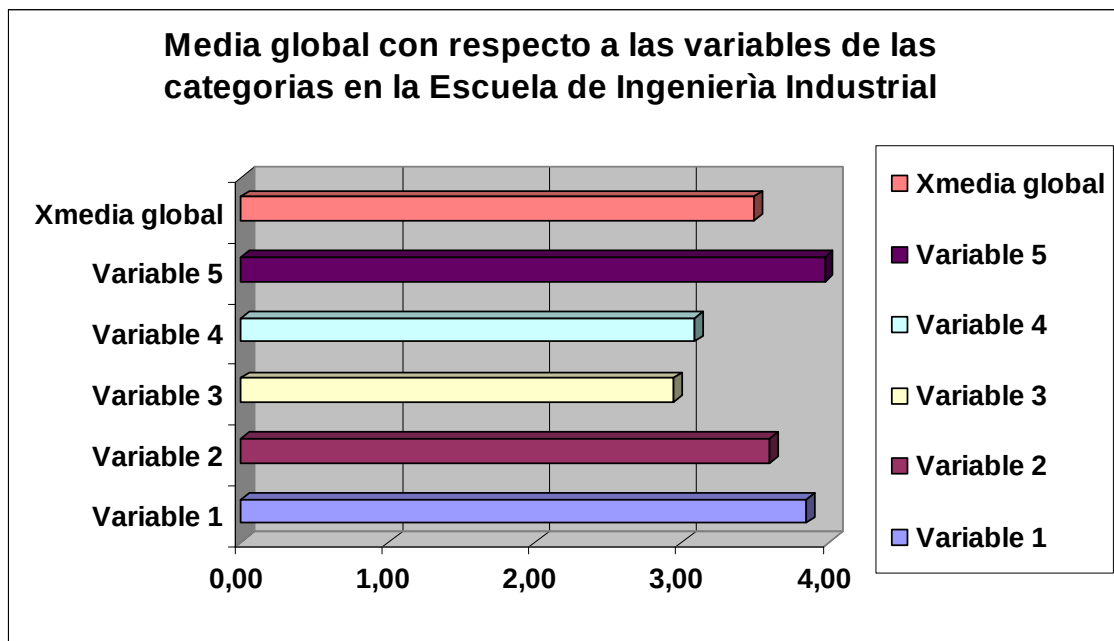
que no sólo las variables **Tecnología y Flujo de Información** se le deben aplicar estrategias, por ser las más críticas, sino que también se deben evaluar estrategias para mejorar los indicadores críticos del **Ambiente Organizacional**.

Tabla N° 21. Valor promedio de cada variable y Valor promedio global, según la muestra seleccionada de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

VARIABLE	Xdocentes	Xestudiantes	Xadministrativo	Xobreros	$\overline{X}_i$
Variable 1	3,93	3,85	3,97	3,64	3,85
Variable 2	4,08	3,90	3,37	3,04	3,60
Variable 3	2,82	3,12	3,03	2,80	2,94
Variable 4	3,16	3,20	3,13	2,84	3,09
Variable 5	3,95	4,08	3,89	3,97	3,97
$\overline{X}$ Media Global					3,49

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 7. Media Global con respecto a las variables en la Escuela de Ingeniería Industrial.



Fuente: Elaboración Propia

Las variables más críticas, según los resultados obtenidos de la muestra seleccionada en la Escuela de ingeniería Industrial, fueron: **Tecnología y Flujo de la Información**. Lo que lleva a concluir que las variables **Tecnología y Flujo de Información** se le deben aplicar estrategias, por ser las más críticas, sino que también se deben evaluar estrategias para mejorar sus indicadores críticos.

IV. 4. RESULTADOS DE LOS INDICADORES POR CATEGORÍA Y GLOBAL DOCENTES

Tabla N° 22. Resultados de los indicadores Totales. Categoría Docentes.

Ítems #	Indicadores	TD	D	I	A	TA
1	Nivel	0	7	8	11	7
2	Objetivos	0	3	2	14	14
3	Lenguaje	0	1	8	13	11
4	Personalidad	0	8	1	8	16
5	Madurez	0	1	7	18	7
6	Gestualidad	0	1	1	14	17
7	Claridad	0	0	10	10	13
8	Emotividad	0	1	4	14	14
9	Modelaje	8	1	4	11	9
10	Honestidad	0	1	2	17	13
11	Capacidad	9	14	6	2	2
12	Velocidad de Respuesta	12	15	2	3	1
13	Canales de Información	15	8	4	4	2
14	Creatividad	0	5	2	19	7
15	Impacto	0	1	7	17	8
16	Comunicación Ascendente	3	11	13	4	2
17	Feedback	0	0	0	13	20
18	Dinamismo	0	1	2	24	6
19	Comunicación Descendente	12	12	4	3	2
20	Formalidad	7	14	9	1	2
21	Interés	1	2	17	7	6
22	Compromiso	0	0	6	9	18
23	Respeto	0	0	13	13	7
24	Participación	0	2	10	12	9
25	Valores	0	0	9	15	9
26	Responsabilidad	0	2	5	9	17

Fuente: Elaboración Propia

Este factor será utilizado con el fin de analizar cuales ítems serán tomados en cuenta para la realización de las propuestas, de acuerdo a una comunicación agresiva, No Asertiva, Asertiva y Totalmente Asertiva. En este caso se tomará como valor guía la media de las medias, que se calculó estadísticamente con el programa **SPSS Versión 13.0**, arrojando gran aproximación entre ambos.

Para la explicación de los valores críticos, se mostrará el cálculo de los puntos medios, que nos indicaran cuales son los puntos más críticos y menos críticos de los resultados obtenidos.

Tabla N° 23. Resultados de Estadística Descriptiva de los indicadores correspondientes a la Categoría Docentes.

Indicadores	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid						
Nivel	33,00	3,55	1,06	1,13	3,00	2,00	5,00
Objetivos	33,00	4,18	0,92	0,84	3,00	2,00	5,00
Lenguaje	33,00	4,03	0,85	0,72	3,00	2,00	5,00
Personalidad	33,00	3,97	1,24	1,53	3,00	2,00	5,00
Madurez	33,00	3,94	0,75	0,56	3,00	2,00	5,00
Gestualidad	33,00	4,42	0,71	0,50	3,00	2,00	5,00
Claridad	33,00	4,09	0,84	0,71	2,00	3,00	5,00
Emotividad	33,00	4,24	0,79	0,63	3,00	2,00	5,00
Modelaje	33,00	3,36	1,54	2,36	4,00	1,00	5,00
Honestidad	33,00	4,27	0,72	0,52	3,00	2,00	5,00
Capacidad	33,00	2,21	1,11	1,23	4,00	1,00	5,00
Velocidad	33,00	1,97	1,05	1,09	4,00	1,00	5,00
Canales	33,00	2,09	1,28	1,65	4,00	1,00	5,00
Impacto	33,00	3,85	0,94	0,88	3,00	2,00	5,00
Ascendente	33,00	3,97	0,77	0,59	3,00	2,00	5,00
Feedback	33,00	2,73	1,01	1,02	4,00	1,00	5,00
Dinamismo	33,00	4,61	0,50	0,25	1,00	4,00	5,00
Descendente	33,00	4,06	0,61	0,37	3,00	2,00	5,00
Formalidad	33,00	2,12	1,19	1,42	4,00	1,00	5,00
Interés	33,00	2,30	1,05	1,09	4,00	1,00	5,00
Compromiso	33,00	3,45	0,97	0,94	4,00	1,00	5,00
Respeto	33,00	4,36	0,78	0,61	2,00	3,00	5,00
Participación	33,00	3,82	0,77	0,59	2,00	3,00	5,00
Valores	33,00	3,85	0,91	0,82	3,00	2,00	5,00
Responsabilidad	33,00	4,00	0,75	0,56	2,00	3,00	5,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 24. Coeficiente de Crombach de los indicadores Totales en la categoría Docentes.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,702	,707	26

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 25. Estadística Descriptiva de los indicadores totales en la categoría Docentes.

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,604	1,970	4,606	2,636	2,338	,673	26
Item Variances	,904	,246	2,364	2,117	9,600	,212	26
Inter-Item Correlations	,085	-,652	,712	1,364	-1,092	,079	26

Fuente: Elaboración Propia.

Cálculo Tipo de los Puntos Medios por Categoría:

$$Pto Medio Zona No Asertiva = \frac{Media Menor + Valor Critico}{2}$$

$$Pto medio Zona No Asertiva = \frac{1.97 + 3.60}{2} = 2.79$$

$$Pto Medio Zona Asertiva = \frac{Media Menor + Valor Critico}{2}$$

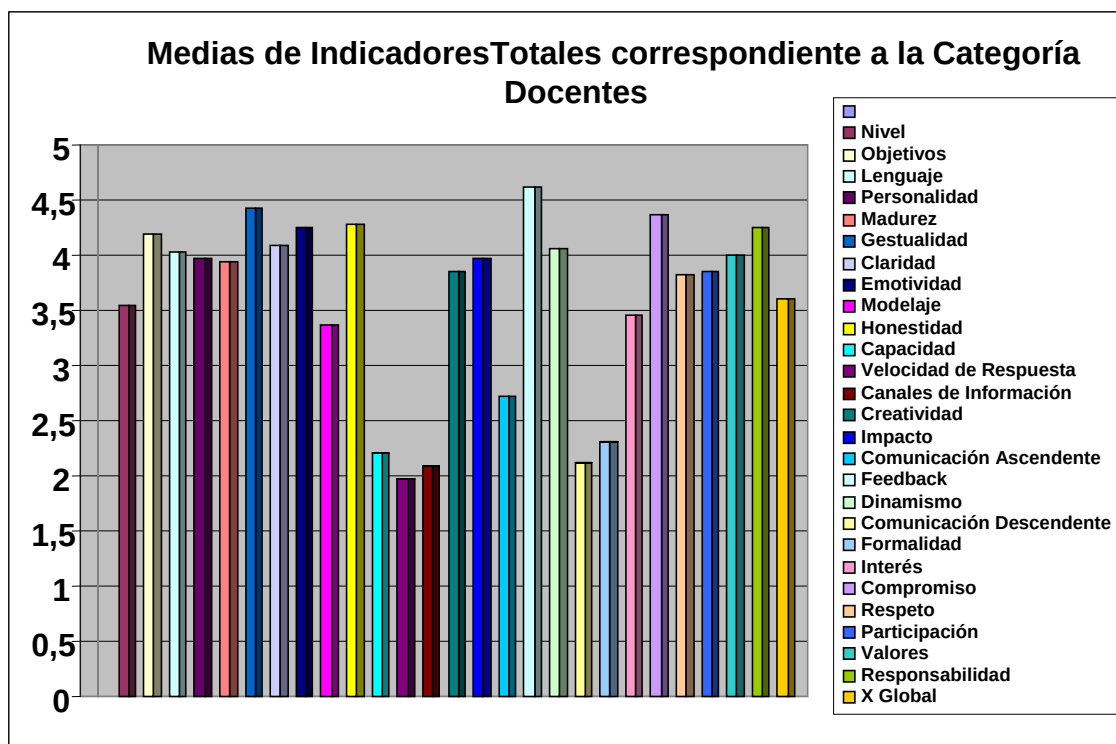
$$Pto medio zona Asertiva = \frac{3.60 + 4.61}{2} = 4.10$$

Tabla N° 26. Leyenda de las Zonas en Estudio correspondientes a la categoría Docentes.

Leyenda
$media \leq 2,79$ es Agresiva
$2,79 < media \leq 3,60$ no Asertiva
$3,60 < media \leq 4,10$ Asertiva
$media > 4,10$ Totalmente Asertiva

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 8. Medias de Indicadores Totales correspondientes a la Categoría Docentes.



Fuente: Instrumento Aplicado.

Con respecto a la categoría Docentes, el análisis estadístico da como resultado un Alpha de Crombach de 0,702, el cual mide el nivel de confiabilidad de los indicadores, lo que permite realizar un análisis de los indicadores a través de sus medias, con respecto a la Media Global de la categoría. De ésta forma se puede observar en el gráfico que los indicadores críticos de la categoría están en las zonas agresivas y No Asertivas. Dichos indicadores son: Nivel, Modelaje, Capacidad, Velocidad de Respuesta, Canales de Información Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente; Formalidad e Interés; ya que sus medias se encuentran por debajo de la media global que es de 3,60. Por lo cual, se debe tratar de corregir los factores que provocan que dichos indicadores no sean asertivos en la comunicación de relaciones interpersonales entre los miembros de la categoría Docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.

ESTUDIANTES

Tabla N° 27. Resultados de los Indicadores Totales. Categoría Docentes.

Ítems #	Indicadores	TD	D	I	A	TA
1	Nivel	4	14	17	44	16
2	Objetivos	1	20	11	50	13
3	Lenguaje	1	11	15	51	17
4	Personalidad	1	7	9	25	53
5	Madurez	2	5	9	46	33
6	Gestualidad	3	4	18	45	25
7	Claridad	1	8	11	61	14
8	Emotividad	0	8	14	53	20
9	Modelaje	7	6	26	31	25
10	Honestidad	2	3	9	37	44
11	Capacidad	7	33	28	24	3
12	Velocidad de Respuesta	13	37	20	18	7
13	Canales de Información	26	50	9	10	0
14	Creatividad	0	5	11	60	19
15	Impacto	2	4	8	50	31
16	Comunicación Ascendente	10	36	26	17	6
17	Feedback	1	0	1	31	62
18	Dinamismo	1	4	9	60	21
19	Comunicación Descendente	20	41	19	14	1
20	Formalidad	14	49	16	15	1
21	Interés	1	7	29	42	16
22	Compromiso	1	1	9	40	44
23	Respeto	2	3	11	41	38
24	Participación	1	3	22	40	29
25	Valores	1	3	20	31	40
26	Responsabilidad	1	2	11	44	37

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 28. Resultados de Estadística Descriptiva de los indicadores correspondientes a la Categoría Estudiantes.

Indicadores	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid						
Nivel	95,00	3,57	1,07	1,14	4,00	1,00	5,00
Objetivos	95,00	3,57	1,01	1,01	4,00	1,00	5,00
Lenguaje	95,00	3,76	0,92	0,85	4,00	1,00	5,00
Personalidad	95,00	4,28	0,99	0,97	4,00	1,00	5,00
Madurez	95,00	4,08	0,92	0,84	4,00	1,00	5,00
Gestualidad	95,00	3,89	0,95	0,90	4,00	1,00	5,00
Claridad	95,00	3,83	0,82	0,67	4,00	1,00	5,00
Emotividad	95,00	3,89	0,83	0,69	3,00	2,00	5,00
Modelaje	95,00	3,64	1,16	1,34	4,00	1,00	5,00
Honestidad	95,00	4,24	0,91	0,82	4,00	1,00	5,00
Capacidad	95,00	2,82	1,00	1,00	4,00	1,00	5,00
Velocidad	95,00	2,67	1,15	1,33	4,00	1,00	5,00
Canales	95,00	2,03	0,89	0,80	3,00	1,00	4,00
Creatividad	95,00	3,98	0,73	0,53	3,00	2,00	5,00
Impacto	95,00	4,09	0,88	0,77	4,00	1,00	5,00
Ascendente	95,00	2,72	1,08	1,16	4,00	1,00	5,00
Feedback	95,00	4,61	0,62	0,39	4,00	1,00	5,00
Dinamismo	95,00	4,01	0,76	0,58	4,00	1,00	5,00
Descendente	95,00	2,32	1,00	1,01	4,00	1,00	5,00
Formalidad	95,00	2,37	0,96	0,92	4,00	1,00	5,00
Interés	95,00	3,68	0,88	0,77	4,00	1,00	5,00
Compromiso	95,00	4,32	0,78	0,60	4,00	1,00	5,00
Respeto	95,00	4,16	0,90	0,82	4,00	1,00	5,00
Participación	95,00	3,98	0,87	0,77	4,00	1,00	5,00
Valores	95,00	4,12	0,92	0,85	4,00	1,00	5,00
Responsabilidad	95,00	4,20	0,81	0,65	4,00	1,00	5,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 29. Coeficiente de Crombach de los indicadores Totales en la Categoría Estudiantes.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,726	,732	26

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 30. Estadística Descriptiva de los indicadores totales en la Categoría Estudiantes.

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,648	2,032	4,611	2,579	2,269	,495	26
Item Variances	,853	,389	1,339	,949	3,439	,053	26
Inter-Item Correlations	,095	-,242	,799	1,041	-3,302	,018	26

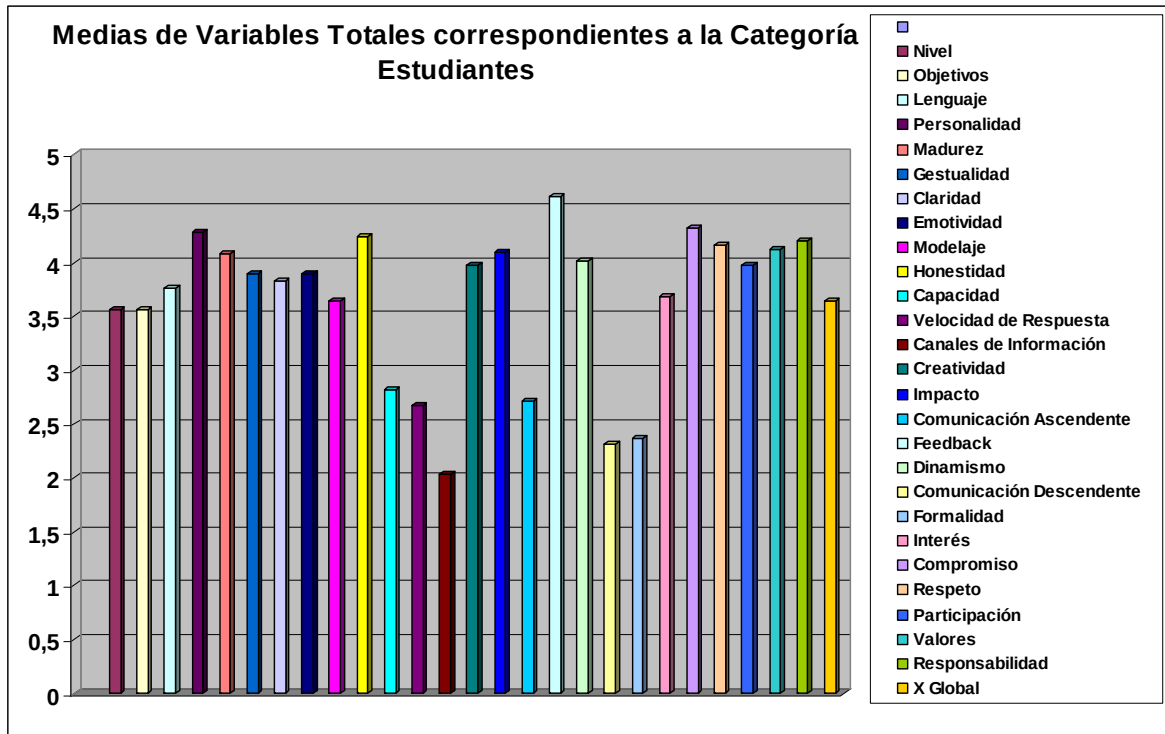
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 31. Leyenda de las Zonas de Estudio correspondientes a la categoría Estudiantes.

Leyenda
media ≤ 2,84 es agresiva
2,84 < media ≤ 3,65 no asertiva
3,65 < media ≤ 4,13 asertiva
media > 4,13 totalmente asertivo

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 9. Medias de Indicadores Totales correspondientes a la Categoría Estudiantes.



Fuente: Instrumento Aplicado.

Con respecto a la categoría Estudiantes el análisis estadístico da como resultado un Alpha de Crombach de 0,726, el cual mide el nivel de confiabilidad de los indicadores, lo que permite realizar un análisis de éstos a través de sus medias, con respecto a la Media Global de la categoría. De ésta forma se puede observar en el gráfico que los indicadores críticos de la categoría están en las zonas agresivas y No Asertivas. Dichos indicadores son: Nivel, Objetivos, Modelaje, Capacidad, Velocidad de Respuesta, Canales de Información, Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente y Formalidad; ya que sus medias se encuentran por debajo de la media global que es de 3,65. Por lo cual, se debe tratar de corregir los factores que provocan que dichos indicadores no sean asertivos en la comunicación de las relaciones interpersonales entre los miembros de la categoría Estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.

ADMINISTRATIVOS

Tabla N° 32. Resultados de los indicadores Totales. Categoría Administrativos.

Ítems #	Indicadores	TD	D	I	A	TA
1	Nivel	1	1	0	3	1
2	Objetivos	0	0	1	1	4
3	Lenguaje	0	0	1	4	1
4	Personalidad	0	1	1	1	3
5	Madurez	1	0	0	2	3
6	Gestualidad	1	4	1	0	0
7	Claridad	1	0	0	1	4
8	Emotividad	0	0	1	3	2
9	Modelaje	2	0	2	2	0
10	Honestidad	0	0	2	3	1
11	Capacidad	1	2	0	2	1
12	Velocidad de Respuesta	1	2	0	2	1
13	Canales de Información	0	5	1	0	0
14	Creatividad	1	1	0	3	1
15	Impacto	1	0	1	2	2
16	Comunicación Ascendente	1	3	2	0	0
17	Feedback	1	1	0	3	1
18	Dinamismo	0	0	0	4	2
19	Comunicación Descendente	0	3	0	2	1
20	Formalidad	0	3	2	1	0
21	Interés	1	0	1	3	1
22	Compromiso	0	0	0	4	2
23	Respeto	0	0	1	1	4
24	Participación	1	0	1	2	2
25	Valores	1	0	1	1	3
26	Responsabilidad	1	1	0	2	2

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 33. Resultados de Estadística Descriptiva de los indicadores correspondientes a la Categoría Administrativos.

Indicadores	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid						
Nivel	6,00	3,33	1,51	2,27	4,00	1,00	5,00
Objetivos	6,00	4,50	0,84	0,70	2,00	3,00	5,00
Lenguaje	6,00	4,00	0,63	0,40	2,00	3,00	5,00
Personalidad	6,00	4,00	1,26	1,60	3,00	2,00	5,00
Madurez	6,00	4,00	1,55	2,40	4,00	1,00	5,00
Gestualidad	6,00	2,00	0,63	0,40	2,00	1,00	3,00
Claridad	6,00	4,17	1,60	2,57	4,00	1,00	5,00
Emotividad	6,00	4,17	0,75	0,57	2,00	3,00	5,00
Modelaje	6,00	2,67	1,37	1,87	3,00	1,00	4,00
Honestidad	6,00	3,83	0,75	0,57	2,00	3,00	5,00
Capacidad	6,00	3,00	1,55	2,40	4,00	1,00	5,00
Velocidad	6,00	3,00	1,55	2,40	4,00	1,00	5,00
Canales	6,00	2,17	0,41	0,17	1,00	2,00	3,00
Creatividad	6,00	3,33	1,51	2,27	4,00	1,00	5,00
Impacto	6,00	3,67	1,51	2,27	4,00	1,00	5,00
Ascendente	6,00	2,17	0,75	0,57	2,00	1,00	3,00
Feedback	6,00	3,33	1,51	2,27	4,00	1,00	5,00
Dinamismo	6,00	4,33	0,52	0,27	1,00	4,00	5,00
Descendente	6,00	3,17	1,33	1,77	3,00	2,00	5,00
Formalidad	6,00	2,67	0,82	0,67	2,00	2,00	4,00
Interés	6,00	3,50	1,38	1,90	4,00	1,00	5,00
Compromiso	6,00	4,33	0,52	0,27	1,00	4,00	5,00
Respeto	6,00	4,50	0,84	0,70	2,00	3,00	5,00
Participación	6,00	3,67	1,51	2,27	4,00	1,00	5,00
Valores	6,00	3,83	1,60	2,57	4,00	1,00	5,00
Responsabilidad	6,00	3,50	1,64	2,70	4,00	1,00	5,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 34. Coeficiente de Crombach de los indicadores Totales en la Categoría Administrativos.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,784	,709	26

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 35. Estadística Descriptiva de los indicadores totales en la Categoría Administrativos.

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,494	2,000	4,500	2,500	2,250	,528	26
Item Variances	1,491	,167	2,700	2,533	16,200	,851	26
Inter-Item Correlations	,086	-1,000	,970	1,970	-,970	,286	26

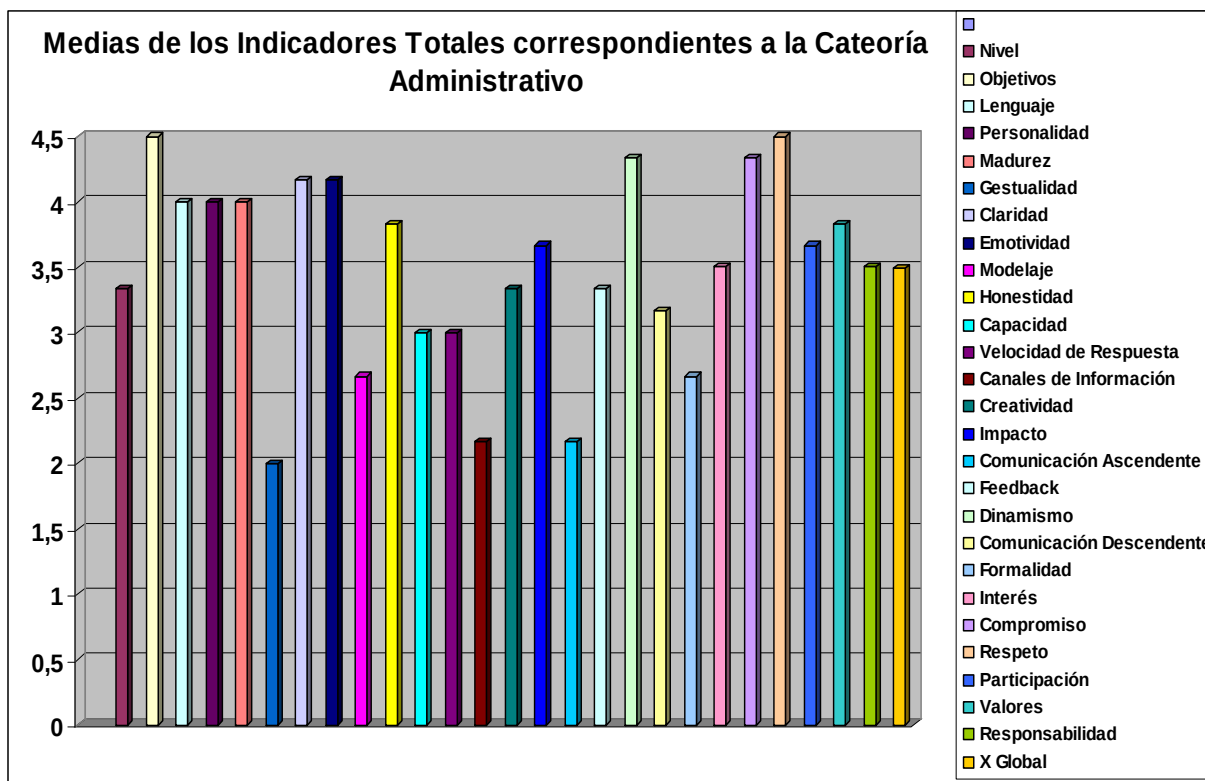
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 36. Leyenda de las Zonas de Estudio correspondiente a la categoría Administrativo.

Leyenda
media ≤ 2,75 es agresiva
2,75 < media ≤ 3,49 no asertiva
3,49 < media ≤ 4,00 asertiva
media > 4,00 totalmente asertivo

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 10. Medias de Indicadores Totales correspondientes a la Categoría Administrativo.



Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a la categoría Administrativo el análisis estadístico da como resultado un Alpha de Crombach de 0,784, el cual mide el nivel de confiabilidad de los indicadores lo que permite realizar un análisis de éstos a través de sus medias, con respecto a la Media Global de la categoría. De ésta forma se puede observar en el gráfico que los indicadores críticos de la categoría están en las zonas agresivas y No Asertivas. Dichos indicadores son: Nivel, Gestualidad, Modelaje, Capacidad, Velocidad de Respuesta, Canales de Información, Creatividad, Comunicación Ascendente, Feedback, Comunicación Descendente y Formalidad; ya que sus medias se encuentran por debajo de la media global que es de 3,49. Por lo cual, se debe tratar de corregir los factores que provocan que dichos indicadores no sean asertivos en la comunicación de las relaciones interpersonales entre los miembros de la categoría Administrativo de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.

OBREROS.

Tabla N° 37. Resultados de los Indicadores Totales. Categoría Obreros.

Ítems #	Indicadores	TD	D	I	A	TA
1	Nivel	0	0	0	4	1
2	Objetivos	0	0	0	4	1
3	Lenguaje	2	0	0	3	0
4	Personalidad	0	0	3	0	2
5	Madurez	1	1	0	2	1
6	Gestualidad	1	1	0	3	0
7	Claridad	2	1	0	2	0
8	Emotividad	2	1	0	2	0
9	Modelaje	0	2	0	0	3
10	Honestidad	1	0	0	3	1
11	Capacidad	1	3	1	0	0
12	Velocidad de Respuesta	3	1	1	0	0
13	Canales de Información	2	1	1	1	0
14	Creatividad	0	0	0	2	3
15	Impacto	0	2	0	1	2
16	Comunicación Ascendente	4	1	0	0	0
17	Feedback	0	0	0	1	4
18	Dinamismo	0	0	0	3	2
19	Comunicación Descendente	2	3	0	0	0
20	Formalidad	1	3	0	1	0
21	Interés	0	2	2	1	0
22	Compromiso	0	0	0	4	1
23	Respeto	0	0	0	3	2
24	Participación	0	2	0	0	3
25	Valores	0	0	0	5	0
26	Responsabilidad	0	0	0	2	3

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 38. Resultados de Estadística Descriptiva de los indicadores correspondientes a la Categoría Obreros.

Indicadores	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid						
Nivel	5,00	4,20	0,45	0,20	1,00	4,00	5,00
Objetivos	5,00	4,20	0,45	0,20	1,00	4,00	5,00
Lenguaje	5,00	2,80	1,64	2,70	3,00	1,00	4,00
Personalidad	5,00	3,80	1,10	1,20	2,00	3,00	5,00
Madurez	5,00	3,20	1,64	2,70	4,00	1,00	5,00
Gestualidad	5,00	3,00	1,41	2,00	3,00	1,00	4,00
Claridad	5,00	2,40	1,52	2,30	3,00	1,00	4,00
Emotividad	5,00	2,40	1,52	2,30	3,00	1,00	4,00
Modelaje	5,00	3,80	1,64	2,70	3,00	2,00	5,00
Honestidad	5,00	3,60	1,52	2,30	4,00	1,00	5,00
Capacidad	5,00	2,00	0,71	0,50	2,00	1,00	3,00
Velocidad	5,00	1,60	0,89	0,80	2,00	1,00	3,00
Canales	5,00	2,20	1,30	1,70	3,00	1,00	4,00
Creatividad	5,00	4,60	0,55	0,30	1,00	4,00	5,00
Impacto	5,00	3,60	1,52	2,30	3,00	2,00	5,00
Ascendente	5,00	1,20	0,45	0,20	1,00	1,00	2,00
Feedback	5,00	4,80	0,45	0,20	1,00	4,00	5,00
Dinamismo	5,00	4,40	0,55	0,30	1,00	4,00	5,00
Descendente	5,00	1,60	0,55	0,30	1,00	1,00	2,00
Formalidad	5,00	2,20	1,10	1,20	3,00	1,00	4,00
Interés	5,00	2,80	0,84	0,70	2,00	2,00	4,00
Compromiso	5,00	4,20	0,45	0,20	1,00	4,00	5,00
Respeto	5,00	4,40	0,55	0,30	1,00	4,00	5,00
Participación	5,00	3,80	1,64	2,70	3,00	2,00	5,00
Valores	5,00	4,00	0,00	0,00	0,00	4,00	4,00
Responsabilidad	5,00	4,60	0,55	0,30	1,00	4,00	5,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 39. Coeficiente de Crombach de los Indicadores Totales en la Categoría Obreros.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,568	,356	25

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 40. Estadística Descriptiva de los Indicadores totales en la Categoría Obreros.

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,256	1,200	4,800	3,600	4,000	1,162	25
Item Variances	1,224	,200	2,700	2,500	13,500	1,028	25
Inter-Item Correlations	,022	-1,000	1,000	2,000	-1,000	,338	25

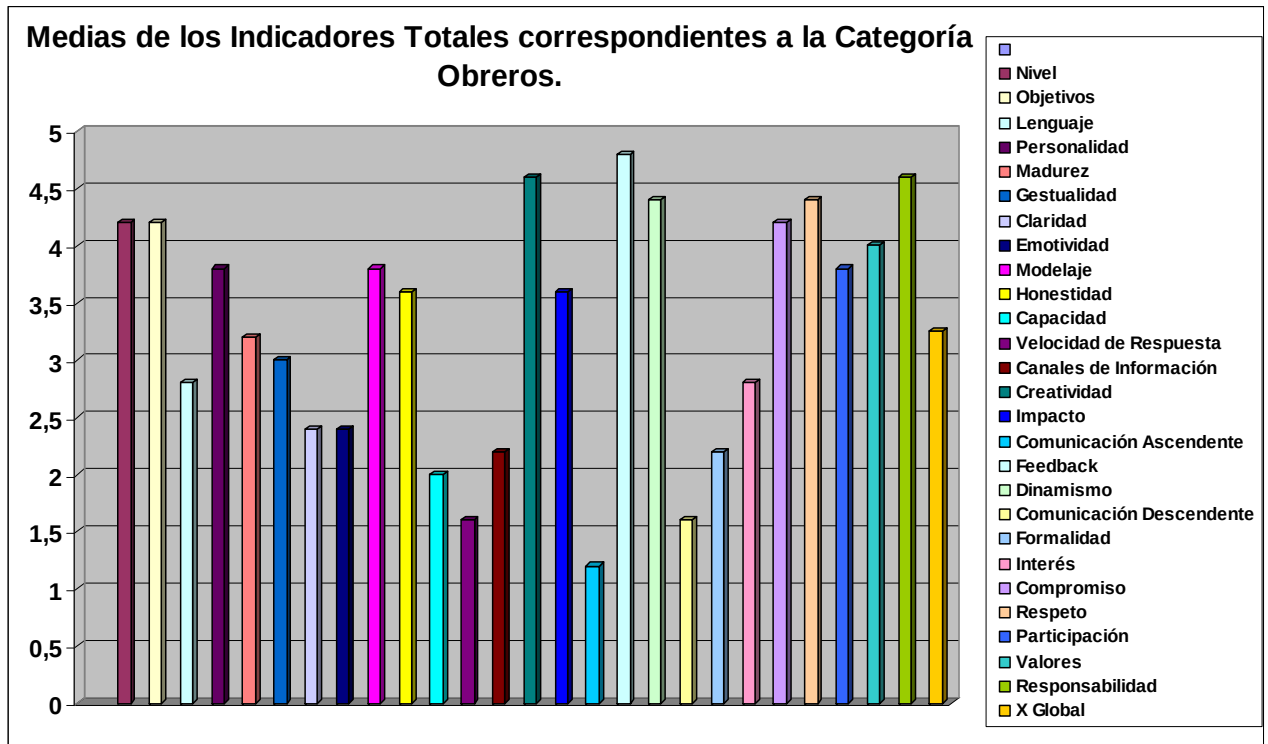
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 41. Leyenda de las Zonas de Estudio correspondientes a la categoría Obreros.

Leyenda
media $\leq$ 2,24 es agresiva
2,24 < media $\leq$ 3,25 no asertiva
3,25 < media $\leq$ 4,04 asertiva
media > 4,04 totalmente asertivo

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 11. Medias de Indicadores Totales correspondientes a la Categoría Obrero.



Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a la categoría Administrativo el análisis estadístico da como resultado un Alpha de Cronbach de 0,568, el cual mide el nivel de confiabilidad de los indicadores lo que permite realizar un análisis de éstos a través de sus medias, con respecto a la Media Global de la categoría. De ésta forma se puede observar en el gráfico que los indicadores críticos de la categoría están en las zonas agresivas y No Asertivas. Dichos indicadores son: Lenguaje, Madurez, Gestualidad, Claridad, Emotividad, Capacidad, Velocidad de Respuesta, Canales de Información, Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente, Formalidad e Interés; ya que sus medias se encuentran por debajo de la media global que es de 3,25. Por lo cual, se debe tratar de corregir los factores que provocan que dichos indicadores no sean asertivos en la comunicación de relación interpersonales entre los miembros de la categoría Obreros de la Escuela de ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.

Como resultado de éste análisis de indicadores por categorías, se puede determinar que los indicadores más críticos en todo el entorno de la Escuela de Ingeniería Industrial son:

Tabla N° 42. Total de Indicadores críticos entre todas las categorías.

INDICADORES CRÍTICOS
NIVEL
MODELAJE
CAPACIDAD
VELOCIDAD DE RESPUESTA
CANALES DE INFORMACIÓN
COMUNICACIÓN ASCENDENTE
COMUNICACIÓN DESCENDENTE
FORMALIDAD
INTERÉS

Fuente: Elaboración Propia.

A través de éste análisis queda demostrado que los indicadores críticos son las 9 variables que resultaron del análisis global del total de encuestas que se realizaron, quedando en evidencia que éstos indicadores en todo momento son los factores críticos que impiden realizar una comunicación efectiva de relaciones interpersonales.

Por lo cual, se deben desarrollar propuestas que permitan que todas éstos indicadores pasen de la zona No Asertiva/Agresiva a la zona Asertiva de la comunicación, ya que éstos indicadores forman parte de las mejoras en la comunicación efectiva de relaciones interpersonales entre los miembros de la Escuela de Ingeniería industrial.

CAPITULO V

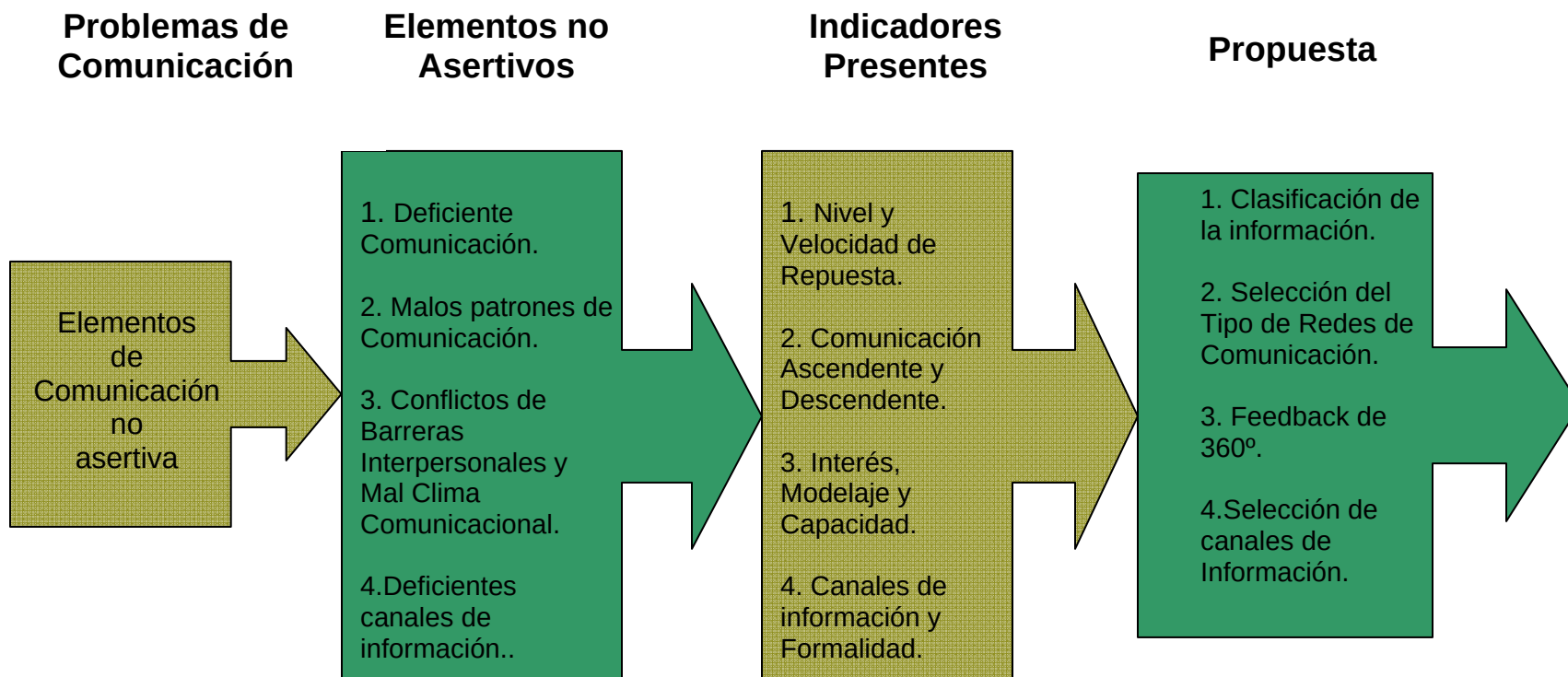
PROPUESTAS DE MEJORAS

El análisis de los resultados anteriores permite Diseñar una propuesta que establezca estrategias para mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros de la **Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo** , con el objetivo de fortalecer la comunicación interna en el desarrollo de las actividades entre los miembros integrantes de la misma, mediante la aplicación de acciones correctivas para el desarrollo de programas de formación y asesoramiento; para así lograr que los indicadores críticos resultantes de la aplicación del modelo, previamente validado permitan el desarrollo de estrategias para una comunicación efectiva.

No tendrá otra finalidad sino que seleccionar el tipo de redes de comunicación que permitan seguir patrones con el propósito de mejorar el desarrollo de las actividades cotidianas entre los miembros de la **Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo**, plasmados en dicha investigación.

PROPUESTA N° 1.

Figura N° 6. Propuesta 1



Fuente: Elaboración propia.

Clasificación de la información

Bajo la premisa que toda organización está formada por gente, es de la gente y es para la gente, y por lo tanto, es la materia y fin último o principal de cualquier organización, es necesario realizar una clasificación de la información, con base al carácter de urgencia o velocidad de respuesta, así como, al medio más adecuado para realizar la comunicación.

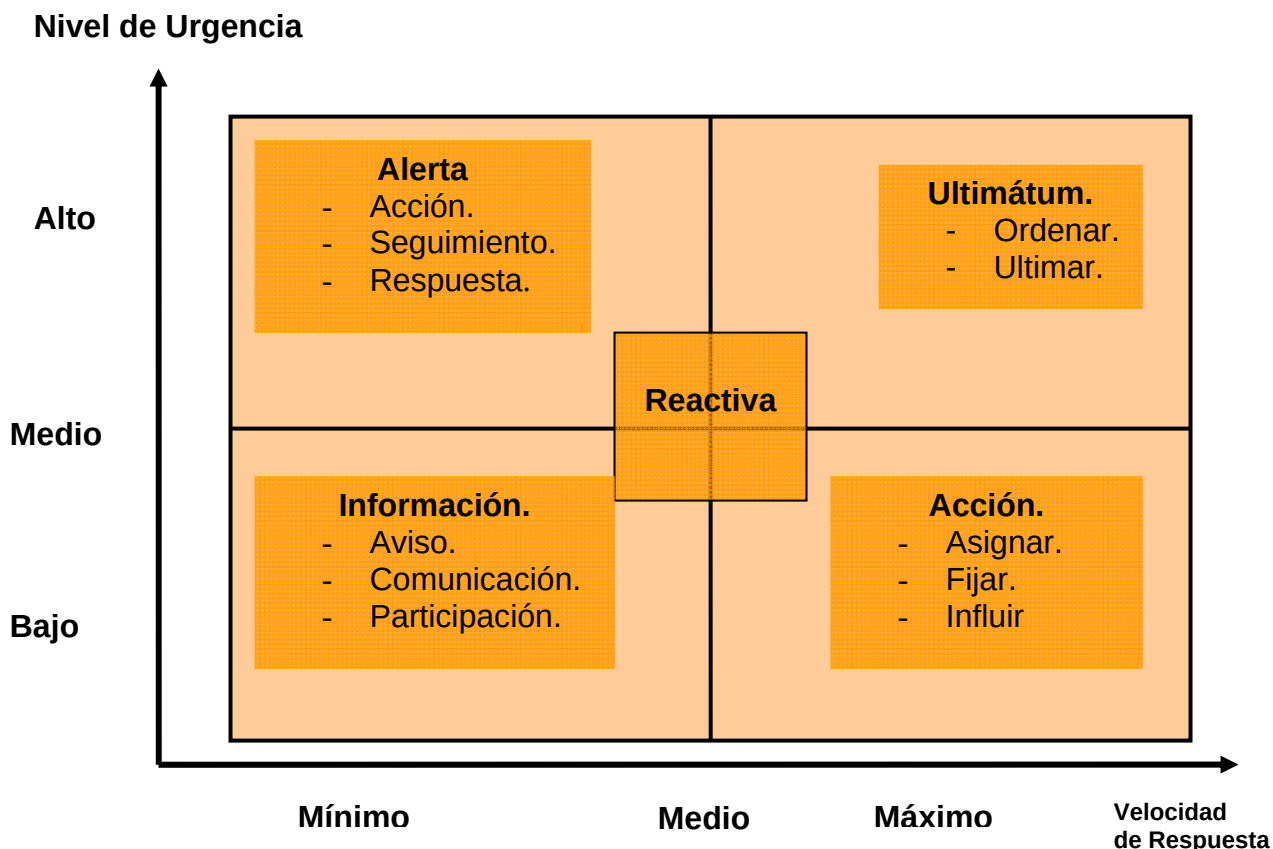
Lo ideal es que la dirección de la organización pida que cada área nunca descuide las operaciones y objetivos de cada nivel en su estructura operativa para plantear estrategias, tácticas y soluciones en base a la opinión directa de los que están en contacto más cercano con la dinámica operativa de la organización. Una vez involucrándose en todos los aspectos preguntar e investigar posibles soluciones, presentarlas junto con las de todas las áreas y decidir objetivos generales y particulares considerando todos los límites y restricciones y comunicar directamente lo decidido a cada sección de la organización para no perder tiempo en controversias sino aprovechando en buscar alternativas de acciones posibles, siempre cuidando la congruencia con los objetivos y metas generales. Utilizar el menor tiempo posible en resolver contradicciones, por lo que debe quedar muy clara la manera planeada de trabajar considerando que se es parte de un todo y que un todo necesita de cada parte. Toda la información generada debe transmitirse con claridad y con datos verdaderos, porque si hay mentiras dentro de la organización, habrá rechazo fuera de ella. La prioridad es el desarrollo de las personas antes que el de la organización, o sea, deben ir al mismo ritmo.

Por lo cual es importante para cualquier organización adaptarse a los cambios y gestionar la información de una manera efectiva, permitiendo que la comunicación se realice de forma adecuada y oportuna, lo cual es vital para cualquier organización plantear estrategias en el que se den prioridad a las informaciones urgentes que requieran respuestas inmediatas, como se muestran a continuación:

- **Información:** son aquellas que no requieren respuesta o no requieren respuesta de manera obligatoria, su carácter informativo le da una dirección unilateral. Ej.: Informaciones institucionales, revistas, folletos, eventos especiales.
- **Acción:** origina la realización de una tarea en el receptor, este tipo de información busca influir en el comportamiento o la actitud de quien recibe el mensaje. Ejemplos: orden de compras, mejoras en la línea, pedidos.
- **Reactiva:** representa un flujo de información en dos o más direcciones y donde el cumplimiento del objetivo depende de la interacción entre los entes involucrados. Ejemplos: Reuniones, grupos y equipos de trabajo, foros.
- **Alerta:** requiere un grado especial de atención, así como una acción, un seguimiento y una respuesta inmediata. Ejemplos: problemas en la producción, problema en la calidad de servicio, devoluciones.
- **Ultimátum:** representa informaciones en la que la toma de decisiones es definitiva, el carácter de urgencia es máximo y el tiempo de respuesta debe ser el menor posible. Ejemplos: problemas graves en auditorías externas e internas, emergencias laborales, muertes en el lugar de trabajo.

En el gráfico N° 12, se muestra la relación entre el tiempo de respuesta y el nivel de urgencia de la información.

Gráfico N° 12. Relación entre el tiempo de velocidad de respuesta y el nivel de urgencia de la información.



Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere a la clasificación de la información, podemos encontrar ejemplos varios de diferentes modelos de cartas que se utilizan frecuentemente. **(Ver Anexo N° 8).**

Selección del tipo de Redes de Comunicación.

En todas las organizaciones, las personas necesitan un sistema que administre el flujo de la información para comunicarse, ya que es necesaria que la comunicación sea regulada, porque si el flujo de información fuera libre se estaría enviando y recibiendo informaciones, posiblemente contradictorias, lo que obstaculiza una comunicación adecuada.

Por eso es que se necesita un sistema que estructure quien se comunicará con quien. Este sistema lo constituyen las llamadas redes de comunicación; es decir, patrones regulares en las relaciones entre una persona y otra, por lo cual la información fluye en una organización. Estas redes no son más que las redes formales e informales, las cuales se describen a continuación.

Redes Formales de la Comunicación.

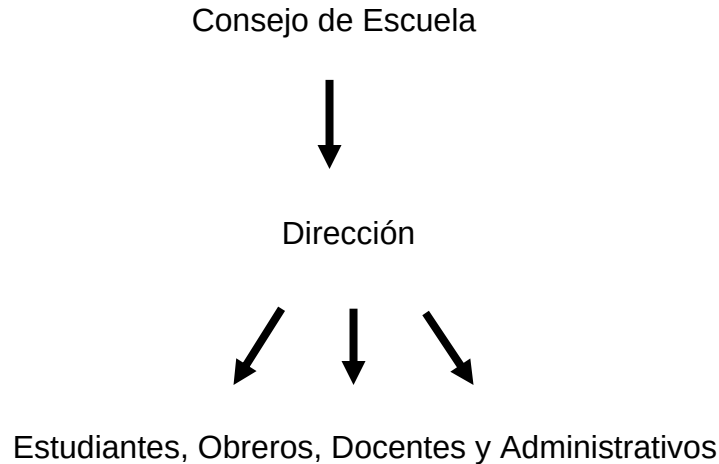
Es la comunicación que la organización, como totalidad, ha regulado. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto se define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí.

Podemos establecer que la comunicación formal cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar.

El flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece a) una estructura de comunicación que no la obstruya, y b) fuentes de comunicación capaces de recoger y transmitir la comunicación que se necesita en cada momento, c) el camino que sigue la comunicación es adecuado.

Por lo tanto, la comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

Descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. Para esta propuesta es desde el Consejo de Escuela hacia los niveles más bajos que integran la Escuela de industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.



- Instrucciones sobre las tareas asignadas.
- Comprensión de la tarea y su relación con otras tareas.
- Justificación del trabajo(Docentes, Administrativo, Obreros).
- Información sobre procedimientos y prácticas.
- Información a los interesados, sobre su rendimiento y ejecución.
- Información ideológica para inculcar un sentido de misión.

Ascendente: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de un más bajo al nivel del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los miembros, cómo se sienten los en sus labores diarias, con sus compañeros de trabajo u estudio, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Se sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los miembros de la Escuela de industrial pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento integral de la misma.

Estudiantes, Obreros, Docentes y Administrativos



Dirección



Consejo de Escuela

Utilizando eficientemente los medios para dar a conocer la información de Comunicación Ascendente

- Informes de desempeños.
- Buzones de sugerencia.
- Encuesta de actitud.
- Procedimientos para expresar quejas.
- Encuestas.

LATERAL: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre Docentes del mismo departamento o de otros departamentos, entre estudiantes, obreros, y personal administrativo; e interactuando entre ellos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Docentes → Docentes
Estudiantes → Estudiantes

Redes Informales de la Comunicación.

Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Sin embargo, algunas organizaciones son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para conectar en directo con la persona interesada, y utilizan un medio de comunicación que les permite llegar a todos ellos, y cuyo carácter informal, son los boletines, panfletos, avisos, comunicados de la organización.

Los boletines pueden contener experiencias sobre miembros de la Escuela de Industrial, citados por su buen servicio o por un rendimiento laboral, académico, profesional sobresaliente, anuncios sobre las funciones sociales de la Escuela de Ingeniería Industrial, preguntas y respuestas acerca de temas laborales, académicos, información sobre actividades informales de los integrantes de la Escuela, etc. Se utilizan como inyecciones de moral, ayudan a que los integrantes de ciertos puntos sientan que forman parte del todo.

También las redes informales, pueden correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada y es percibida para los miembros como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo, aspiraciones estudiantiles, etc.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, muestra aquellos temas que los integrantes o miembros de la Escuela de Industrial consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma se puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

Selección de canales de la Información.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario, del nivel de urgencia que represente y de la velocidad de respuesta que se requiere. El primer tipo de mensaje (información) tiende a ser directo y claro, no requiere de respuesta o por lo menos respuestas inmediatas, mientras que los de alerta y ultimátum requieren un feedback rápido.

Las personas pueden comunicar los mensajes informativos a través de los canales (panfletos, boletines, informes generales, memorándums y cartas, oficios, etc), con los cuales cuenta actualmente, mientras que pueden comunicar los mensajes urgentes a través de los canales ricos como el teléfono y conversaciones cara a cara, como se muestran a continuación:

Cartas: Es el documento mediante el cual comunicamos multitud de temas a personas empresas u organismos. Hay distintos tipos de cartas según la intención a comunicar, pero se puede establecer un tipo para todas sufriendo algún cambio si es necesario, dependiendo del tipo de carta.

- **Circular:** Dicho de una orden, de una instrucción, etc., verbal o escrita. Cada una de las cartas o avisos iguales dirigidos a varias personas para notificarles algo.
- **Comunicado:** Escrito que, en causa propia o firmado, se dirige a una o varias personas para dar a conocer algún hecho en específico y de interés.

Memorándums: Para intercambiar información entre los departamentos y éstos a su vez a la dirección de la Escuela y viceversa, para notificar instrucciones, procedimientos o recomendaciones.

Informes: Para notificar de manera objetiva y concreta un tema o asunto determinado que va dirigido a un destinatario que conoce el asunto en cuestión; pueden ser expositivos dando a conocer datos, hechos sin necesidad de análisis, interpretativos o simplemente demostrativos, para dar a conocer el hecho que está ocurriendo en ese momento y así tomar los correctivos pertinentes.

Avisos: Para dar a comunicar los hechos que deben ser conocidos por todos los miembros de la Escuela de Industrial. Estos avisos deben ser publicados en sitios visibles, para que todos tengan acceso a éstos.

Convocatoria: Es para hacer saber al colectivo o a una persona individual que debe acudir en un lugar, fecha y hora determinada, para tratar asuntos relacionados.

Actas: Es un documento escrito donde se dejaron asentados todos los acuerdos y desacuerdos alcanzados durante una reunión entre los miembros de la Escuela.

Folletos: Es para dar a conocer la información de manera personal a las persona interesadas.

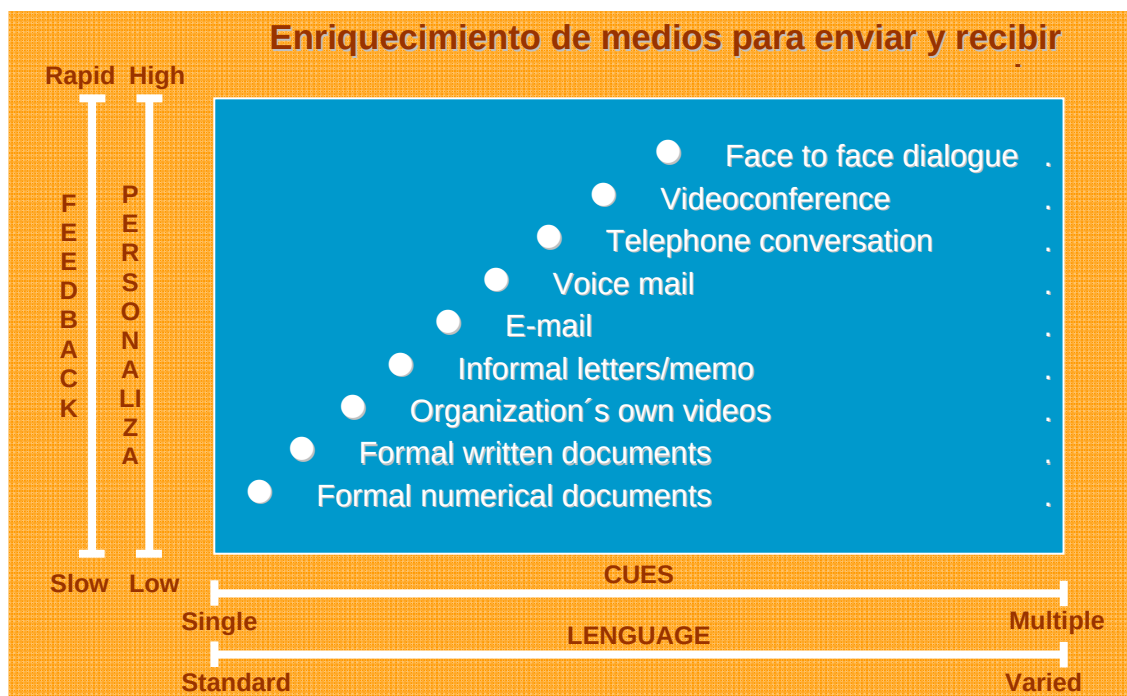
Carteleras: Es para dar a conocer todas las comunicaciones de aviso y de interés de los miembros de la Escuela de Industrial.

Correos: Es una red de información para que los miembros de la Escuela de Industrial estén en constante comunicación y puedan resolver y atacar los problemas de una manera rápida y efectiva por el bienestar de la Escuela.

Cabe destacar que la prioridad de los canales de información a utilizar, primero se deben priorizar la información y cuanto se quiere abarcar con la información descrita, esto se debe establecer tanto en las informaciones

enviadas como en las recibidas para su resolución de acuerdo a la velocidad de respuesta, logrando un compromiso de cada miembro de la Escuela. **(Ver Anexo N° 9).**

Gráfico N° 13. Enriquecimiento de Medios para enviar y recibir mensajes.



Feedback 360°

Para el diseño de un sistema 360° hay que tomar en cuenta varios aspectos:

Razones que motivan la evaluación.

El esquema funcional que sigue el proceso de evaluación.

Objetivos que se siguen para el diseño de un sistema de 360°.

Existen muchas razones que motivan la evaluación y que a lo largo de ésta investigación se han estado mencionando pero que en detalle no se han especificado. La evaluación de las relaciones interpersonales están destinadas a verificar el funcionamiento de la comunicación interna entre los miembros de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo,

en su actuación como miembros activos de un todo que ayuda al desarrollo de cada miembro integrante de la escuela, así como el desarrollo de la misma.

Esta descripción podría ser compartida por muchos, pero no necesariamente, ya que otros la consideraran insuficiente, en base a la descripción antes dada y buscando la razón principal que contribuirá al planteamiento de las estrategias que mejorarán las relaciones interpersonales entre los miembros de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, se enunciarán en bases de un diseño de un sistema 360°, que permita una completa retroalimentación entre docentes, estudiantes, administrativo y obreros para el bienestar de la comunidad de la Escuela.

Antes de comenzar un proceso de evaluación, es importante dar a conocer el sistema de evaluación a toda la organización y los objetivos que se persiguen con este proceso, ya que la falta de información puede generar recelo y desconfianza por parte de los colaboradores de la organización, al ser percibida esta evaluación como un mero instrumento de control (el colaborador puede ver amenazado su propio puesto de trabajo o estudio). Por lo tanto, para conseguir que el proceso culmine con éxito hay que conseguir implicar a todos los participantes:

- Contar con el apoyo de la Dirección.
 - o El sistema de evaluación debe adecuarse a los objetivos generales de la organización. Si es visto como un elemento esencial en la estrategia corporativa provocará un apoyo más sólido de la alta dirección y los beneficios se verán reflejados en los resultados globales.
 - o Una vez que la dirección manifieste su apoyo, es importante que lo comunique al resto de la organización, es decir, el personal implicado debe conocer por parte de la dirección la necesidad, utilidad y beneficios que reportará el sistema.

- Comunicar el proceso al resto de la organización en detalle. Ya que en el proceso de feedback 360° todos los implicados pueden ser a la vez evaluados y evaluadores, es importante que:
 - o Tengan una perspectiva global de los pasos a seguir en el proceso, así como los plazos y los objetivos perseguidos.
 - o Conozcan la estructura de los cuestionarios y la manera correcta de responderlos.
 - o Se les pida objetividad a la hora de responder a los cuestionarios.
 - o Se les garantice el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, durante el procesamiento de los resultados obtenidos

Mediante la información y la comunicación correcta puede construirse el clima organizacional necesario para lograr que las respuestas sean sinceras.

Objetivos del Feedback.

El feedback debe verse como el primer paso de un proceso de desarrollo. Los resultados del feedback no son el fin en si mismos, sino una parte un proceso de capacitación y mejora.

- Uno de los objetivos es ayudar tanto al propio individuo como a la organización a determinar y delimitar las áreas en las que necesita desarrollarse, mediante el contraste de la evaluación de los que le rodean y su propia autoevaluación (la percepción que el propio trabajador o estudiante tiene de si mismo).
- Además de detectar necesidades y carencias, los resultados obtenidos en el proceso de evaluación serán un indicativo del desempeño del colaborador en el puesto de trabajo o estudio.
- A través de los resultados se pueden identificar personas con potencial que pueden convertirse en trabajadores o estudiantes exitosos con la estimulación adecuada.

- Los resultados del feedback proporcionan información objetiva respecto de competencias difícilmente cuantificables, tales como la capacidad de trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, gestión del tiempo, etc.
- Por último el feedback, si se convierte en una práctica habitual, es decir, se realiza con una frecuencia determinada, puede ser un indicador de medición del impacto del cambio en las organizaciones.

Recomendaciones para implantar un proceso Feedback 360°

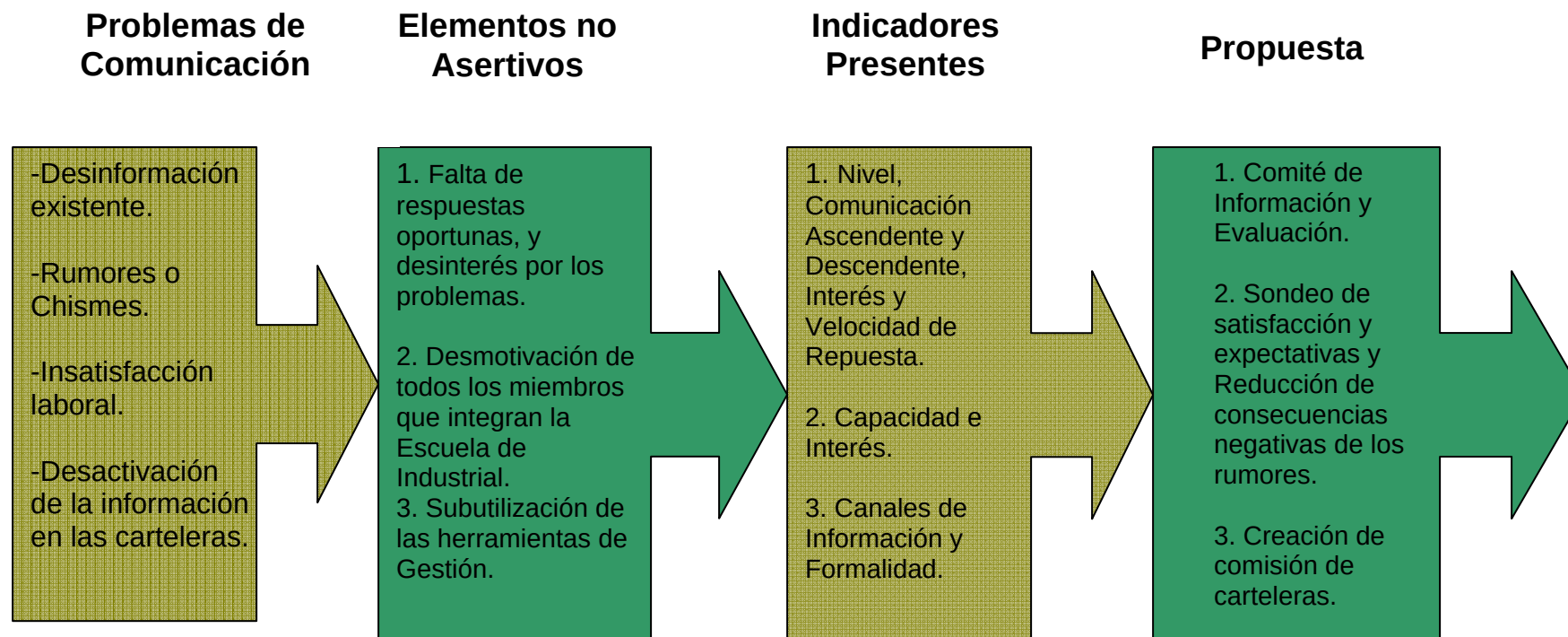
A la hora de implantar un proceso de evaluación de estas características hay que tener en cuenta que:

- Esta evaluación no es recomendable para tomar decisiones de retribución.
- No es aconsejable utilizarla en organizaciones con mal clima organizacional.
- La información obtenida en el proceso hay que aplicarla para acciones de mejora, sino la evaluación carece de utilidad.
- Es imprescindible garantizar la confidencialidad de la información.
- No aplicar en una organización pequeña en la que los resultados obtenidos no serían suficientemente objetivos.

Si durante el proceso hemos creado el clima necesario de motivación por parte de todos los implicados, seguramente hallamos conseguido el grado de madurez necesario para la aceptación de las críticas (feedback), eso sí, siempre de carácter constructivo. Los integrantes de la Escuela de Ingeniería Industrials de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo se convencerán de que evaluaciones negativas de sus jefes, colegas, estudiantes y mismos pares no desatarán cazas de brujas y los jefes, se convencerán de que las críticas les son útiles para mejorar sus desempeños para bien.

PROPUESTA N° 2.

Figura N° 7. Propuesta 2.



Fuente: Elaboración Propia.

Comité de Información y Evaluación.

Para lograr el dinamismo de las relaciones interpersonales entre los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial, se propone la conformación de un Comité de Información que se encargará de recibir y tramitar todas aquellas informaciones e inquietudes que se manifiesten en el día a día de las Escuela entre todos sus miembros; para así poder darle soluciones a aquellas problemáticas que afecten el desarrollo de la cotidianidad de las actividades o tareas que desarrollan los integrantes de la Escuela de Ingeniería Industrial.

Este Comité de Información estaría integrado por 7 miembros repartidos de la siguiente manera: 3 Docentes, 2 Estudiantes, 1 Administrativo y 1 Obrero. Dicha elección es de consenso entre cada una de las categorías, donde ellos escogerían las personas que consideren que lo pueden representar en dicho Comité, sin necesidad de militancia política, ya que lo que se quiere es que éste Comité vele por el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales de Escuela de ingeniería Industrial, donde cada uno de sus integrantes se sienta representado.

Misión “*Promover la información*”

Desarrollar técnicas necesarias y adecuadas que permitan un Feedback continuo para la consecución de la información para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial.

Visión

Lograr que las relaciones fluyan de manera efectiva entre todos los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial, Para contribuir al desarrollo y a una mejor convivencia dentro de la Escuela.

Objetivo General

Diseñar estrategias para mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros de la **Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.**

Objetivos Específicos.

- Recabar toda la información de las problemáticas existentes.
- Priorizar los problemas.
- Evaluar las posibles causas de la problemática planteada.
- Darle solución e informar los pasos a seguir para resolver dicha problemática.
- Darle seguimiento a fin de ver que se cumplan los objetivos establecidos.

Directrices del Comité de Información.

- Hacer circular la información entre los miembros del Comité, para que cada uno de los integrantes esté informado de la problemática planteada y así poder tomar las decisiones correctas en pro de la resolución de los problemas planteados.
- Desarrollar el Plan de acción a tomar.
- Someter a votación del Comité las decisiones tomadas.
- Informar las decisiones tomadas por el Comité.
- Publicar las resoluciones en sitios visibles para que todos estén informados de dichas dediciones.
- Hacer cumplir las decisiones tomadas.

Sondeo de Satisfacción y Expectativas

La retribución al desempeño es el logro más gratificante para una persona, pero muchas veces, esto sólo se queda en palabras, haciendo que las personas se sientan desmotivadas y desalentadas durante el desempeño de sus actividades y tareas, no dando el 100% de sus capacidades debido a las diferencias entre su plan de desarrollo y las oportunidades que le ofrece la organización, así como a la falta de participación conjunta en la fijación de objetivos.

Lo que se propone es la realización de sondeos de satisfacción y expectativas de los integrantes en cuanto a su desempeño actual, oportunidades de capacitación y desarrollo personal, compromiso con la organización, fijación de objetivos consensuados. En estos sondeos la Dirección de la Escuela podrá estar informada de las actitudes, inquietudes, ideas y proyectos de los miembros integrantes de la misma.

Estos sondeos se harían 1 vez cada dos meses, y estarán a cargo de un Comité de Información y evaluación que dará respuestas a problemáticas e inquietudes surgidas durante el tiempo entre cada evaluación. Dicha evaluación se realizará a todos los integrantes que hacen vida en la Escuela indistintamente, de manera individual para garantizar la participación y el compromiso de todos. Se debe dinamizar su formato de tal forma que genere interés en participar; es decir, agregar secciones tales como: Aviso oportuno, cumpleaños, frases motivadoras, cursos de capacitación, etc. Se debe procurar acortar la longitud del sondeo de tal forma que no sea pesado y que la gente no tenga que invertir mucho tiempo en leerlo.

Reducción de consecuencias negativas de los rumores.

Eliminar los rumores en un entorno tan diverso como lo es la Escuela de Ingeniería Industrial es un objetivo imposible de alcanzar, pero cuando éstos afectan la convivencia diaria de sus integrantes como es el caso en estudio, lo que se evidencia en los resultados de la encuesta. Se puede inferir que la deficiencia en los canales usados para la transmisión de la información incrementa la circulación del rumor, sobre todo por la falta de definición y la incertidumbre con la cual hay que lidiar cotidianamente. El rumor actualiza preconceptos y prejuicios que funcionan en la organización. Por lo tanto, hay que brindar la información necesaria para la gestión cotidiana, de tal manera que no exista cabida para las creencias y prejuicios que estén en funcionamiento por parte de los miembros de la Escuela. Es por ello que para reducir las consecuencias negativas o falta de interés en los miembros integrantes de la Escuela, a causa de los rumores generados se propone la ejecución de las siguientes acciones:

- Anunciar los programas en el tiempo preciso para tomar las decisiones importantes, una vez que se tenga la certeza del programa, a fin de evitar manipulación en la información.
- Explicar las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes, secretos o contradictorios.
- Enfatizar las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros, no dejar detalles a la imaginación o percepción de las personas.
- Discutir abiertamente las posibilidades en el peor de los casos, es decir, comunicar libre y verazmente los fracasos o retrasos de las actividades que conciernen al entorno de la Escuela, dejar en claro y sustentar las razones que generan el incumplimiento de ciertas actividades o tareas, resaltando el desempeño de las personas encargadas de llevarla a cabo.

Creación de Comisión de Carteleras.

En pro de mantener activa la función informativa de las carteleras se hace necesaria la creación de una comisión conformada de manera voluntaria por los miembros integrantes de la Escuela, sin importar de que categoría provenga (Docentes, Estudiantes, Administrativo u Obreros) de la Escuela, con el objetivo de mantener las carteleras en buen estado, actualizar la información publicada y brindándole la oportunidad de sugerir alguna información necesaria a ser publicada, ésta comisión debe estar integrada por no más de 8 a 10 personas.

Es importante la fijación de un lapso de tiempo para la periodicidad de la actualización de la información, éste puede ser entre una semana y un mes, cualquier nota o información de interés podrá ser publicada cuando lo requiera la comisión o un particular que requiera que su información sea publicada.

Es recomendable utilizar gráficos, imágenes y figuras para la realización de la cartelera, con el fin de facilitar el entendimiento y disminuir las lecturas extensas.

Además, se recomienda que cada Departamento cuente con el mínimo de 2 carteleras para la publicación de información (Notas, Fechas de Exámenes, Notificación de Planes de Trabajo aprobados por el Departamento, etc.) que competa a los estudiantes, así como carteleras que contengan información relacionada con el personal Docente, Administrativo y Obrero.

BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Los beneficios obtenidos por la clasificación de la información se verán a medida que la información vaya siendo categorizada y se le den celeridad a aquellas inquietudes o propuestas que surjan de la dinámica diaria de una organización. Esta clasificación proporcionará beneficios enormes al funcionamiento de la organización disminuyendo los costos originados por las demoras en las respuestas y las posibles consecuencias de esas demoras en momentos de urgencia o crisis. En la información de los cambios y problemas en decisiones, objetivos, políticas, estrategias, también tendrá un valor importante, ya que el priorizar permitirá que estos cambios se le de la importancia necesaria y se le de resolución oportuna a los problemas de acuerdo a la clasificación.

La propuesta hacia la Selección del Tipo de Redes de Comunicación traerá importantes beneficios, ya que se definirá de manera clara y concisa, las formas en la cual fluirá la comunicación dentro de la Escuela de Ingeniería Industrial, ya que se definirán las pautas a seguir para comunicar algunas inquietudes o ideas que se tengan para el bienestar de toda la comunidad, despertando el interés, se reducirán los tiempos de respuesta, habrá una gran satisfacción en cuanto al nivel de satisfacción alcanzado, y todo esto en pro del mejoramiento de las relaciones interpersonales en la Escuela de Ingeniería Industrial.

Otros beneficios importantes se verán reflejados en los diferentes canales de información utilizados en ésta propuesta, como la Intranet, que es una de las tecnologías más poderosas que pueden utilizarse en una organización, si se aplica de forma adecuada. Su diseño e implementación, en función de los objetivos organizacionales, provee a la institución de una herramienta fundamental para la gestión de la información que tributa a la gestión del conocimiento, y para la comunicación interna, que permite mejorar y agilizar la dinámica organizacional. Sin embargo, esto sólo es posible cuando los

empleados participan activamente en su mantenimiento y actualización. Se realiza un acercamiento a esta tecnología, a partir de su definición conceptual y su caracterización en el contexto de las organizaciones. Se analiza su visión como herramienta para la gestión de la información y como medio de comunicación.

La aplicación de la metodología Feedback 360° para la evaluación de desempeño de los miembros, permitirá a la Escuela de Ingeniería Industrial obtener resultados objetivos en cuanto al desempeño de los evaluados por permitir la participación u opinión de otras fuentes tales como: Docentes, Empleados, estudiantes así como agentes externos (Docentes, Estudiantes, Empleados u Obreros), pertenecientes a la comunidad de otras Escuelas, aparte de la del superior inmediato; por otra parte llevará a un cambio de cultura, un mejoramiento de la comunicación y fomentará la colaboración. El Feedback 360° también estimulará a la organización para “aprender”; dado que es un buen instrumento para garantizar los valores y competencias fundamentales de la organización; creará la necesidad en la Escuela de definir competencias y perfiles de funcionamiento y traducirlas en actitudes y calidades visibles y medibles; y permitirá mejorar las prestaciones gracias a que se enfoca en una mayor atención a la adquisición de las competencias requeridas por la organización.

La propuesta de la creación de un Comité de información serán dados a medida que el Comité le de respuestas de forma inmediata y utilizando los canales propuestos por ellos mismos para que toda la comunidad de la Escuela se encuentre informada de las decisiones tomadas para el bienestar de la misma, y además dándole resolución a los problemas que presente la Escuela de Ingeniería Industrial.

La reducción de los rumores en la Escuela creará un ambiente de trabajo y estudio más cómodo y satisfactorio para los miembros de la misma, dado que las informaciones erradas o malversadas que se puedan originar por la percepción de los integrantes y que puedan ser causantes de la desmotivación de otros integrantes de la Escuela se mantendrán controladas.

La creación de la comisión de las carteleras de la Escuela fomentará el trabajo en equipo, la participación e integración de los miembros, aparte de mantener las carteleras en buen estado y actualizada la información que se publique, lo que mantendrá al resto de los integrantes de la Escuela y sus alrededores motivados para leer dichas informaciones logrando que todos los integrantes de la misma estén al tanto de las noticias de su interés.

PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

En la tabla N° 43 se presenta de forma estructurada los planes del proceso de mejora en la comunicación propuesto; en el mismo se detallan los objetivos presentes en la comunicación interpersonal de la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo los medios propuestos para el logro de las mejoras, el tiempo necesarios para la ejecución, los entes responsables de la puesta en marcha del proceso y las observaciones presentes de las propuestas.

Tabla N° 43. Plan de Comunicación (Resumen)					
Objetivos	Propuesta	Acción	Plazo	Responsable(s)	Observaciones
1)Determinar la influencia de la comunicación en la productividad de las organizaciones	Selección del Tipo de Redes de Comunicación	Consenso	1 triemstre	Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial	Utilizar los recursos para el adiestramiento
2)Evaluar el sistema de comunicación formal e informal que existe en la Escuela de Industrial del a Universidad de Carabobo para determinar la situación actual y su impacto.	Selección de canales de información.	Encuestas	2 trimestres	Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial	Seguimiento continuo.
3)Identificar las causas que afectan la comunicación de la relaciones interpersonales existentes en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo. 4)Determinar los factores más influyentes de comunicación de las relaciones interpersonales existentes en la Escuela de Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.	Clasificación de la Información. Feedback 360°	Consenso	2 trimestres	Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial	Utilizar los recursos para el adiestramiento. Elaboración y Aplicación de los cuestionarios.
5)Desarrollar alternativas de solución para la comunicación de las relaciones interpersonales en la Escuela de Industrial de la Universidad de Carabobo.	Comité de Información y Evaluación. Creación de comisión de carteleras. Sondeos de satisfacción y expectativas.	Consenso Encuestas. Buzones de sugerencias.	Continuo	Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial	Mensuales. Elaboración de las encuestas acordes con las actividades planteadas.

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

La comunicación, antes que todo, es una actitud de apertura al otro, que implica disponibilidad generosa para compartir, es decir, para dar y recibir. Sin embargo, ésta no es fácil; es un arte que se debe practicar continuamente para desarrollarlo a plenitud y poder así obtener el mejor provecho de él. Nosotros como seres humanos necesitamos practicar al máximo y mejorar cada día la calidad de nuestra comunicación.

Por tal razón, conocer las causas, desventajas y consecuencias que afecten las relaciones interpersonales entre miembros de una comunidad, es fundamental para cualquier organización. Las causas generalmente radican en los problemas, en el volumen y en la calidad de la información transmitida, así como también en la elección del canal adecuado. La influencia de los malos entendidos en la toma de decisiones, la evaluación de desempeño por medio de una única fuente que puede resultar en ambigua, subjetiva y sin la retroalimentación requerida, el liderazgo sin aceptación, con desconfianza que no motiva a los integrantes de la escuela e influye directamente en el clima organizacional de la misma.

Por consiguiente, es necesario estar conciente que el motor por excelencia de la Comunicación Interna está en el liderazgo y en el compromiso, tanto filosófico como de comportamiento, ya que ésta influye en la conducta de los demás, por lo que todos los integrantes de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, deben ser capaces de actuar como un modelo de comunicador capaz y muy visible, en el cual todos los demás miembros sientan que pueden ser ejemplos a seguir.

Otro factor fundamental es la coherencia. La comunicación entre las personas que conforman la comunidad de la Escuela de Ingeniería Industrial debe ser siempre coherente en todo tipo de circunstancias y condiciones pero mucho más en periodos de cambio y de incertidumbre ya que de ello va a

depender en buena medida, que las metas planteadas puedan finalizar en beneficios satisfactorios, no sólo para la Escuela de Ingeniería Industrial en sí, sino para todos y cada uno de los miembros que la conforman. Por tal motivo, debe existir una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que los valores repetidos a través de los canales formales deben corresponderse con los valores que se practican.

A todo esto hay que agregarle que la comunicación debe ser regular y continua y no cuando se encuentre ante una emergencia, porque entonces, es cuando se pierde la razón de la comunicación en muchas de éstas emergencias, y no se toman las medidas adecuadas o éstas no son entendidas en su verdadera esencia; por lo cual, es preciso comunicar de forma continua y regular; además, mantener un flujo constante de información a base de compartir de manera permanente la información, para que de esta manera se eviten los malos entendidos. De igual forma, hay que comunicar también las malas noticias, ya que está más que comprobado que cuando éstas se transmiten de forma clara, se genera un entorno en el que las buenas noticias resultan más creíbles y ayudan a resolver problemas que estén afectando al entorno de la Escuela.

Además hay que destacar la importancia de la comunicación personal (cara a cara), cuya práctica es fácil de realizar y es más rápida y efectiva a la hora de oír o plantear problemas, sugerencias, etc. Este tipo de comunicación no es incompatible ni elimina la necesidad de otra forma de comunicarse. De hecho, comprobamos frecuentemente que los programas de comunicación más eficaces combinan el empleo de la tecnología (correo electrónico, intranet, etc.), como una estrategia de contacto humano que, por descontado, incluye la comunicación cara a cara.

Por lo que se puede decir que no solamente hay que comunicar, sino que hay que saber comunicarse y también comunicar a tiempo, justo en el momento en que se dispone de la información. Por lo tanto, las organizaciones, y en este caso, la Escuela de Ingeniería Industrial como un todo, tienen que comunicar a su debido tiempo la información primordial para el buen funcionamiento de la misma, tienen que conocer las necesidades de las personas implicadas o afectadas en los procesos de cambio, promover la comunicación cara a cara, generar un flujo de información constante en un marco de coherencia y exigir responsabilidades a todos sus miembros sin distinción en función de sus comunicadores, para que así, entre todos se tomen las medidas adecuadas que permitan una mejor relación interpersonal entre los integrantes de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.

El diagnóstico de la situación actual de la Escuela realizado por medio de las distintas fuentes de recolección de datos, reveló que el 35 % de las variables evaluadas no están presentes en la gestión comunicacional actual, lo que permitió concluir en los aspectos fundamentales de propuestas de estrategias para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo

Las organizaciones y la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo son organizaciones que deben velar por el buen desempeño y funcionamiento de sus integrantes; no pueden existir organizaciones sin comunicación y la comunicación no puede existir sin una organización, de manera que podemos establecer también, que la comunicación no puede suceder sin la existencia de mensajes, sean éstos verbales o no. La efectividad es la cualidad más importante de la comunicación, ya que ésta permite que la comunicación cumpla su función, que es transmitir la información, que ésta se comprenda y modifique la actitud o el modo de pensar del receptor. Por consiguiente, la propuesta de un feedback 360° en la Escuela, la selección de los canales de comunicación y la selección del tipo de

redes de la información, es muy importante, ya que establece la directriz del planteamiento base de éste Trabajo Especial de Grado, que es el de diseñar estrategias que permitan el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial.

RECOMENDACIONES

- Establecer lineamientos para fomentar la realización de investigaciones que permitan desarrollar estrategias de comunicación, para la elaboración de materiales informativos y didácticos con enfoque de género.
- Realizar una campaña de concientización con el propósito que los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial, tomen conciencia de la importancia de la comunicación en el funcionamiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma.
- Para garantizar el seguimiento de estos lineamientos, podría considerarse la posibilidad de la creación de un Comité de Información y Evaluación, encargado de supervisar el desarrollo de las estrategias como términos de referencia, en el que cada uno de los integrantes de la Escuela de Ingeniería Industrial puedan dar seguimiento.
- Establecer el compromiso por parte de la comunidad de la Escuela de Ingeniería Industrial a mejorar las relaciones interpersonales, para una mejor comunicación.
- Revisar y evaluar exhaustivamente las variables que no tienen presencia en las relaciones interpersonales de los miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial y determinar el impacto en la motivación de los mismos y en su desempeño, mediante los sondeos de satisfacción y expectativas.

- Identificación de la población interlocutora. Para futuros proyectos o iniciativas en el área de comunicación, es clave la identificación de las contrapartes tanto a nivel de relaciones como de grupos a los cuales se busca Interpelar por medio de los mensajes. En tanto la identificación de la población se realicen por un grupo interdisciplinario e involucrando las diversas corrientes que hacen vida en la Escuela de Ingeniería Industrial, mayor será la visión sistémica que se logre y más efectivos los resultados, sobre todo en una Institución en la cual todas las unidades se articulan en el amplio y entramado proceso de la formación profesional
- Establecer el Feedback 360° y de manera continua como una constante en la Escuela de Ingeniería Industrial, para asegurar la efectividad en la comunicación a todos los niveles.
- Instruir a los miembros de la organización en cuanto a las propuestas de clasificación de la información y elección del canal adecuado
- Seleccionar y orientar a la comisión encargada de las carteleras para que realice la actualización de éstos importantes canales de información

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, F (1999), **“El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración”**. Editorial Epísteme C. A. Venezuela.

BARTOLI, A. (1992), **“Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada”**. Ediciones Paidós Ibérica, España.

CALDERON NEYRA, ERNESTO.”**Sistema de Comunicación Interna”**.

<http://www.monografias.com>

CASTILLO L, MONICA R, MENDEZ FERNANDO J. **“Estudio de la comunicación organizacional en la Empresa de Transporte Publico Urbano. Unión Valencia Rural 2 AC”**, Valencia – Edo Carabobo.

CELIS, JANETH Y MANZO, VERONICA. **“La Comunicación Organizacional dentro del desarrollo da las actividades laborales del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo”**. VALENCIA, 2006.

FERNANDEZ, C. (1999), **“La Comunicación en las Organizaciones”**. Editorial Trillas, México.

GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY. (1996). **“Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos”**. Editorial IRWIN.

GOLDHABER, GERALD. **“COMUNICACION ORGANIZACIONAL”**. Mexico: Diana Técnico.

ING. CAROLINA ARDAY C. **“Guía de conceptos de Metodología de la Investigación”**. Universidad de Carabobo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, Abril 2005.

KLAPPER, J.T. **“The Effects of mass Communicaions”**, USA. 1974.

KATZ Y KAHN. **“Usos y gratificaciones de la Comunicación de masas”**.
MONAGS.

PACHANO DORIS. **“La Integración Cultural Latinoamericana y el Proyecto de red universo audiovisual del niño y el joven Latinoamericano”**.
MEXICO 1992.

SAYAGO, L. (1999) **“Investigación en Comunicación Organizacional”**,
Licencomunicacion.com.

TAMAYO & TAMAYO (1998) **“El proceso de la investigación científica”**
Limusa S. A. México.

BERLO, DAVID K. **“Una Taxonomía de conceptos de Comunicación**. Pags
122 y 123.

LÓPEZ, RAMÓN. **“Propuesta de un Plan para diseñar un Sistema de Evaluación al desempeño para el Personal académico de la Universidad de Carabobo”**. 2003.

ADLER, RONALD B. & MARQUARDT ELMOHORST, JEANNE.
“Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones”. Editorial Mc Graw Hill. Octava Edición.

COSTUMERO GIL, ISABEL. **“Relaciones en el Entorno de Trabajo”**. Editorial Thomson. 2007.

<http://www3.uji.es/~pinazo/2001Tema7.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml#REDES>

<http://www3.uji.es/~pinazo/2001Tema7.htm>

http://www.hayandino.com/Biblioteca/Sala_Instrumentos/PDF/Feedback_de_360.pdf

http://www.innovapyme.com/conocimiento/manual_feedback360.asp

A N E X O S

ANEXO N° 1. Modelo de Cuestionario o Encuesta.

N°	ITEM	TD	D	I	A	TA
1	La retribución de los logros académicos es tomada en cuenta para satisfacer el nivel de vida.					
2	Ha logrado alcanzar sus logros de acuerdo con los objetivos planteados.					
3	Comunica sus ideas con un tipo de lenguaje acorde a las circunstancias.					
4	Una buena comunicación requiere de un buen nivel de conocimientos para que ésta se haga de manera fluida.					
5	Acepta críticas y opiniones divergentes a las que usted expresa.					
6	Se vale del lenguaje corporal para comunicar sus ideas de forma que su interlocutor lo comprenda.					
7	Logra expresar con claridad lo que desea transmitir.					
8	Logra ser espontáneo al momento de emitir sus ideas.					
9	En la Escuela de Ingeniería Industrial existen personas que ocupan su mismo cargo, y que representen un modelo a seguir.					
10	Hay que ser tolerante al momento de una crítica hacia su persona y sus ideas.					
11	Existe una estructura adecuada que comunique de manera clara sus funciones y tareas.					
12	Las respuestas a sus inquietudes e ideas se canalizan de forma rápida y efectiva.					
13	En la Escuela de ingeniería Industrial existen canales de información apropiados para transmitir una comunicación integral.					
14	Se vale de su ingenio y destreza para lograr comunicar, de manera clara y sencilla sus ideas o conocimientos.					
15	La base de una buena comunicación, es consecuencia de los medios usados para transmitir esta información.					
16	Existen los mecanismos adecuados de comunicación, en el momento de exponer sus propuestas e ideas.					
17	La retroalimentación durante una comunicación permite un aprendizaje.					
18	Adapta sus conocimientos o ideas de forma dinámica para una mejor comprensión.					
19	Actualmente las funciones de organización de acción y tareas están correctamente definidas en la Escuela de Ingeniería Industrial.					
20	Existen lineamientos establecidos para hacer circular la información efectiva.					

21	La forma de comunicar sus ideas logra mantener un alto nivel de interés.					
22	Una buena comunicación permite incrementar su compromiso con la organización.					
23	Independientemente de sus ideas y posturas, respeta las divergencias de los demás.					
24	El grado de entrega a la hora de impartir los conocimientos, es consecuencia de una buena comunicación.					
25	La integridad es primordial para una comunicación					
26	La responsabilidad de los planteamientos y de las ideas, es parte de una buena comunicación.					

Comentarios adicionales:
Opiniones y recomendaciones:

ANEXO N° 2. Validación del Instrumento.

ANEXO N° 3. “Boletín El Industrial”

ANEXO N° 4. Página INTRANET.



BIENVENIDO!!!

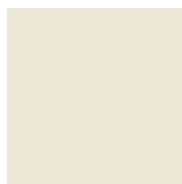


Cédula:

(sólo el número)

Clave Personal:

Su clave personal corresponderá en un primer momento a su cédula de identidad



Si olvidaste tu clave personal ó está bloqueado tu usuario, haz click [AQUI!](#)

Usuarios del **Núcleo Aragua**: La atención a los problemas de claves personales será realizada en la **Comisionaduría de la Rectora**, con la funcionaria Lennis Guárate.



ANEXO N° 5. Página Correo U.C.



SquirrelMail versión 1.4.6-1
Por el equipo de desarrollo de SquirrelMail

Ingreso a Correo Web UC

Nombre:

Contraseña:

ANEXO N° 9. Modelo de Carta.

ALUMNOS ROLDÁN

Se convoca a todos los trabajadores de esta sección a la reunión que se celebrará en el salón de actos de la misma(tercera planta), el próximo miércoles día 13 a las 12:00 h. en segunda convocatoria, para tratar el siguiente:

ORDEN DEL DÍA.

1. Aprobación, si procede, del acta anterior.
2. Medidas de seguridad en el almacén.
3. Suministro de EPIS.
4. Curso de prevención de riesgos laborales.

Ante la importancia del tema, se ruega puntualidad y asistencia.

La Dirección.

ANEXO N° 6. Resultados de las Encuestas en General.

Encuestados	Nivel	Objetivos	Lenguaje	Personalidad	Madurez	Gestualidad	Claridad	Emotividad	Modelaje
1	2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	3	2	3	4	3	4	1
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	5	4	5	3	5	3
5	3	4	4	5	5	5	5	5	5
6	2	2	3	5	4	4	4	3	4
7	2	5	4	4	4	5	4	4	5
8	5	4	5	5	4	5	5	5	4
9	4	5	3	2	3	4	3	4	1
10	4	5	3	2	3	4	3	4	1
11	4	5	3	2	3	4	3	4	1
12	3	3	5	5	4	4	5	4	1
13	2	2	5	2	2	2	5	5	5
14	5	4	5	5	4	5	5	5	4
15	5	4	5	5	4	5	5	5	4
16	4	5	3	2	3	4	3	4	1
17	3	4	4	5	4	5	3	5	3
18	4	5	4	4	4	3	3	4	4
19	5	5	4	5	4	5	5	5	4
20	3	5	5	2	4	5	5	2	1
21	5	4	5	3	5	5	5	3	5
22	5	3	4	5	5	5	4	3	5
23	4	4	2	4	3	4	4	4	3
24	3	4	4	5	4	5	3	5	3
25	2	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	3	2	3	4	3	4	1
27	2	2	3	5	4	4	4	3	4
28	4	5	5	5	5	5	5	5	5
29	2	5	4	4	4	5	4	4	5
30	5	4	5	5	4	5	5	5	4
31	3	4	4	5	5	5	5	5	5
32	3	5	5	4	5	4	4	5	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	2
34	4	5	1	3	4	4	1	1	5
35	4	4	1	3	4	4	1	1	5
36	4	4	4	5	2	1	2	2	2
37	5	4	4	3	1	2	4	4	5
38	4	4	4	5	5	4	4	4	2
39	1	3	2	5	4	3	4	4	2
40	5	4	5	5	5	5	4	5	3
41	4	4	4	5	4	5	4	4	4
42	4	4	4	5	4	4	4	4	3
43	4	5	2	5	5	5	5	4	3
44	1	5	4	4	2	5	3	2	1
45	2	4	4	4	4	4	4	4	4
46	2	2	4	5	4	5	5	5	3
47	3	2	4	4	4	4	4	4	4
48	3	4	2	5	4	5	4	4	4
49	4	4	5	5	5	5	5	4	4
50	4	4	5	5	4	5	4	4	5

51	4	4	5	5	4	4	4	4	5
52	4	3	3	5	5	5	3	3	5
53	5	4	5	2	5	5	5	5	5
54	5	4	4	3	5	3	4	4	3
55	4	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	4	4	5	4	3	4	2	4
57	4	4	4	5	4	5	4	5	4
58	4	3	4	5	5	3	2	3	3
59	3	3	3	5	5	5	3	4	5
60	4	2	5	5	4	5	4	4	4
61	2	4	4	5	4	5	4	3	2
62	4	3	5	3	4	5	3	5	3
63	5	4	4	5	4	4	4	4	4
64	5	2	4	2	4	5	4	5	4
65	5	3	4	5	5	4	5	5	5
66	3	3	1	5	5	4	4	4	3
67	4	2	2	5	5	4	2	2	5
68	4	2	4	2	2	3	2	4	1
69	2	4	2	5	2	1	2	2	2
70	4	4	5	3	4	2	4	4	5
71	4	5	4	5	5	4	4	5	3
72	4	5	5	4	4	2	5	4	3
73	5	4	2	5	4	4	4	2	3
74	2	2	5	2	5	3	4	4	5
75	2	4	5	5	4	3	3	4	5
76	3	4	4	4	4	3	2	4	3
77	3	5	5	4	4	4	4	4	4
78	3	4	4	5	5	2	4	2	1
79	3	5	5	4	5	4	4	5	4
80	5	4	5	3	5	4	4	4	4
81	2	2	4	4	5	4	4	4	3
82	5	4	5	5	3	3	5	5	3
83	4	5	4	5	5	4	4	5	1
84	4	4	3	3	3	1	4	4	1
85	1	5	4	5	5	4	5	5	3
86	4	4	2	4	3	4	4	4	3
87	5	2	3	1	2	3	1	5	3
88	4	2	2	5	4	4	2	2	2
89	4	4	4	4	4	4	4	4	3
90	2	2	4	5	5	3	4	4	4
91	3	4	4	5	3	3	4	4	5
92	2	4	4	5	5	3	4	4	4
93	5	5	4	4	4	3	4	4	2
94	4	4	4	5	4	4	2	5	4
95	4	4	4	2	4	5	4	5	4
96	2	2	4	4	5	4	3	4	5
97	4	4	4	2	5	5	4	3	4
98	3	4	4	5	5	4	4	4	3
99	3	4	4	4	4	4	4	2	4
100	3	2	2	5	2	4	5	5	3
101	4	4	3	5	4	3	4	3	3
102	4	2	4	5	4	4	4	4	1
103	3	1	3	2	1	4	4	3	1
104	2	3	4	3	5	4	4	4	4

105	2	4	3	4	5	4	4	4	4
106	4	3	3	4	3	4	3	3	3
107	4	2	4	5	4	4	5	3	5
108	1	2	3	5	4	5	4	4	4
109	2	4	4	5	5	4	4	4	4
110	4	4	5	5	3	4	4	4	5
111	3	2	3	4	4	3	4	4	5
112	3	4	4	5	4	4	4	5	3
113	3	4	4	4	3	5	4	4	5
114	2	4	4	5	5	4	3	4	4
115	4	4	3	4	5	4	4	4	5
116	4	2	3	5	5	5	4	4	4
117	5	2	3	4	4	3	4	4	5
118	5	2	3	3	4	1	4	4	5
119	4	3	2	5	3	4	3	4	5
120	4	4	3	5	4	5	3	3	5
121	4	3	2	4	3	2	4	3	4
122	4	4	4	4	4	4	4	4	2
123	4	4	4	5	5	5	5	4	4
124	4	4	4	5	4	4	5	5	4
125	4	4	4	4	4	4	4	4	3
126	4	4	4	4	4	4	4	4	3
127	5	4	4	3	4	5	4	4	5
128	4	4	4	5	4	4	4	3	5
129	3	4	4	4	5	4	3	3	4
130	5	5	4	3	4	4	5	4	3
131	5	5	4	4	1	3	4	5	4
132	4	5	4	5	4	4	4	3	5
133	4	4	4	5	4	4	2	3	4
134	4	4	4	3	4	3	5	4	3
135	4	5	5	5	5	1	5	5	4
136	2	3	4	5	4	2	5	4	3
137	1	5	4	2	5	2	4	4	4
138	5	5	3	5	1	2	1	3	1
139	4	5	4	4	5	2	5	5	1

Continuación del Anexo Nº 6. Resultados de las Encuestas General

Encuestas	Honestidad	Capacidad	Velocidad de Respuesta	Canales de Información	Creatividad	Impacto	Comunicación Ascendente	Feedback
1	4	3	2	4	4	4	4	4
2	4	2	1	1	4	3	3	5
3	5	2	2	1	4	4	2	5
4	4	2	2	3	4	4	3	4
5	5	3	2	2	4	4	3	5
6	5	1	1	1	4	5	2	4
7	4	1	1	1	2	5	1	5
8	5	1	2	2	5	4	2	5
9	4	2	1	1	4	3	3	5
10	4	2	1	1	4	3	3	5
11	4	2	1	1	4	3	3	5
12	2	2	3	1	5	5	2	5
13	3	2	4	5	2	5	3	4
14	5	1	2	2	5	4	2	5
15	5	1	2	2	5	4	2	5
16	4	2	1	1	4	3	3	5
17	4	2	2	3	4	4	3	4
18	5	1	1	1	3	5	1	5
19	5	3	4	2	5	4	5	5
20	5	5	2	5	2	4	3	5
21	3	2	5	3	5	2	5	4
22	4	5	2	4	3	5	2	4
23	4	4	3	1	4	4	4	4
24	4	2	2	3	4	4	3	4
25	4	3	2	4	4	4	4	4
26	4	2	1	1	4	3	3	5
27	5	1	1	1	4	5	2	4
28	5	2	2	1	4	4	2	5
29	4	1	1	1	2	5	1	5
30	5	1	2	2	5	4	2	5
31	5	3	2	2	4	4	3	5
32	4	3	4	2	2	3	2	4
33	4	4	1	4	4	4	4	4
34	4	1	1	2	5	2	1	5
35	4	2	1	4	5	2	1	5
36	1	2	1	1	5	5	1	5
37	5	3	3	3	4	5	1	5
38	4	2	2	1	4	4	2	4
39	5	2	2	1	2	5	1	5
40	5	4	3	3	4	4	2	5
41	5	2	2	2	4	4	2	4
42	4	2	2	2	4	4	4	5
43	5	5	2	1	4	5	1	5
44	3	1	1	2	4	3	2	3
45	4	2	2	2	4	4	2	4
46	5	3	1	1	5	4	2	5
47	4	3	3	2	4	4	2	5
48	3	4	2	2	5	5	2	5
49	5	4	3	4	4	4	3	4
50	3	3	2	1	4	5	2	5
51	3	2	2	2	5	2	3	5

52	5	2	3	2	5	4	3	5
53	5	2	1	1	5	5	3	5
54	3	4	2	3	3	4	4	5
55	5	3	5	2	5	5	2	5
56	4	2	2	4	4	4	2	5
57	4	4	5	4	4	5	4	5
58	4	2	2	1	4	5	3	4
59	5	2	2	1	3	4	2	5
60	4	2	1	1	4	4	2	5
61	4	2	2	3	4	4	3	5
62	4	4	2	2	4	4	1	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	4	2	2	4	5	2	5
65	1	3	5	2	5	5	5	5
66	5	1	1	1	5	4	1	4
67	5	1	1	1	5	5	5	5
68	5	1	1	1	4	5	4	5
69	5	1	4	1	2	5	1	5
70	4	1	4	2	3	3	2	4
71	5	2	3	2	5	5	3	5
72	5	2	3	2	5	5	3	5
73	4	4	5	2	4	4	2	4
74	5	2	2	2	4	4	3	5
75	4	3	3	2	4	5	2	5
76	5	2	2	2	4	4	2	5
77	4	3	4	2	5	5	4	5
78	2	3	2	1	4	2	2	5
79	4	3	4	2	2	3	2	4
80	4	2	2	1	5	3	2	5
81	4	3	2	2	4	4	2	5
82	4	2	4	2	4	4	5	5
83	4	1	1	1	4	4	1	4
84	4	2	2	1	4	5	1	5
85	5	5	5	4	5	5	4	4
86	4	4	3	1	4	4	4	4
87	5	4	5	1	5	5	1	5
88	4	2	2	2	4	4	2	4
89	4	4	4	1	3	4	1	4
90	5	2	2	2	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4	4	3	4
92	2	2	2	2	4	5	4	5
93	4	2	2	1	4	4	2	4
94	4	3	4	1	5	5	1	5
95	5	2	4	2	4	5	3	5
96	5	2	2	2	4	4	2	5
97	5	2	2	2	4	5	3	5
98	5	4	2	2	4	5	4	5
99	4	4	3	2	4	5	4	5
100	5	3	1	2	4	4	5	5
101	5	2	2	2	2	4	3	5
102	3	2	1	1	5	4	4	5
103	1	3	4	1	2	4	2	1
104	5	3	2	3	4	2	2	5
105	5	3	3	2	4	4	3	4

106	4	3	3	2	4	4	3	5
107	5	2	1	2	3	4	3	4
108	5	3	2	1	4	4	2	5
109	5	2	2	2	4	4	2	5
110	5	3	2	2	4	4	3	5
111	2	3	1	1	3	4	2	4
112	3	2	3	2	3	3	3	4
113	4	4	2	1	4	5	2	4
114	5	3	3	2	4	1	3	4
115	5	4	4	3	4	4	3	4
116	5	3	4	3	5	1	3	5
117	3	2	2	2	4	4	4	5
118	5	4	4	3	4	3	5	5
119	5	2	1	2	4	4	2	5
120	5	3	3	3	4	5	3	5
121	4	4	3	2	4	4	2	5
122	4	3	4	2	4	4	4	4
123	4	4	4	2	4	5	2	5
124	4	4	4	2	4	5	2	5
125	4	3	3	4	3	4	3	4
126	4	3	3	4	3	4	3	4
127	3	4	2	2	3	3	4	4
128	5	3	3	2	4	4	3	5
129	5	5	3	3	3	4	3	4
130	4	4	4	4	4	2	2	5
131	5	4	5	4	5	4	5	5
132	4	3	3	2	4	3	2	4
133	5	3	2	2	4	5	4	4
134	3	2	4	2	4	3	3	4
135	4	4	2	2	5	5	2	4
136	4	2	2	2	4	4	2	5
137	3	1	1	2	4	1	3	1
138	5	5	5	3	1	5	1	2
139	4	4	4	2	2	4	2	4

Continuación del Anexo N° 6. Resultados de las Encuestas General.

Encuestados	Dinamismo	Comunicación Descendente	Formalidad	Interés	Compromiso	Respeto	Participación	Valores	Responsabilidad
1	4	4	3	3	5	5	4	4	4
2	4	2	2	3	5	3	3	4	5
3	5	2	2	4	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	5	4	4	5	5
5	5	2	3	3	3	3	3	3	3
6	4	1	1	3	4	5	4	4	4
7	4	1	3	3	3	3	3	3	3
8	4	1	1	5	4	4	5	5	5
9	4	2	2	3	5	3	3	4	5
10	4	2	2	3	5	3	3	4	5
11	4	2	2	3	5	3	3	4	5
12	4	2	2	4	5	3	5	4	4
13	5	3	5	5	4	3	4	3	2
14	4	1	1	5	4	4	5	5	5
15	4	1	1	5	4	4	5	5	5
16	4	2	2	3	5	3	3	4	5
17	4	3	3	4	5	4	4	5	5
18	3	1	2	3	3	4	4	4	4
19	3	5	2	3	5	5	5	4	3
20	2	5	1	2	5	4	4	3	5
21	4	2	5	5	3	4	2	3	2
22	5	1	2	3	4	3	5	4	5
23	4	1	4	4	4	4	4	4	4
24	4	3	3	4	5	4	4	5	5
25	4	4	3	3	5	5	4	4	4
26	4	2	2	3	5	3	3	4	5
27	4	1	1	3	4	5	4	4	4
28	5	2	2	4	5	5	5	5	5
29	4	1	3	3	3	3	3	3	3
30	4	1	1	5	4	4	5	5	5
31	5	2	3	3	3	3	3	3	3
32	4	1	2	2	5	4	4	3	4
33	4	4	2	1	5	4	2	3	4
34	4	2	1	2	4	5	2	4	5
35	4	2	2	2	4	5	2	4	5
36	5	1	2	3	4	4	5	4	5
37	4	2	4	4	5	4	5	4	4
38	5	1	2	3	4	4	5	4	4
39	4	1	2	3	5	5	4	5	5
40	4	2	3	4	4	5	4	4	4
41	4	2	2	4	4	5	4	4	4
42	4	2	1	2	4	2	4	5	4
43	2	1	3	4	5	4	5	5	5
44	4	1	2	3	5	5	4	3	3
45	4	2	2	4	4	4	4	4	4
46	5	3	3	4	5	5	3	1	1
47	4	3	2	5	5	4	4	5	4
48	4	1	1	3	2	5	4	5	5
49	4	3	3	3	4	4	4	4	4
50	5	2	2	4	5	5	5	5	5
51	5	2	2	4	4	4	4	3	3

52	5	2	3	4	5	5	5	4	4
53	5	2	1	3	5	5	5	5	5
54	4	4	4	3	4	5	3	4	4
55	5	2	1	4	5	4	5	5	5
56	4	2	2	4	4	5	5	4	4
57	4	4	4	4	5	4	4	5	5
58	5	2	2	4	5	5	4	3	4
59	5	3	2	4	3	3	3	4	4
60	4	2	2	4	5	4	4	4	4
61	3	1	4	4	5	4	5	5	4
62	4	1	1	2	3	5	1	5	5
63	4	3	4	4	5	5	4	5	5
64	4	2	4	4	5	5	5	5	5
65	4	4	5	5	5	4	5	5	5
66	4	1	1	4	4	5	3	4	4
67	2	2	1	2	5	5	5	2	2
68	5	1	2	2	4	4	4	4	5
69	1	1	1	1	5	1	5	5	5
70	4	2	2	3	4	4	4	5	5
71	5	3	2	5	5	5	5	5	5
72	5	3	2	5	5	5	5	5	5
73	4	4	3	3	3	3	3	3	3
74	4	2	2	3	5	5	4	4	5
75	3	2	4	3	4	5	4	3	4
76	4	3	2	4	5	4	3	4	4
77	5	2	2	4	5	5	5	5	5
78	4	1	2	3	4	5	5	5	5
79	4	1	2	2	5	4	4	3	4
80	4	2	2	4	5	5	2	4	5
81	4	2	2	4	4	4	2	4	4
82	5	2	1	3	5	5	3	2	3
83	4	1	1	5	5	3	4	4	5
84	4	2	2	5	4	3	3	3	4
85	5	5	4	5	4	5	5	5	5
86	4	1	4	4	4	4	4	4	4
87	4	1	2	5	5	5	5	5	5
88	4	2	2	4	4	4	3	4	4
89	4	1	3	3	3	3	3	3	3
90	5	2	3	3	3	3	3	3	3
91	4	3	2	3	5	4	3	4	4
92	4	1	1	3	5	5	5	4	4
93	4	2	2	4	4	3	3	3	3
94	5	4	4	4	5	4	5	5	4
95	4	2	2	4	5	4	4	5	4
96	4	3	4	2	4	4	4	4	4
97	4	1	2	4	5	5	4	4	5
98	4	2	2	3	4	5	5	3	2
99	2	4	2	3	4	4	4	4	4
100	4	1	1	4	5	5	4	4	4
101	3	3	4	5	5	4	4	4	4
102	4	1	1	5	5	4	5	3	4
103	4	2	1	5	4	4	3	3	4
104	3	3	2	3	4	5	3	5	5
105	2	2	2	3	4	4	3	3	4

106	4	4	2	3	4	4	5	3	4
107	4	2	2	3	4	4	4	5	5
108	4	2	2	5	5	4	5	5	5
109	5	3	2	4	5	5	5	5	4
110	4	2	4	5	4	2	4	5	5
111	4	2	2	4	4	4	3	5	4
112	4	4	2	3	4	4	3	3	3
113	4	3	2	4	5	4	5	4	4
114	4	2	2	3	3	2	4	5	5
115	5	2	4	4	3	5	4	4	3
116	5	4	3	5	1	1	5	3	4
117	3	2	2	5	5	4	4	5	4
118	4	3	3	4	4	5	4	3	4
119	4	1	2	2	5	4	5	5	5
120	4	2	3	4	5	4	5	5	5
121	4	4	4	3	4	4	2	4	4
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	5	2	2	4	4	4	4	5	5
124	5	2	2	4	4	4	4	5	5
125	3	3	3	4	4	3	4	5	5
126	3	3	2	3	4	4	4	5	5
127	4	4	3	4	3	3	3	3	3
128	4	3	2	3	4	4	4	4	4
129	3	3	3	3	4	5	3	2	4
130	4	2	2	4	5	5	5	5	5
131	4	4	3	5	5	5	3	5	5
132	3	4	2	4	4	3	4	4	4
133	4	2	3	3	3	3	3	3	3
134	4	2	2	3	4	4	4	4	4
135	5	4	4	5	4	5	5	5	5
136	4	4	3	4	5	5	5	5	5
137	4	2	2	4	4	5	3	1	2
138	5	5	3	1	5	3	1	3	1
139	4	2	2	4	4	5	4	5	4

ANEXO N° 7. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS POR CATEGORÍA Y VARIABLE

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Disimilitud”. “Categoría Docente”

CATEGORIA:DOCENTES					
VARIABLE I: DISIMILITUD					
N° de Encuestados	Indicadores				
	Nivel (Item #1)	Objetivos (Item#2)	Lenguaje (Item#3)	Personalidad (Item#4)	Madurez (Item#5)
1	2	4	4	4	4
2	4	5	3	2	3
3	4	5	5	5	5
4	3	4	4	5	4
5	3	4	4	5	5
6	2	2	3	5	4
7	2	5	4	4	4
8	5	4	5	5	4
9	4	5	3	2	3
10	4	5	3	2	3
11	4	5	3	2	3
12	3	3	5	5	4
13	2	2	5	2	2
14	5	4	5	5	4
15	5	4	5	5	4
16	4	5	3	2	3
17	3	4	4	5	4
18	4	5	4	4	4
19	5	5	4	5	4
20	3	5	5	2	4
21	5	4	5	3	5
22	5	3	4	5	5
23	4	4	2	4	3
24	3	4	4	5	4
25	2	4	4	4	4
26	4	5	3	2	3
27	2	2	3	5	4
28	4	5	5	5	5
29	2	5	4	4	4
30	5	4	5	5	4
31	3	4	4	5	5
32	3	5	5	4	5
33	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° “Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Empatía”. “Categoría Docente”

CATEGORIA:DOCENTES					
VARIABLE II: EMPATÍA					
N° de Encuestados	Indicadores				
	Gestualidad (Item #6)	Claridad (Item#7)	Emotividad (Item#8)	Modelaje (Item#9)	Honestidad (Item#10)
1	4	4	4	4	4
2	4	3	4	1	4
3	5	5	5	5	5
4	5	3	5	3	4
5	5	5	5	5	5
6	4	4	3	4	5
7	5	4	4	5	4
8	5	5	5	4	5
9	4	3	4	1	4
10	4	3	4	1	4
11	4	3	4	1	4
12	4	5	4	1	2
13	2	5	5	5	3
14	5	5	5	4	5
15	5	5	5	4	5
16	4	3	4	1	4
17	5	3	5	3	4
18	3	3	4	4	5
19	5	5	5	4	5
20	5	5	2	1	5
21	5	5	3	5	3
22	5	4	3	5	4
23	4	4	4	3	4
24	5	3	5	3	4
25	4	4	4	4	4
26	4	3	4	1	4
27	4	4	3	4	5
28	5	5	5	5	5
29	5	4	4	5	4
30	5	5	5	4	5
31	5	5	5	5	5
32	4	4	5	4	4
33	4	4	4	2	4

Fuente: Elaboración Propia

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Tecnología”. “Categoría Docente”

CATEGORIA:DOCENTES					
VARIABLE III: TECNOLOGÍA					
Nº de Encuestas	Indicadores				
	Capacidad (Item #11)	Velocidad de Respuesta (Item#12)	Canales de Información (Item#13)	Creatividad (Item#14)	Impacto (Item#15)
1	3	2	4	4	4
2	2	1	1	4	3
3	2	2	1	4	4
4	2	2	3	4	4
5	3	2	2	4	4
6	1	1	1	4	5
7	1	1	1	2	5
8	1	2	2	5	4
9	2	1	1	4	3
10	2	1	1	4	3
11	2	1	1	4	3
12	2	3	1	5	5
13	2	4	5	2	5
14	1	2	2	5	4
15	1	2	2	5	4
16	2	1	1	4	3
17	2	2	3	4	4
18	1	1	1	3	5
19	3	4	2	5	4
20	5	2	5	2	4
21	2	5	3	5	2
22	5	2	4	3	5
23	4	3	1	4	4
24	2	2	3	4	4
25	3	2	4	4	4
26	2	1	1	4	3
27	1	1	1	4	5
28	2	2	1	4	4
29	1	1	1	2	5
30	1	2	2	5	4
31	3	2	2	4	4
32	3	4	2	2	3
33	4	1	4	4	4

Fuente: Elaboración Propia

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Flujo de Información”. “Categoría Docente”

CATEGORIA:DOCENTES					
VARIABLE IV: FLUJO DE INFORMACIÓN					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Comunicación Ascendente (Item #16)	Feedback (Item#17)	Dinamismo (Item#18)	Comunicación Descendente (Item#19)	Formalidad (Item#20)
1	4	4	4	4	3
2	3	5	4	2	2
3	2	5	5	2	2
4	3	4	4	3	3
5	3	5	5	2	3
6	2	4	4	1	1
7	1	5	4	1	3
8	2	5	4	1	1
9	3	5	4	2	2
10	3	5	4	2	2
11	3	5	4	2	2
12	2	5	4	2	2
13	3	4	5	3	5
14	2	5	4	1	1
15	2	5	4	1	1
16	3	5	4	2	2
17	3	4	4	3	3
18	1	5	3	1	2
19	5	5	3	5	2
20	3	5	2	5	1
21	5	4	4	2	5
22	2	4	5	1	2
23	4	4	4	1	4
24	3	4	4	3	3
25	4	4	4	4	3
26	3	5	4	2	2
27	2	4	4	1	1
28	2	5	5	2	2
29	1	5	4	1	3
30	2	5	4	1	1
31	3	5	5	2	3
32	2	4	4	1	2
33	4	4	4	4	2

Fuente: Elaboración propia

**“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable
Ambiente Organizacional”. “Categoría Docente”**

CATEGORIA:DOCENTES						
VARIABLE V: AMBIENTE ORGANIZACIONAL						
Nº de Encuestados	Indicadores					
	Interés (Item #21)	Compromiso (Item#22)	Respeto (Item#23)	Participación (Item#24)	Valores (Item#25)	Responsabilidad (Item#26)
1	3	5	5	4	4	4
2	3	5	3	3	4	5
3	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5
5	3	3	3	3	3	3
6	3	4	5	4	4	4
7	3	3	3	3	3	3
8	5	4	4	5	5	5
9	3	5	3	3	4	5
10	3	5	3	3	4	5
11	3	5	3	3	4	5
12	4	5	3	5	4	4
13	5	4	3	4	3	2
14	5	4	4	5	5	5
15	5	4	4	5	5	5
16	3	5	3	3	4	5
17	4	5	4	4	5	5
18	3	3	4	4	4	4
19	3	5	5	5	4	3
20	2	5	4	4	3	5
21	5	3	4	2	3	2
22	3	4	3	5	4	5
23	4	4	4	4	4	4
24	4	5	4	4	5	5
25	3	5	5	4	4	4
26	3	5	3	3	4	5
27	3	4	5	4	4	4
28	4	5	5	5	5	5
29	3	3	3	3	3	3
30	5	4	4	5	5	5
31	3	3	3	3	3	3
32	2	5	4	4	3	4
33	1	5	4	2	3	4

Fuente: Elaboración Propia

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Disimilitud”. “Categoría Estudiantes”.

CATEGORIA:ESTUDIANTES					
VARIABLE I: DISIMILITUD					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Nivel (Item #1)	Objetivos (Item#2)	Lenguaje (Item#3)	Personalidad (Item#4)	Madurez (Item#5)
1	1	3	2	5	4
2	5	4	5	5	5
3	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4
5	4	5	2	5	5
6	1	5	4	4	2
7	2	4	4	4	4
8	2	2	4	5	4
9	3	2	4	4	4
10	3	4	2	5	4
11	4	4	5	5	5
12	4	4	5	5	4
13	4	4	5	5	4
14	4	3	3	5	5
15	5	4	5	2	5
16	5	4	4	3	5
17	4	5	5	5	5
18	4	4	4	5	4
19	4	4	4	5	4
20	4	3	4	5	5
21	3	3	3	5	5
22	4	2	5	5	4
23	2	4	4	5	4
24	4	3	5	3	4
25	5	4	4	5	4
26	5	2	4	2	4
27	5	3	4	5	5
28	3	3	1	5	5
29	4	2	2	5	5
30	4	2	4	2	2
31	2	4	2	5	2
32	4	4	5	3	4
33	4	5	4	5	5
34	4	5	5	4	4
35	5	4	2	5	4
36	2	2	5	2	5
37	2	4	5	5	4
38	3	4	4	4	4
39	3	5	5	4	4
40	3	4	4	5	5
41	3	5	5	4	5
42	5	4	5	3	5
43	2	2	4	4	5
44	5	4	5	5	3
45	4	5	4	5	5
46	4	4	3	3	3

47	1	5	4	5	5
48	4	4	2	4	3
49	5	2	3	1	2
50	4	2	2	5	4
51	4	4	4	4	4
52	2	2	4	5	5
53	3	4	4	5	3
54	2	4	4	5	5
55	5	5	4	4	4
56	4	4	4	5	4
57	4	4	4	2	4
58	2	2	4	4	5
59	4	4	4	2	5
60	3	4	4	5	5
61	3	4	4	4	4
62	3	2	2	5	2
63	4	4	3	5	4
64	4	2	4	5	4
65	3	1	3	2	1
66	2	3	4	3	5
67	2	4	3	4	5
68	4	3	3	4	3
69	4	2	4	5	4
70	1	2	3	5	4
71	2	4	4	5	5
72	4	4	5	5	3
73	3	2	3	4	4
74	3	4	4	5	4
75	3	4	4	4	3
76	2	4	4	5	5
77	4	4	3	4	5
78	4	2	3	5	5
79	5	2	3	4	4
80	5	2	3	3	4
81	4	3	2	5	3
82	4	4	3	5	4
83	4	3	2	4	3
84	4	4	4	4	4
85	4	4	4	5	5
86	4	4	4	5	4
87	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4
89	5	4	4	3	4
90	4	4	4	5	4
91	3	4	4	4	5
92	5	5	4	3	4
93	5	5	4	4	1
94	4	5	4	5	4
95	4	4	4	5	4

Fuente: Elaboración Propia

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Empatía”. “Categoría Estudiantes”

CATEGORIA:ESTUDIANTES					
VARIABLE II: EMPATÍA					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Gestualidad (Item #6)	Claridad (Item#7)	Emotividad (Item#8)	Modelaje (Item#9)	Honestidad (Item#10)
1	3	4	4	2	5
2	5	4	5	3	5
3	5	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4
5	5	5	4	3	5
6	5	3	2	1	3
7	4	4	4	4	4
8	5	5	5	3	5
9	4	4	4	4	4
10	5	4	4	4	3
11	5	5	4	4	5
12	5	4	4	5	3
13	4	4	4	5	3
14	5	3	3	5	5
15	5	5	5	5	5
16	3	4	4	3	3
17	5	5	5	5	5
18	3	4	2	4	4
19	5	4	5	4	4
20	3	2	3	3	4
21	5	3	4	5	5
22	5	4	4	4	4
23	5	4	3	2	4
24	5	3	5	3	4
25	4	4	4	4	4
26	5	4	5	4	5
27	4	5	5	5	1
28	4	4	4	3	5
29	4	2	2	5	5
30	3	2	4	1	5
31	1	2	2	2	5
32	2	4	4	5	4
33	4	4	5	3	5
34	2	5	4	3	5
35	4	4	2	3	4
36	3	4	4	5	5
37	3	3	4	5	4
38	3	2	4	3	5
39	4	4	4	4	4
40	2	4	2	1	2
41	4	4	5	4	4
42	4	4	4	4	4

43	4	4	4	3	4
44	3	5	5	3	4
45	4	4	5	1	4
46	1	4	4	1	4
47	4	5	5	3	5
48	4	4	4	3	4
49	3	1	5	3	5
50	4	2	2	2	4
51	4	4	4	3	4
52	3	4	4	4	5
53	3	4	4	5	4
54	3	4	4	4	2
55	3	4	4	2	4
56	4	2	5	4	4
57	5	4	5	4	5
58	4	3	4	5	5
59	5	4	3	4	5
60	4	4	4	3	5
61	4	4	2	4	4
62	4	5	5	3	5
63	3	4	3	3	5
64	4	4	4	1	3
65	4	4	3	1	1
66	4	4	4	4	5
67	4	4	4	4	5
68	4	3	3	3	4
69	4	5	3	5	5
70	5	4	4	4	5
71	4	4	4	4	5
72	4	4	4	5	5
73	3	4	4	5	2
74	4	4	5	3	3
75	5	4	4	5	4
76	4	3	4	4	5
77	4	4	4	5	5
78	5	4	4	4	5
79	3	4	4	5	3
80	1	4	4	5	5
81	4	3	4	5	5
82	5	3	3	5	5
83	2	4	3	4	4
84	4	4	4	2	4
85	5	5	4	4	4
86	4	5	5	4	4
87	4	4	4	3	4
88	4	4	4	3	4
89	5	4	4	5	3
90	4	4	3	5	5
91	4	3	3	4	5
92	4	5	4	3	4

93	3	4	5	4	5
94	4	4	3	5	4
95	4	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Tecnología”. “Categoría Estudiantes”

CATEGORIA:ESTUDIANTES					
VARIABLE III: TECNOLOGÍA					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Capacidad (Item #11)	Velocidad de Respuesta (Item#12)	Canales de Información (Item#13)	Creatividad (Item#14)	Impacto (Item#15)
1	2	2	1	2	5
2	4	3	3	4	4
3	2	2	2	4	4
4	2	2	2	4	4
5	5	2	1	4	5
6	1	1	2	4	3
7	2	2	2	4	4
8	3	1	1	5	4
9	3	3	2	4	4
10	4	2	2	5	5
11	4	3	4	4	4
12	3	2	1	4	5
13	2	2	2	5	2
14	2	3	2	5	4
15	2	1	1	5	5
16	4	2	3	3	4
17	3	5	2	5	5
18	2	2	4	4	4
19	4	5	4	4	5
20	2	2	1	4	5
21	2	2	1	3	4
22	2	1	1	4	4
23	2	2	3	4	4
24	4	2	2	4	4
25	4	4	4	4	4
26	4	2	2	4	5
27	3	5	2	5	5
28	1	1	1	5	4
29	1	1	1	5	5
30	1	1	1	4	5
31	1	4	1	2	5
32	1	4	2	3	3
33	2	3	2	5	5
34	2	3	2	5	5
35	4	5	2	4	4
36	2	2	2	4	4
37	3	3	2	4	5

38	2	2	2	4	4
39	3	4	2	5	5
40	3	2	1	4	2
41	3	4	2	2	3
42	2	2	1	5	3
43	3	2	2	4	4
44	2	4	2	4	4
45	1	1	1	4	4
46	2	2	1	4	5
47	5	5	4	5	5
48	4	3	1	4	4
49	4	5	1	5	5
50	2	2	2	4	4
51	4	4	1	3	4
52	2	2	2	4	4
53	4	4	4	4	4
54	2	2	2	4	5
55	2	2	1	4	4
56	3	4	1	5	5
57	2	4	2	4	5
58	2	2	2	4	4
59	2	2	2	4	5
60	4	2	2	4	5
61	4	3	2	4	5
62	3	1	2	4	4
63	2	2	2	2	4
64	2	1	1	5	4
65	3	4	1	2	4
66	3	2	3	4	2
67	3	3	2	4	4
68	3	3	2	4	4
69	2	1	2	3	4
70	3	2	1	4	4
71	2	2	2	4	4
72	3	2	2	4	4
73	3	1	1	3	4
74	2	3	2	3	3
75	4	2	1	4	5
76	3	3	2	4	1
77	4	4	3	4	4
78	3	4	3	5	1
79	2	2	2	4	4
80	4	4	3	4	3
81	2	1	2	4	4
82	3	3	3	4	5
83	4	3	2	4	4
84	3	4	2	4	4
85	4	4	2	4	5
86	4	4	2	4	5
87	3	3	4	3	4
88	3	3	4	3	4
89	4	2	2	3	3
90	3	3	2	4	4
91	5	3	3	3	4

92	4	4	4	4	2
93	4	5	4	5	4
94	3	3	2	4	3
95	3	2	2	4	5

Fuente. Elaboración Propia

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Flujo de Información”. “Categoría Estudiantes”

CATEGORIA:ESTUDIANTES					
VARIABLE IV: FLUJO DE INFORMACIÓN					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Comunicación Ascendente (Item #16)	Feedback (Item#17)	Dinamismo (Item#18)	Comunicación Descendente (Item#19)	Formalidad (Item#20)
1	1	5	4	1	2
2	2	5	4	2	3
3	2	4	4	2	2
4	4	5	4	2	1
5	1	5	2	1	3
6	2	3	4	1	2
7	2	4	4	2	2
8	2	5	5	3	3
9	2	5	4	3	2
10	2	5	4	1	1
11	3	4	4	3	3
12	2	5	5	2	2
13	3	5	5	2	2
14	3	5	5	2	3
15	3	5	5	2	1
16	4	5	4	4	4
17	2	5	5	2	1
18	2	5	4	2	2
19	4	5	4	4	4
20	3	4	5	2	2
21	2	5	5	3	2
22	2	5	4	2	2
23	3	5	3	1	4
24	1	5	4	1	1
25	4	4	4	3	4
26	2	5	4	2	4
27	5	5	4	4	5
28	1	4	4	1	1
29	5	5	2	2	1
30	4	5	5	1	2
31	1	5	1	1	1
32	2	4	4	2	2
33	3	5	5	3	2
34	3	5	5	3	2
35	2	4	4	4	3
36	3	5	4	2	2
37	2	5	3	2	4

38	2	5	4	3	2
39	4	5	5	2	2
40	2	5	4	1	2
41	2	4	4	1	2
42	2	5	4	2	2
43	2	5	4	2	2
44	5	5	5	2	1
45	1	4	4	1	1
46	1	5	4	2	2
47	4	4	5	5	4
48	4	4	4	1	4
49	1	5	4	1	2
50	2	4	4	2	2
51	1	4	4	1	3
52	4	4	5	2	3
53	3	4	4	3	2
54	4	5	4	1	1
55	2	4	4	2	2
56	1	5	5	4	4
57	3	5	4	2	2
58	2	5	4	3	4
59	3	5	4	1	2
60	4	5	4	2	2
61	4	5	2	4	2
62	5	5	4	1	1
63	3	5	3	3	4
64	4	5	4	1	1
65	2	1	4	2	1
66	2	5	3	3	2
67	3	4	2	2	2
68	3	5	4	4	2
69	3	4	4	2	2
70	2	5	4	2	2
71	2	5	5	3	2
72	3	5	4	2	4
73	2	4	4	2	2
74	3	4	4	4	2
75	2	4	4	3	2
76	3	4	4	2	2
77	3	4	5	2	4
78	3	5	5	4	3
79	4	5	3	2	2
80	5	5	4	3	3
81	2	5	4	1	2
82	3	5	4	2	3
83	2	5	4	4	4
84	4	4	4	4	4
85	2	5	5	2	2
86	2	5	5	2	2
87	3	4	3	3	3
88	3	4	3	3	2
89	4	4	4	4	3
90	3	5	4	3	2
91	3	4	3	3	3
92	2	5	4	2	2

93	5	5	4	4	3
94	2	4	3	4	2
95	4	4	4	2	3

Fuente. Elaboración Propia.

**“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable
Ambiente Organizacional”. “Categoría Estudiantes”**

CATEGORIA:ESTUDIANTES						
VARIABLE V: AMBIENTE ORGANIZACIONAL						
Nº de Encuestados	Indicadores					
	Interés (Item#21)	Compromiso (Item#22)	Respeto (Item#23)	Participación (Item#24)	Valores (Item#25)	Responsabilidad (Item#26)
1	3	5	5	4	5	5
2	4	4	5	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4
4	2	4	2	4	5	4
5	4	5	4	5	5	5
6	3	5	5	4	3	3
7	4	4	4	4	4	4
8	4	5	5	3	1	1
9	5	5	4	4	5	4
10	3	2	5	4	5	5
11	3	4	4	4	4	4
12	4	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	3	3
14	4	5	5	5	4	4
15	3	5	5	5	5	5
16	3	4	5	3	4	4
17	4	5	4	5	5	5
18	4	4	5	5	4	4
19	4	5	4	4	5	5
20	4	5	5	4	3	4
21	4	3	3	3	4	4
22	4	5	4	4	4	4
23	4	5	4	5	5	4
24	2	3	5	1	5	5
25	4	5	5	4	5	5
26	4	5	5	5	5	5
27	5	5	4	5	5	5
28	4	4	5	3	4	4
29	2	5	5	5	2	2
30	2	4	4	4	4	5
31	1	5	1	5	5	5
32	3	4	4	4	5	5
33	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5
35	3	3	3	3	3	3
36	3	5	5	4	4	5
37	3	4	5	4	3	4
38	4	5	4	3	4	4
39	4	5	5	5	5	5
40	3	4	5	5	5	5
41	2	5	4	4	3	4

42	4	5	5	2	4	5
43	4	4	4	2	4	4
44	3	5	5	3	2	3
45	5	5	3	4	4	5
46	5	4	3	3	3	4
47	5	4	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5
50	4	4	4	3	4	4
51	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3
53	3	5	4	3	4	4
54	3	5	5	5	4	4
55	4	4	3	3	3	3
56	4	5	4	5	5	4
57	4	5	4	4	5	4
58	2	4	4	4	4	4
59	4	5	5	4	4	5
60	3	4	5	5	3	2
61	3	4	4	4	4	4
62	4	5	5	4	4	4
63	5	5	4	4	4	4
64	5	5	4	5	3	4
65	5	4	4	3	3	4
66	3	4	5	3	5	5
67	3	4	4	3	3	4
68	3	4	4	5	3	4
69	3	4	4	4	5	5
70	5	5	4	5	5	5
71	4	5	5	5	5	4
72	5	4	2	4	5	5
73	4	4	4	3	5	4
74	3	4	4	3	3	3
75	4	5	4	5	4	4
76	3	3	2	4	5	5
77	4	3	5	4	4	3
78	5	1	1	5	3	4
79	5	5	4	4	5	4
80	4	4	5	4	3	4
81	2	5	4	5	5	5
82	4	5	4	5	5	5
83	3	4	4	2	4	4
84	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	5	5
86	4	4	4	4	5	5
87	4	4	3	4	5	5
88	3	4	4	4	5	5
89	4	3	3	3	3	3
90	3	4	4	4	4	4
91	3	4	5	3	2	4
92	4	5	5	5	5	5
93	5	5	5	3	5	5
94	4	4	3	4	4	4
95	3	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Disimilitud”. “Categoría Administrativo”

CATEGORIA:ADMINISTRATIVO					
VARIABLE I: DISIMILITUD					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Nivel (Item#1)	Objetivos (Item#2)	Lenguaje (Item#3)	Personalidad (Item#4)	Madurez (Item#5)
1	4	4	4	3	4
2	4	5	5	5	5
3	2	3	4	5	4
4	1	5	4	2	5
5	5	5	3	5	1
6	4	5	4	4	5

Fuente: Elaboración Propia.

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Empatía”. “Categoría Administrativo”

CATEGORIA:ADMINISTRATIVO					
VARIABLE II: EMPATÍA					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Gestualidad (Item #6)	Claridad (Item#7)	Emotividad (Item#8)	Modelaje (Item#9)	Honestidad (Item#10)
1	3	5	4	3	3
2	1	5	5	4	4
3	2	5	4	3	4
4	2	4	4	4	3
5	2	1	3	1	5
6	2	5	5	1	4

Fuente: Elaboración Propia.

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Tecnología”. “Categoría Administrativo”

CATEGORIA:ADMINISTRATIVO					
VARIABLE III: TECNOLOGÍA					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Capacidad (Item #11)	Velocidad de Respuesta (Item#12)	Canales de Información (Item#13)	Creatividad (Item#14)	Impacto (Item#15)
1	2	4	2	4	3
2	4	2	2	5	5
3	2	2	2	4	4
4	1	1	2	4	1
5	5	5	3	1	5
6	4	4	2	2	4

Fuente: Elaboración Propia

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Flujo de Información”. “Categoría Administrativo”

CATEGORIA:ADMINISTRATIVO					
VARIABLE IV: FLUJO DE INFORMACIÓN					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Comunicación Ascendente (Item #16)	Feedback (Item#17)	Dinamismo (Item#18)	Comunicación Descendente (Item#19)	Formalidad (Item#20)
1	3	4	4	2	2
2	2	4	5	4	4
3	2	5	4	4	3
4	3	1	4	2	2
5	1	2	5	5	3
6	2	4	4	2	2

Fuente: Elaboración Propia.

**“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable
Ambiente Organizacional”. “Categoría Administrativo”**

CATEGORIA:OBREROS						
VARIABLE V: AMBIENTE ORGANIZACIONAL						
Nº de Encuestados	Indicadores					
	Interés (Item #21)	Compromiso (Item#22)	Respeto (Item#23)	Participación (Item#24)	Valores (Item#25)	Responsabilidad (Item#26)
1	3	4	4	4	4	4
2	5	4	5	5	5	5
3	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	3	1	2
5	1	5	3	1	3	1
6	4	4	5	4	5	4

Fuente: Elaboración Propia.

**“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable
Disimilitud”. “Categoría Obrero”**

CATEGORIA:OBREROS					
VARIABLE I: DISIMILITUD					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Nivel (Item #1)	Objetivos (Item#2)	Lenguaje (Item#3)	Personalidad (Item#4)	Madurez (Item#5)
1	4	5	1	3	4
2	4	4	1	3	4
3	4	4	4	5	2
4	5	4	4	3	1
5	4	4	4	5	5

Fuente: Elaboración Propia.

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Empatía”. “Categoría Obrero”

CATEGORIA:OBREROS					
VARIABLE II: EMPATÍA					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Gestualidad (Item #6)	Claridad (Item#7)	Emotividad (Item#8)	Modelaje (Item#9)	Honestidad (Item#10)
1	4	1	1	5	4
2	4	1	1	5	4
3	1	2	2	2	1
4	2	4	4	5	5
5	4	4	4	2	4

Fuente: Elaboración Propia.

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Tecnología”. “Categoría Obrero”

CATEGORIA:OBREROS					
VARAIBLE III: TECNOLOGÍA					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Capacidad (Item #11)	Velocidad de Respuesta (Item#12)	Canales de Información (Item#13)	Creatividad (Item#14)	Impacto (Item#15)
1	1	1	2	5	2
2	2	1	4	5	2
3	2	1	1	5	5
4	3	3	3	4	5
5	2	2	1	4	4

Fuente: Elaboración Propia.

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Flujo de Información”. “Categoría Obrero”

CATEGORIA:OBREROS					
VARIABLE IV: FLUJO DE INFORMACIÓN					
Nº de Encuestados	Indicadores				
	Comunicación Ascendente (Item #16)	Feedback (Item#17)	Dinamismo (Item#18)	Comunicación Descendente (Item#19)	Formalidad (Item#20)
1	1	5	4	2	1
2	1	5	4	2	2
3	1	5	5	1	2
4	1	5	4	2	4
5	2	4	5	1	2

Fuente. Elaboración Propia.

“Resultados de los indicadores correspondientes a la variable Ambiente Organizacional”. “Categoría Obrero”

CATEGORIA:OBREROS						
VARIABLE V: AMBIENTE ORGANIZACIONAL						
Nº de Encuestados	Indicadores					
	Interés (Item #21)	Compromiso (Item#22)	Respeto (Item#23)	Participación (Item#24)	Valores (Item#25)	Responsabilidad (Item#26)
1	2	4	5	2	4	5
2	2	4	5	2	4	5
3	3	4	4	5	4	5
4	4	5	4	5	4	4
5	3	4	4	5	4	4

Fuente: Elaboración Propia.

Correlations

		Nivel	Objetivo	Lenguaje	Personalidad	Madurez	Gestualidad	Claridad	Emotividad	Modelaje	Honestidad	Capacidad	Velocidad	Canales	Creatividad	Impacto	Ascender	Feedback	Dinamismo	Descender	Formalidad	Interés	Compromiso	Respeto	Participación	Valores	Responsabilidad
Nivel	Pearson Correlation	1	,147	,066	-,104	-,115	,036	,011	,084	,020	,010	,168	,220*	,037	,217	,005	,119	,187	,104	,048	,029	,166	,019	-,047	,020	,145	,141
Objetivos	Pearson Correlation	,147	1	,197	-,023	,057	,043	,066	,088	-,141	,036	,062	,109	,093	-,041	-,112	-,068	-,017	-,035	,092	,016	-,121	,096	-,057	-,025	,066	,106
Lenguaje	Pearson Correlation	,066	,197	1	,036	,231*	,115	,443*	,436*	,162	-,053	-,005	,160	,176	,031	,066	,093	,041	,241*	,092	,056	,194	,082	,078	,213	,052	,021
Personalidad	Pearson Correlation	-,104	-,023	,036	1	,277*	,148	,171	,027	,198	,090	,017	,057	,004	,126	,227*	-,025	,059	,102	,032	,007	,097	-,100	-,020	,311*	,123	-,099
Madurez	Pearson Correlation	-,115	,057	,231*	,277*	1	,306*	,304*	,128	,320*	,143	,012	-,058	,015	,166	-,118	,041	,120	,074	-,004	,002	,056	-,199	,200	,132	,024	,023
Gestualidad	Pearson Correlation	,036	,043	,115	,148	,306*	1	,174	,181	,208	,204	,043	-,118	,027	,180	-,020	,055	,125	,046	-,075	-,075	,073	-,054	-,022	,068	,094	,068
Claridad	Pearson Correlation	,011	,066	,443*	,171	,304*	,174	1	,452*	,173	-,016	,145	,168	,134	,054	,047	,201	,058	,108	,062	,049	,380*	-,046	,116	,269*	,107	-,001
Emotividad	Pearson Correlation	,084	,088	,436*	,027	,128	,181	,452*	1	,086	,143	,074	,186	-,036	,111	,135	,111	,105	,330*	,026	,109	,356*	,116	,045	,149	,220*	,089
Modelaje	Pearson Correlation	,020	-,141	,162	,198	,320*	,208	,173	,086	1	,205	,031	,123	,191	,144	,055	,063	,146	,112	,058	,197	,095	-,211	,158	,135	,079	-,074
Honestidad	Pearson Correlation	,010	,036	-,053	,090	,143	,204	-,016	,143	,205	1	,015	-,027	,077	,046	,127	-,050	,256*	-,051	,014	-,046	-,071	,017	,038	,079	,090	,059
Capacidad	Pearson Correlation	,168	,062	-,005	,017	,012	,043	,145	,074	,031	,015	1	,486*	,407*	-,128	,122	,156	-,088	-,015	,425*	,370*	-,027	-,076	,076	-,061	,026	-,013
Velocidad	Pearson Correlation	,220	,109	,160	,057	-,058	-,118	,168	,186	,123	-,027	,486*	1	,354*	-,060	,075	,178	-,138	,057	,368*	,353*	,188	-,038	-,033	,097	,110	-,069
Canales	Pearson Correlation	,037	,093	,176	,004	,015	,027	,134	-,036	,191	,077	,407*	,354*	1	-,093	-,115	,307*	-,132	-,065	,477*	,325*	-,029	-,015	,111	-,042	,052	,012
Creatividad	Pearson Correlation	,217	-,041	,031	,126	,166	,180	,054	,111	,144	,046	-,128	-,060	-,093	1	-,055	,196	,346*	,236*	-,014	-,082	,343*	,065	,278*	,264*	,180	,203
Impacto	Pearson Correlation	,005	-,112	,066	,227*	-,118	-,020	,047	,135	,055	,127	,122	,075	-,115	-,055	1	-,079	,181	,042	-,046	,062	,074	,208	,134	,309*	,193	,038
Ascender	Pearson Correlation	,119	-,068	,093	-,025	,041	,055	,201	,111	,063	-,050	,156	,178	,307*	,196	-,079	1	,001	-,033	,336*	,216	,055	,092	,086	,039	-,154	-,155
Feedback	Pearson Correlation	,187	-,017	,041	,059	,120	,125	,058	,105	,146	,256*	-,088	-,138	-,132	,346*	,181	,001	1	-,028	-,106	-,065	,045	,135	,038	,275*	,331*	,353*
Dinamismo	Pearson Correlation	,104	-,035	,241*	,102	,074	,046	,108	,330*	,112	-,051	-,015	,057	-,065	,236*	,042	-,033	-,028	1	-,009	,099	,227*	-,098	,108	,038	,017	-,061
Descender	Pearson Correlation	,048	,092	,092	,032	-,004	-,075	,062	,026	,058	,014	,425*	,368*	,477*	-,014	-,046	,336*	-,106	-,009	1	,397*	,029	,066	,001	-,117	-,059	-,142
Formalidad	Pearson Correlation	,029	,016	,056	,007	,002	-,075	,049	,109	,197	-,046	,370*	,353*	,325*	-,082	,062	,216	-,065	,099	,397*	1	,213	-,111	-,069	-,043	-,038	-,209
Interés	Pearson Correlation	,166	-,121	,194	,097	,056	,073	,380*	,356*	,095	-,071	-,027	,188	-,029	,343*	,074	,055	,045	,227*	,029	,213	1	,046	,096	,331*	,252*	,133
Compromiso	Pearson Correlation	,019	,096	,082	-,100	-,199	-,054	-,046	,116	-,211	,017	-,076	-,038	-,015	,065	,208	,092	,135	-,098	,066	-,111	,046	1	,325*	,269*	,233*	,264*
Respeto	Pearson Correlation	-,047	-,057	,078	-,020	,200	-,022	,116	,045	,158	,038	,076	-,033	,111	,278*	,134	,086	,038	,108	,001	-,069	,096	,325*	1	,160	,093	,078
Participación	Pearson Correlation	,020	-,025	,213	,311*	,132	,068	,269*	,149	,135	,079	-,061	,097	-,042	,264*	,309*	,039	,275*	,038	-,117	-,043	,331*	,269*	,160	1	,411*	,323*
Valores	Pearson Correlation	,145	,066	,052	,123	,024	,094	,107	,220*	,079	,090	,026	,110	,052	,180	,193	-,154	,331*	,017	-,059	-,038	,252*	,233*	,093	,411*	1	,758*
Responsabilidad	Pearson Correlation	,141	,106	,021	-,099	,023	,068	-,001	,089	-,074	,059	-,013	-,069	,012	,203	,038	-,155	,353*	-,061	-,142	-,209	,133	,264*	,078	,323*	,758*	1

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).