



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**COMUNICACIÓN EFECTIVA Y RELACIÓN DEL TRABAJO
EN EQUIPO DE MANDOS GERENCIALES Y MEDIOS EN
APTIV SERVICES HONDURAS**

**SUSTENTADO POR
CARMEN MICHELLE JULÍN ZELAYA
EVA MARIA LANZA HERNÁNDEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA CADEMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S

CARLA MARIA PANTOJA

**COMUNICACIÓN EFECTIVA Y RELACIÓN DEL TRABAJO
EN EQUIPO DE MANDOS GERENCIALES Y MEDIOS EN
APTIV SERVICES HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN JACÓBO PAREDES HELLER**

**ASESOR TEMÁTICO
HÉCTOR A. MARTÍNEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
SONIA MARBELLA GUZMAN
WILSON RODRIGUEZ**

DERECHOS DE AUTOR

Copyright ©2020

Carmen Michelle Julín Zelaya

Eva Maria Lanza Hernández

Todos los derechos reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

COMUNICACIÓN EFECTIVA Y RELACIÓN DEL TRABAJO EN

EQUIPO DE MANDOS GERENCIALES Y MEDIOS EN APTIV SERVICES

HONDURAS

AUTORAS:

CARMEN MICHELLE JULIN ZELAYA
EVA MARIA LANZA HERNANDEZ

RESUMEN

La comunicación efectiva y el trabajo en equipo son dos factores de gran importancia en las relaciones profesionales de todas las empresas pues podemos llegar al alcance de las metas y objetivos que la organización tiene. Si logramos su eficiencia, se obtiene el intercambio de la comunicación correcta, que permite alcanzar el nivel deseado de confianza en la organización. Hoy en día es fundamental tener comunicación efectiva, debido a que contribuye a un buen clima laboral, afianza los lazos de confianza entre los colaboradores que deben llevar a cabo diferentes procesos de los cuales deben poseer a un amplio conocimiento y para eso es necesario la transmisión de conocimientos enfocados en los valores que posee la organización. Para el caso, la empresa APTIV Services Honduras, vista en la necesidad de realizar un análisis profundo y personalizado que le permita reconocer sus áreas oportunas de comunicación y trabajo en equipo, se ha sometido a una investigación de tesis de post grado, en el cual se analizará la efectividad de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en los mandos gerenciales y medios, dichos resultados conllevan a una propuesta de intervención óptima para la organización.

Palabras claves: Comunicación efectiva y Trabajo en equipo.



GRADUATE SCHOOL

EFFECTIVE COMMUNICATION AND RELATIONSHIP OF THE WORK IN A MANAGEMENT AND MEDIA MANAGEMENT TEAM AT APTIV SERVICES HONDURAS

AUTHORS:

CARMEN MICHELLE JULIN ZELAYA

EVA MARIA LANZA HERNANDEZ

ABSTRACT

Effective communication and teamwork are two factors of great importance in the professional relationships of all companies because we can reach the goals and objectives that the organization has. If we achieve its efficiency, the exchange of the correct communication is obtained, which allows achieving the desired level of confidence in the organization. Today it is essential to have effective communication, because it contributes to a good working environment, and strengthens the bonds of trust between employees who must carry out different processes of which they must have extensive knowledge, and for that, it is necessary to transmission of knowledge focused on the values of the organization. In this case, the company APTIV Services Honduras, considering the need to carry out a deep and personalized analysis that allows it to recognize its opportune areas of communication and teamwork, has undergone a postgraduate thesis investigation, in which The effectiveness of effective communication and teamwork will be analyzed in management and media, these results lead to a proposal for optimal intervention for the organization.

Key words: Effective communication and Teamwork.

DEDICATORIA

Sin duda, esta es una parte me lleva a rodar lágrimas, el pensar que alguna vez que no lo iba a lograr por las circunstancias de la vida solo me hace pensar en lo grande y bueno que es Dios en mi vida, a quien primeramente le dedico este momento, pues sin su ayuda jamás hubiera llegado hasta aquí. Después de Dios, esto se lo debo a mi madre quien ha sido el soporte de mi vida y pilar fundamental para alcanzar mis sueños y metas que cada día me planteo, te amo y cada día que pasa me siento feliz y afortunada de ser tu hija. A mi hija y mi esposo, quienes son mi vida y que sin duda me apoyaron con muchísimas circunstancias todo lo que logramos es en conjunto los amo eternamente. A mi hermano Álvaro y mi papá Henry, a quienes amo con todo mi corazón y con toda mi alma y sé que están orgullosos de mí, y por ultimo y a mis hermanas Cinthia Fernandez y Mariela Alcántara, pues siempre me apoyaron y me alentaron a seguir con lo que hoy en día estoy culminando.

A todos ustedes, con amor, mil gracias.

Carmen Julín

Primeramente, dedico este logro a Dios, sin él, nada de esto sería posible. A mis padres Amaro Lanza y Eva Hernandez que son mi apoyo incondicional y mi mayor ejemplo para seguir. A mi esposo Jairo que nunca dejo de alentarme durante este proceso. A mis hermanos, Karen, Amaro y Gabriel, los amo con todo mi corazón.

Muchas gracias

Eva Lanza

AGRADECIMIENTO

Culminando esta esta etapa importante en mi vida, quiero agradecer a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida y a toda mi familia por apoyarme y amarme en cada momento.

A la universidad por transmitirme los conocimientos específicos y altamente científicos que el día de mañana que nos servirá muchísimo para poder desempeñándonos de manera correcta y sin defraudar la calidad de profesionales que le caracteriza.

A los catedráticos que nos ayudaron a abrimos a una nueva etapa de conocimiento, especialmente a la máster Gabriela Hung, quien me tuvo muchísima paciencia en muchísimos temas.

Por último, a mi amado esposo. Cada día te amo más, y todo esto es un logro que hicimos juntos.

Carmen Julin

A Dios por permitirme terminar esta etapa tan importante en mi vida.

A todos los catedráticos que alguna vez tuve la dicha de presenciar en sus clases, gracias por todo el conocimiento.

A mis padres por ser mi mayor motivación y apoyo durante toda mi etapa universitaria, esto es gracias a ustedes.

Eva Lanza

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	9
2.1.1.2 LAS MEJORES EMPRESAS EN COMUNICACIÓN INTERNA.....	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	11
2.1.3 ANALISIS INTERNO	13
2.2.1. COMUNICACIÓN.....	16
2.1.2 FORMAS DE FAVORECER LA COMUNICACIÓN	20
2.2.7 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.....	30
2.2.8 COMUNICACIÓN FORMAL	31
2.2.9 COMUNICACIÓN INFORMAL	34
2.2.10 FUNCION ESTRATEGICA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
2.2.11 COMUNICACION ASCENDENTE	36
2.2.12 COMUNICACIÓN DESCENDENTE.....	37
2.2.13 COMUNICACION HORIZONTAL.....	37
2.2.14 CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO	37
2.2.15 FACTORES DE ÉXITO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN	38
2.2.16 FACTORES DE FRACASO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN ..	39
2.2.17 MODELOS DE LIDERAZGO	41

2.2.18 COMO MOTIVAR	43
2.2.19 EL COACHING.....	47
2.2.20 EL COMPORTAMIENTO COMO REFLEJO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ..	48
2.3 ASPECTO LEGAL.....	50
2.4 CONCEPTUALIZACIÓN	51
2.4.1 COMUNICACION EFECTIVA.....	52
2.4.2 TRABAJO EN EQUIPO	52
2.4.3 MANDOS GERENCIALES.....	52
2.4.4 MANDOS MEDIOS	53
2.4.5 RELACIÓN	53
2.4.6 HUELGAS	53
2.4.7 DEMANDA LABORAL.....	53
2.4.8 RECURSOS HUMANOS	53
2.4.9 EMPRESA.....	54
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	55
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	55
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	55
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	57
3.1.3 HIPÓTESIS	65
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS.....	65
3.2.1 ENFOQUE	65
3.2.2 ALCANCE	66
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.3.1 POBLACIÓN	66
3.3.2 MUESTRA	66
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	67
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	68
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	69
3.4.1 ENCUESTA	69
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	70
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	70
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	71
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	72

4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
4.2	ALFA DE CRONBACH	99
4.4	PRUEBA DE NORMALIDAD	100
4.5	PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA.....	101
4.5.1	ANÁLISIS.....	102
4.5.1.1	VARIABLES CON RESULTADOS MENORES	102
4.5.1.2	VARIABLES CON RESULTADOS MAYORES.....	104
4.6	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	107
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		108
5.1	CONCLUSIONES	108
5.2	RECOMENDACIONES	109
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD		110
6.1	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	110
6.1.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	110
6.1.2	INTRODUCCIÓN	110
6.1.3	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	111
6.1.4	OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN	111
6.1.5	METAS	112
6.1.6	ESTRATEGIAS.....	112
6.1.7	TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN Y TALLER	113
6.1.8	TEMAS DE CAPACITACIÓN Y TALLER.....	113
6.1.9	RECURSOS.....	115
6.1.5	COSTO DEL PROYECTO	117
6.1.6	FECHAS DEL PROYECTO	117
6.1.7	DEPENDENCIA ENCARGADA.....	118
6.1.8	BENEFICIO DEL PROYECTO.....	118
6.1.9	RESULTADOS	118
6.2	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	118
6.3	PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES	120
6.3.1	DETALLE DEL PRESUPUESTO	120
BIBLIOGRAFÍA.....		121
ANEXOS		125

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	56
TABLA 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	57
TABLA 3 UNIDAD DE ANÁLISIS	67
TABLA 4 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD.....	99
TABLA 5 PRUEBA DE NORMALIDAD DE KOLMOGOROV-SMIRNOV	100
TABLA 6 PRUEBA DE ESTADÍSTICA DE KRUSKAL WALLIS	101
TABLA 7 CRONOGRAMA DEL PROYECTO	119
TABLA 8 PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES	120

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ESTUDIOS SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	5
FIGURA 2 MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN EL MUNDO 2019	10
FIGURA 3 MEJORES EMPRESAS PARA LABORAR EN HONDURAS	12
FIGURA 4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA APTIV SERVICES HONDURAS	15
FIGURA 5 EMOCIONES BÁSICAS DE LENGUAJE CORPORAL.....	18
FIGURA 6: TIPOS DE COMUNICACIÓN FORMAL	32
FIGURA 7 TIPOS DE LIDERAZGO.....	43
FIGURA 8 UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN EL ORGANIGRAMA.....	72
FIGURA 9 SEXO DE LOS PARTICIPANTES	73
FIGURA 10 EDAD DE LOS PARTICIPANTES.....	74
FIGURA 11 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	75
FIGURA 12 COMUNICACIÓN SOBRE ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	76
FIGURA 13 INFORMACIÓN TRANSMITIDA CORRECTAMENTE.....	77
FIGURA 14 MEDIOS DE COMUNICACIÓN CORRECTOS EN APTIV SERVICES	78
FIGURA 15 COMUNICACIÓN EFECTIVA CON EL JEFE INMEDIATO.....	79
FIGURA 16 COMUNICACIÓN DE TRABAJO EFECTIVA ENTRE COMPAÑEROS.....	80
FIGURA 17 LA EMPRESA FOMENTA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA CON MEDIOS FORMALES	81
FIGURA 18 FUNCIONES EXPLICADAS CLARAMENTE.....	82
FIGURA 19 CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	83
FIGURA 20 INFORMACIÓN A TRAVÉS DE CANALES INFORMALES	84
FIGURA 21 COMUNICACIÓN EFECTIVA EN MANDOS MEDIOS Y GERENCIALES	85
FIGURA 22 OPORTUNIDADES DE COMPARTIR IDEAS	86
FIGURA 23 LOS CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL SON UTILIZADOS.....	87
FIGURA 24 MENSAJE CAPTADO INCORRECTAMENTE	88
FIGURA 25 OBJETIVOS CUMPLIDOS EN EQUIPO.....	89
FIGURA 26 FECHAS Y LÍMITES DE TIEMPO EN EL TRABAJO	90
FIGURA 27 TRABAJO EN EQUIPO ENTRE MANDOS MEDIOS Y GERENCIALES	91
FIGURA 28 NIVEL DE CONFIANZA ALTO ENTRE MANDO MEDIO Y GERENCIAL.....	92

FIGURA 29 ENTRENAMIENTO SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO	93
FIGURA 30 LAS OPINIONES Y SUGERENCIA IMPORTAN.....	94
FIGURA 31 DIALOGO Y TOMA DE DECISIONES DE MANERA DEMOCRÁTICA.....	95
FIGURA 32 APOYO DE MIEMBROS DEL EQUIPO	96
FIGURA 33 IDEAS ACEPTADAS O RETROALIMENTADAS	97
FIGURA 34 METAS ALCANZADAS CON ANÁLISIS.....	98
FIGURA 35 ENCUESTA APLICADA.....	125

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de entrar por completo en la investigación, es importante destacar que la comunicación y el trabajo en equipo han sido de gran importancia para el ser humano a lo largo de toda la humanidad, ahora más que nunca, la comunicación y el trabajo en equipo de las organizaciones cobra mucha relevancia, pues al estar en el siglo de la comunicación, esto debe ser un objeto de estudio muy importante. La comunicación efectiva es un factor de gran relevancia en la relación profesional, permite el buen funcionamiento de los objetivos y metas, el cual propicia la realización adecuada de actividades laborales. Por esa razón, es importante conocer desde cuando se origina la comunicación efectiva, trabajo en equipo, y cuáles son los factores claves para poder llevar a cabo el correcto funcionamiento.

1.1 INTRODUCCIÓN

Dentro de la organización, los elementos como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son dos factores de gran relevancia en la relaciones personales y profesionales ya que permite el intercambio de la comunicación ideal, el cual propicia la realización adecuada de actividades laborales con el logro de los objetivos. En una organización es fundamental tener comunicación efectiva, debido a que contribuye a la interacción oportuna entre los colaboradores que deben llevar a cabo diferentes procesos de los cuales deben poseer a un amplio conocimiento.

Otro aspecto importante en las organizaciones, es la coordinación de las actividades laborales y la relación entre mandos gerenciales y medios, por ello el trabajo en equipo es de gran preeminencia entre la relación laboral, pues al estar formado por personas con habilidades importantes para la organización, deben tener claro que el trabajo en equipo deben ser fundamental para el correcto funcionamiento de las relaciones, las cuales realizan un trabajo en conjunto para alcanzar un fin deseado y con esto lograr que la organización sean altamente productiva al evitar un trabajo individualizado o con falencias en el desempeño de las funciones asignadas, asimismo, agilizar los procesos y reforzar las relaciones laborales que existen entre ambos mandos.

El trabajo en equipo ayuda a alcanzar diferentes fines propuestos por la organización. Es de reconocer que un correcto intercambio de información es de vital importancia para el buen funcionamiento y desempeño de los equipos de trabajo, así lograr alcanzar las metas y objetivos ya establecidos. Una empresa que tenga carencias en la comunicación efectiva entre mandos gerenciales y medios representa una falla a la comunicación que existe en la organización y puede desencadenar una desorganización, actividades laborales fallidos, trabajos individualizados e incluso pérdidas financieras para la empresa, a diferencia que el trabajo sea en equipo y logre el correcto funcionamiento de la comunicación efectiva.

De esta manera, se podrá determinar la implementación de estrategias para la mejora de la calidad comunicativa que pudiese existir entre ambos y el mejoramiento del trabajo en conjunto. La calidad de la comunicación va directamente relacionada con la calidad de la relación que se desea mantener con las demás personas, es por ello que se debe generar una comunicación efectiva con las personas que se tiene alrededor a fin de poder mantener una adecuada relación que genere un desarrollo positivo entre las partes implicadas. (Traverso Holguín , Williams Flores, & Palacios Bauz, 2017)

Para las organizaciones, la comunicación efectiva es de vital importancia, como lo dice Helbert Simon, la comunicación es "un acto de transmisión de premisas decisorias" (Simon) por esa razón, debemos entender que en ella se manifiestan sentimientos o valores de vital importancia para la empresa.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La historia de la comunicación nos remonta desde el 5000 AC donde él hombre se ha caracterizado por tener la necesidad de comunicarse de una u otra manera, a través de rugidos y señas. Luego, en 3000 AC la comunicación tiene un gran cambio y surge el lenguaje hablado, comunicación pictóricas, jeroglíficas, pinturas rupestres y otros métodos antiguos de comunicación. En 1700 – 1500 AC, surge el alfabeto griego. (Williams, 1992)

En el año 1903 Frederick Winslow Taylor (Teoría científica de la administración) quien es el precursor de la teoría científica que buscaba la eficiencia en la estructura de la organización,

realizando estructuras piramidales. Publico el libro “Principios y métodos de la gestión científica”. (Taylor, 1911)

En el año 1916, surge la teoría de Henry Fayol (Teoría Clásica de la administración) y sus principios sobre la comunicación piramidal y controlada, respetando el orden jerárquico ya establecido. Los principios de Henry Fayol se basan en la unidad de dirección, o sea, solo un jefe por área reforzando la comunicación verbal. También habla sobre la cadena de escalafón, que sirve para el nexo entre el flujo de información ascendente y descendente, y por último la unidad de mando quien dice que los gerentes no deben permitir que la comunicación empresarial sea saltada o irrespetada entre mandos. (Fayol, 1979)

En 1919 Max Weber (Teoría de la burocracia) hace énfasis en la estructura organizacional quien nos ayuda a reforzar la comunicación, a través de un flujo de la información oficial, llamada “gerencia” haciendo origen a la comunicación descendente.

Los estudios aportados de Elton Mayo entre los años 1924 – 1927, (Teoría de las relaciones humanas) aportaron al desarrollo de la teoría de las relaciones laborales, los cuales, resalta la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y la satisfacción de las necesidades, al mismo tiempo la comunicación organizacional que existe entre el trabajador y la gerencia, para lograr establecer una relación de trabajo retroalimentaría (Catarina, 2018). Este autor nos dice también sobre como las relaciones interpersonales afectan para bien o para mal a los objetivos de la organización, este tipo de organización se llama, organización ascendente. (Pacheco, 2016)

En el año 1935, Chester Barnard dimensiona a las organizaciones como un sistema de cooperación entre todos los participantes, y hace énfasis que los empleados deben relacionarse con sus compañeros de trabajo, pues es una necesidad básica, abriendo la brecha de lo que conocemos como la comunicación horizontal.

En el año 1960, el economista Douglas McGregor (Teoría X y teoría Y) hace estudios organizacionales y las publica en la obra “El lado humano de las organizaciones” donde describe los modelos de motivación basada en la fuerza laboral y la forma de pensamientos de los directivos

a la que denominó X y Y. Ambos directivos, pero con necesidades diferentes; en la teoría X, los directivos consideran que los trabajadores solo actúan bajo amenazas, y la teoría Y, los directivos se basan en el principio que la gente quiere y necesita el trabajo. (Sahin, 2012)

En el año 1981, William Ouchi (Teoría Z) complementa los estudios de Douglas McGregor y se caracteriza por ser una empresa participativa y estar basada en las relaciones humanas, y la toma de decisiones en materia colectiva. (Yebra, 2016)

En el año 1999, Patrice M. Buzzanell y Cynthia Stohl, profesores de la Universidad de Purduem en Indiana, estudian la comunicación organizacional, en el cual identifican cuatro características de la comunicación organizacional; creencia en el progreso humano a través de investigaciones empíricas; poder de la crítica; intercambio de mensajes como núcleo de la comunicación organizacional; y la necesidad de comprender los fundamentos teóricos sociohistóricos y diversos de nuestro campo. (Buzzanell & Stohl, 1999)

Actualmente contamos con estudios sobre la comunicación organizacional; en el año 2005 Hilda Saladrigas Medina hace un estudio llamado Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos, que habla sobre los diferentes enfoques que tiene la comunicación organizacional y como analizar en cada uno de ellos. (Medina, 2005)

En el año 2011, Arlette Bouzon, hace una investigación llamada; Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos. (Bouzon, 2011)

En la siguiente tabla, podremos observar algunos estudios realizados desde 1972 hasta 2015 Con sus principales autores y estudios de la comunicación organizacional.

Autores	Año	Título de la publicación
Redding, C.	1972	Communication within the organization: An interpretative review of theory and research
Stacks, D. W.	1974	Organizational Communication: a survey of publications
Godhaber, G.	1989	Comunicación Organizacional
Allen, Gotcher & Seibert	1993	A decade of organizational communication research: Journal articles 1980 – 1991
Allen, B., & Tompkins, P.	1996	Organizational Communication
Buzzanell, P., & Stohl, C.	1999	The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and His Legacy
Jablin, F., & Putnam, L	2001	The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods
Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C.	2004	Organizational Communication: Challenges for the New Century
Saladrigas Medina, H	2005	Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos
Putnam, L., & Cheney, G	2006	Historical Development and Future Directions
Fernández P., E.	2007	Revistas del Journal Citation Reports sobre Comunicación
Castillo, A., & Carretón, M. C.	2010	Investigación en Comunicación. Estudio bibliométrico de las Revistas de Comunicación en España
Bouzon, A.	2011	Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos
Angel, A	2012	The "Fields" of Organizational Communication Field: Latin American and North American Perspectives
Castillo E., A., Almansa, A., & Álvarez, A.	2012	Investigación latinoamericana en comunicación: estudio bibliométrico de revistas científicas
Roncallo-Dow, S., Uribe-Jongbloed, E., & Calderón-Reyes, I.	2013	La investigación en comunicación: Los límites y limitantes del conocimiento
Myers, K	2014	Mixed Methods
Putnam, & D. Mumby	2014	The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods
Doerfel, M., & Gibbs, J.	2014	Fiel Research.
Vidales G.	2015	Historia, teoría e investigación de la comunicación

Figura 1 Estudios sobre comunicación organizacional

Fuente: (Chavarro, 2015)

Esta imagen nos muestra en orden cronológico cada estudio realizado desde 1972 hasta 2015, donde se estudia la comunicación y el trabajo en equipo en las organizaciones.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la siguiente sección, se desarrolla el enunciado del problema, la formulación y las preguntas a las cuales se les darán respuesta en la investigación.

La comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debe ser de vital importancia para el logro de objetivos, metas y además a trabajar coordinadamente en equipo. Muchas organizaciones abandonan la idea del trabajo en equipo y la comunicación eficaz, dando paso a problemas que pueden convertirse en pérdidas organizacionales.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Según casos de estudio, la falta de comunicación efectiva entre mandos medios y gerenciales podría afectar el correcto funcionamiento de las actividades laborales que hay en las

organizaciones, impidiendo el logro de los objetivos esperados, contribuyendo al poco desempeño laboral o el alcance de metas.

La productividad de la organización se ve influenciada por la baja calidad de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, niveles bajos de los dos elementos mencionados genera bajo rendimiento en las finanzas y productividad de la empresa.

En la organización, se ha detectado diferentes situaciones adversas que puedan afectar la comunicación del trabajo en equipo de los mandos medios y gerenciales, de esta manera, menoscaba muchos factores que permiten el buen funcionamiento de las relaciones de comunicación y otras ya mencionadas.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como base de la investigación realizada, se analizó la situación actual de la empresa en estudio. ¿Cuál es la relación de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre los mandos medios y gerenciales?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para dar solución al fenómeno o problema expuesto es necesario establecer preguntas que sean una guía durante la investigación a lo que Sampiere sugiere que *“es mejor que sean más precisas”*. (Hernández Sampier, 2014)

Es así, que de esta manera se establecen las siguientes preguntas problemas:

- 1) ¿Cuál es la caracterización que tiene la comunicación efectiva con el trabajo en equipo entre los mandos medios y gerenciales de la empresa APTIV Services Honduras S De RL?
- 2) ¿Cómo influye la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en la empresa APTIV Services Honduras S De RL?
- 3) ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo y la comunicación efectiva de mandos medios y gerenciales en la empresa APTIV Services Honduras S De RL?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

A continuación, se presentan los objetivos, tanto general como específicos para enfocar la investigación a realizar.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

A continuación, se presentan el objetivo general de la investigación.

1) Analizar la relación entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo de los mandos medios a gerenciales en la empresa APTIV Services Honduras S De RL.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Se determinan los puntos principales que son estudiados para poder resolver el problema planteado.

- 1) Distinguir la caracterización que tiene la comunicación efectiva con el trabajo en equipo entre los mandos medios y gerenciales de la empresa APTIV Services Honduras S De RL.
- 2) Determinar cómo influye la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en la empresa APTIV Services Honduras S De RL.
- 3) Identificar los elementos que interfieren en relación del trabajo en equipo y la comunicación efectiva de mandos medios y gerenciales en la empresa APTIV Services Honduras S De RL.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La comunicación efectiva en una organización es una herramienta fundamental para el correcto funcionamiento de las relaciones operacionales y ayuda a mantener el trabajo en equipo, al mismo tiempo, fomenta un correcto ambiente laboral en la organización. En los mandos medios y gerenciales se necesita tener una estrecha relación, pues ambos están relacionados para lograr alcanzar de los objetivos y metas. Al tener una correcta comunicación y lograr el trabajo en equipo, evitamos situaciones que afecten a la organización como ser las protestas, huelgas o futuras

demandas laborales que pueden conllevar pérdidas económicas e incluso rotación del recurso humano.

Al tener una correcta comunicación efectiva en la organización, permite que exista un flujo de información e interrelación y evade la desorganización y trabajos personalizados que se pueden observar en algunas ocasiones dentro de la empresa APTIV Service, pues la relación entre jefes, compañeros de trabajo y que exista un correcto parámetro de mensajes debe ayudar a lograr un mejor rendimiento.

Otro motivo por el cual se realiza esta investigación es para conocer el grado de comunicación efectiva en mandos medios y gerenciales de la empresa APTIV Services Honduras, y su relación con el trabajo en equipo, pues muchas veces se puede ver reflejado en el rendimiento de los colaboradores o en las metas finales de cada producción en la organización.

A través de este estudio se pretende obtener resultados que generen interés a la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Según Bernal, “El marco teórico es la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación, es una presentación de los principales enfoques sobre el tema en estudio, mostrando el nivel de conocimiento de este, y demás aspectos pertinentes y relevantes de interés”. (Bernal, 2010). Para sustentar el proyecto de investigación es necesario realizar un estudio o análisis situacional donde se ubique información sobre el tema de investigación y a su vez, se prosigue con las teorías de sustento que se encuentran ligadas a la comunicación efectiva de los mandos gerenciales y medios y la relación con el trabajo en equipo en la empresa APTIV Services Honduras S De RL.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Se presenta la situación de la comunicación efectiva de los mandos gerenciales y medios, con la relación hacia el trabajo en equipo en tres niveles:

- 1) Global: (Macroentorno)
- 2) Honduras: (Microentorno)
- 3) APTIV Services Honduras S De RL: (Análisis interno)

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En esta sección se podrán encontrar elementos claves del ámbito internacional que proporcionan una fundamentación teórica de la investigación, donde se determinan aspectos importantes sobre el desarrollo de los mandos gerenciales y medios y la relación con el trabajo en equipo.

2.1.1.1 MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR A NIVEL GLOBAL.

Según la revista Fortune, en el año 2019, Great Place to Work realizó un ranking a nivel global sobre las empresas más importantes para trabajar, tomando en cuenta diferentes factores, entre esos, la comunicación que hay dentro de las mismas, tecnología de la información, hospitalidad y el cuidado de la salud de los colaboradores. Tomando en cuenta que participaron más de 8,000 organizaciones, representando a 12 millones de colaboradores en el mundo.

El top se ubica así:



Figura 2 Mejores empresas para trabajar en el mundo 2019

Fuente: (*Great Place To Work, 2019*)

CISCO es la empresa en la que se ubica el primer lugar, pues según los estándares de GPTW, cumple todos los estándares establecidos, así mismo la cadena de hoteles Hilton que por años se ha posicionado como una de las mejores empresas hoteleras. En el tercer lugar se encuentra Salesforce, seguidamente DHL Express y en quinto lugar Mars Incorporated

2.1.1.2 LAS MEJORES EMPRESAS EN COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna de la organización marca un gran parámetro de las estrategias que la organización a nivel internacional tiene, y eso hace que se establezcan entre las organizaciones con mejores condiciones laborales y ambiente que hay. El Observatorio de Comunicación Interna, fundado por IE Business School, la revista Capital Humano (Wolters Kluwer) y ATREVIA, ha premiado 8 proyectos de comunicación estratégica orientada al público interno que marcan tendencia en innovación y excelencia. Esta edición ha contado con la participación de 86 empresas, que han presentado 130 candidaturas en las diferentes categorías propuestas.

Algunas empresas que han sido galardonadas como líderes en comunicación interna son: Calidad Pascual, Fundación Microfinanzas BBVA, L'Oréal, Leroy Merlin, Heineken España, Enel México, Bimbo y Ecoembes. Otras que se destacan como prácticas de comunicación interna para transmitir mensajes estratégicos clave, así como para compartir los principales proyectos de la organización es Ecoembes quien siempre busca lograr un equipo eficaz, generar engagement y orgullo de pertenencia (Reason Why , 2019).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Debido a la naturaleza del tema, el presente análisis interno comprende información sobre las empresas donde se ha medido de satisfacción laboral, es decir, satisfacción del cliente interno y se consideran los elementos importantes o destacados para esta investigación.

2.1.2.1 MEJORES EMPRESAS PARA LABORAR EN HONDURAS

A pesar de altas tasas de desempleo y subempleo que existen en Honduras, se puede notar la competencia que se tiene por posicionarse en buenos lugares en cuanto al clima laboral, es decir, se busca que las empresas ofrezcan lo mejor a sus clientes internos.

Y es aquí que Great Place To Work, que es una organización reconocida por realizar estudios de clima laboral, toma en cuenta este país de la región centroamericana y concuerda, según los

resultados obtenidos, en ubicar 13 empresas de Honduras dentro de los mejores lugares para trabajar.

**LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR®
EN HONDURAS 2019**

POS.	NOMBRE
1	Nestlé Hondureña
2	DHL Express Honduras
3	Cargill Honduras
4	Grupo Karim's
5	MAPFRE Seguros Honduras, S.A.
6	BAC Credomatic Honduras
7	Moldeados Centroamericanos S.A. (Molcasa)
8	Empresa Avícola El Cortijo
9	Grupo Inversiones La Paz
10	Land Apparel S.A.
11	Excel Automotriz Honduras
12	Autofacil, Honduras
13	DINANT

Figura 3 Mejores empresas para laborar en Honduras

Fuente: (*Great Place To Work, 2019*)

Uno de los factores más sobresaliente sobre esta competencia o resultados obtenidos del mismo estudio, se puede notar que se evalúa la relación del Departamento de Recursos Humanos y el trato que se les otorga a los clientes internos. Como lo indica (*Great Place To Work, 2019*) “Son empresas que se distinguen por impulsar liderazgos en todos los miembros de sus equipos, desarrollando nuevas y creativas formas de hacer las cosas, con canales abiertos de comunicación para el aporte de ideas, propuestas y preocupaciones y que establecen mecanismos para alcanzar el compromiso y la proactividad.”

Es por esta razón que *Great Place To Work* es una empresa que nos arroja datos interesantes sobre estudios detallados de las empresas que participan en sus análisis, y que sin duda, da entera confianza a ser una empresa altamente confiable y con credibilidad en el mercado mundial, es por eso que estas organizaciones lucen con orgullo ser parte del ranking de dicha certificación.

2.1.3 ANALISIS INTERNO

Es necesario realizar una introspectiva de la situación que actualmente está viviendo el grupo APTIV Services Honduras S De RL, comenzando por las generalidades y concluyendo en el área principal de la investigación que son los mandos medios y gerenciales, se contextualiza y obtiene por medio de un análisis FODA:

2.1.3.1 ANALISIS FODA

Fortalezas

- 1) Los integrantes pueden desempeñar otros roles que no le corresponden para el termino de alguna actividad
- 2) Tolerancia y cooperación para el cumplimiento de actividades.
- 3) Comunicación verbal activa.

Oportunidades

- 1) Desarrollo de habilidades de comunicación
- 2) Desarrollo de control del estrés
- 3) Comunicación sana en todas las áreas para evitar cualquier tipo de conflictos

Debilidades

- 1) Poca cohesión entre los miembros
- 2) No se dan reuniones abiertas a la resolución activa de problemas
- 3) Comunicación deficiente en ocasiones

Amenazas

- 1) Problemas emocionales de los colaboradores.
- 2) Estres del diario vivir
- 3) Presión de trabajo acumulado.

2.1.3.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La planta de APTIV Services Honduras inicio operaciones bajo el nombre de FCI en 2007 con aproximadamente 600 empleados produciendo solamente arneses para bolsas de aire. Fueron creciendo durante los años, hasta que en noviembre del 2012 fue adquirida por Delphi Automotive, llegando a casar la cantidad de 1600 empleados, siempre produciendo arneses para las bolsas de aire. El 5 de diciembre del 2017, DA se dividió en dos segmentos de mercado: Aptiv Services y Delphi Technologies. Este cambio significó que la planta pasara a ser renombrada como Aptiv Services Honduras y se incluyeran nuevos productos, como son: equipos de transmisiones de datos (cables para antenas coaxial, usb y fakra.) Los cuales son necesarios para que las cámaras de retroceso, antenas y usb del automóvil funcionen.

2.1.3.2.1 IDENTIDAD DE LA EMPRESA

Empresa de tecnología enfocada en soluciones de movilidad.

2.1.3.2.2 VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser el socio para elegir al proveer a nuestros clientes el cerebro y sistema nervioso del vehículo.

2.1.3.2.3 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Desarrollar tecnologías avanzadas que hagan al mundo más seguro, ecológico y conectado; generando los más atractivos rendimientos para inversionistas.

2.1.3.2.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS A LARGO PLAZO

- 1) Crecimiento: Buscar un rendimiento redituable y fortalecer la base del negocio
- 2) Innovación: Aumentar el alcance de las plataformas actuales y desarrollar tecnologías relevantes al mercado
- 3) Posición Competitiva: Aumentar el alcance en el mercado y la excelencia operacional y buscar futuras plataformas

2.1.2.5 VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

- 1) Jugamos para Ganar
- 2) Pensamos y Actuamos como Dueños
- 3) Mostramos Pasión por los Resultados
- 4) Somos un Solo Equipo
- 5) Actuamos con Sentido de Urgencia
- 6) Operamos con Respeto
- 7) Siempre hacemos lo Correcto, de la Manera Correcta
- 8) Soluciona la Causa Raíz, no el Síntoma
- 9) Siempre Actúa con Integridad
- 10) Se transparente y confiable
- 11) Se curioso y constructivo

2.1.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

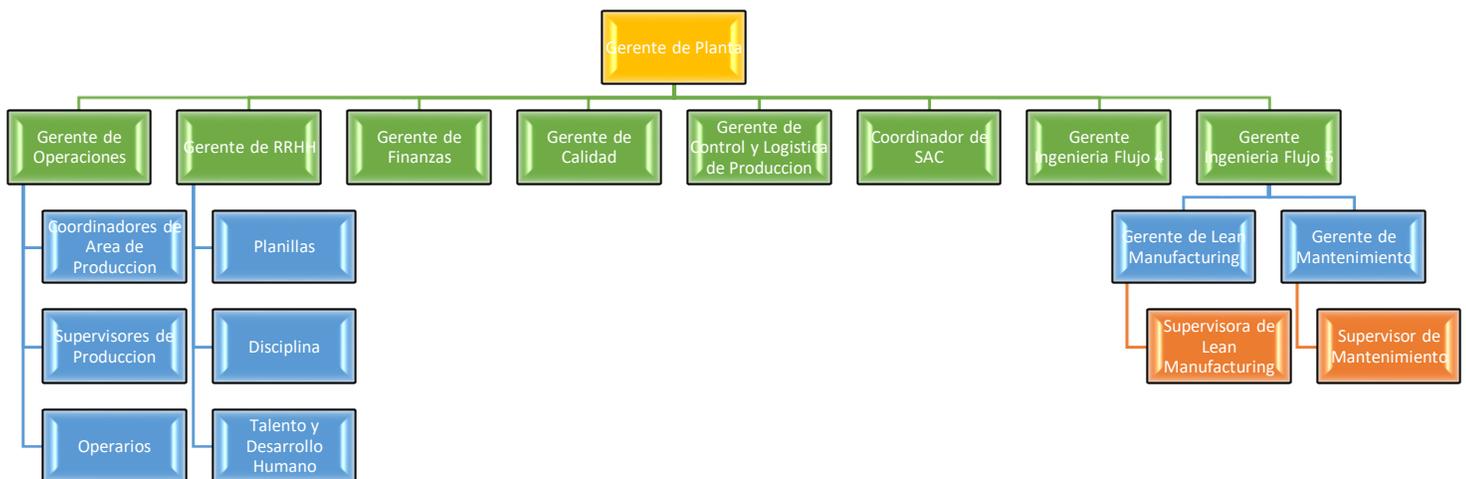


Figura 4 Organigrama de la empresa APTIV Services Honduras

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Con el propósito de comprender de una mejor manera la situación que se ha suscitado en el planteamiento de problema es necesario realizar un análisis de teorías o tratados científicos que expliquen el funcionamiento de la comunicación efectiva entre mandos medios a gerenciales y su relación con el trabajo en equipo, o bien, o como debería funcionar según ciertos supuestos científicos.

Toda la información que se presenta en este capítulo permitirá consolidar un diseño metodológico, que ofrezca una orientación y guía al momento de dar respuestas a las preguntas y objetivos de la investigación, como así mismo a las hipótesis que se plantean.

2.2.1. COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso complejo, marcado por muchos factores (cultura, cercanía de interlocutores, estados de ánimo...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten que se dé el proceso comunicativo. (Lablanca, 2014)

El proceso de comunicación requiere de diferentes actores y para ello necesitamos al emisor y receptor que puedan entender efectivamente el mensaje que queremos transmitir, por eso decodificar e interpretar el mensaje debe ser trabajo del emisor. Para que el proceso de comunicación sea efectivo, se debe poseer el mismo lenguaje o vocabulario como sintaxis.

2.2.1.1 COMUNICACIÓN VERBAL

Hay muchos tipos de comunicación, entre ellos se encuentra la comunicación verbal, que es aquella que nos permite transmitir ideas pensamientos, sentimientos, etc. Esta comunicación es fundamental para poder realizar la comunicación de manera clara, sin embargo, no es del todo el proceso único de comunicación.

En la vida, la comunicación oral se asocia a través de situaciones sociales y a través de conversaciones en la mayoría de los actos de convivencia diaria. (Lablanca, 2014)

La comunicación verbal es un proceso complejo de comunicación, pues en ella se pueden transmitir experiencias, cultura, conocimiento, a pesar de ser un punto clave para poder apreciarle, el autor del libro, la comunicación efectiva y trabajo en equipo (Lablanca, 2014) nos da a conocer que la comunicación oral debe tener una suma importancia en la retroalimentación o feedback: Este es un proceso mediante el cual conocemos el efecto que está provocando en nuestro interlocutor en el mensaje: si está de acuerdo o no, si lo comprende, si le sorprende, etc.

El proceso de retroalimentación es muy importante para que se produzca la comunicación real, a esto le llamamos, comunicación bidireccional.

2.2.1.2 LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Según el autor (Lablanca, 2014) normalmente conocemos el proceso de comunicación como la acción de expresar sentimientos o conocimiento a través del habla, pero también es importante resaltar que la comunicación no verbal es fundamental en dentro del proceso, incluso, antes de comenzar la comunicación verbal, empezamos la comunicación no verbal (miradas, posturas, movimientos, gestos, acciones silenciosas) estas acciones de comunicación son captadas de manera rápida por nuestro subconsciente.

Entre los elementos de la comunicación no verbal existen las siguientes:

- 1) La mirada: Es uno de los tipos de comunicación no verbal más común, pues maneja los turnos de palabras, sincroniza, abre canales de comunicación. El mantener canales de comunicación visual con el interlocutor indica que se les está prestando atención, al contrario; la falta de contacto visual es síntoma de falta de atención o interés, debe ser una mirada medida, ni que produzca miedo, hacerlo de manera exagerada puede producir hostilidad y agresividad, hacerlo demasiado breve o tímido denota inseguridad o nerviosismo.
- 2) Expresiones faciales: La cara tiene especial comportamiento en el acto comunicativo no verbal, es tan importante que es utilizado como uno de los principales sistemas de señales para demostrar emociones e indicar actitudes antes los demás, mediante a los gestos expresamos

como nos sentimos emocionalmente, transmisión de interés o desinterés. Existen seis emociones básicas universales de la expresión facial.

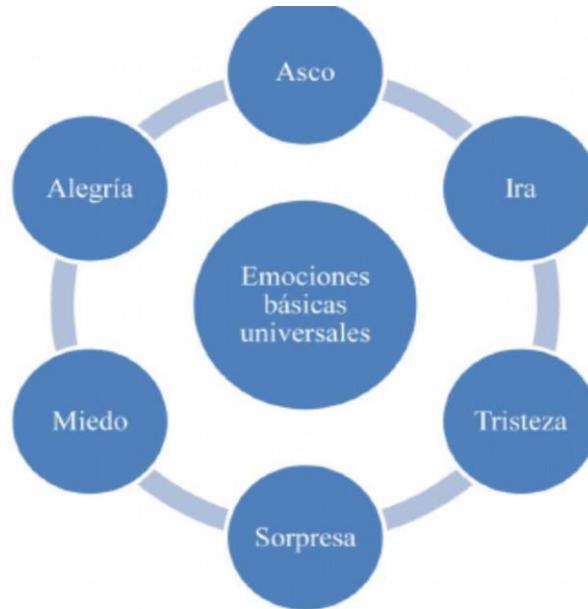


Figura 5 Emociones básicas de lenguaje corporal

Fuente: (Lablanca, 2014)

- 3) Postura corporal. Representa un gran aspecto en el lenguaje no verbal, ya que, con ello, podemos dar una acertada averiguación sobre a la persona. Nuestra postura ofrece información sobre la comodidad de la comunicación o la relación con los demás. El estar encorvado y hacia adelante denota timidez e incomodidad al contrario de una postura recta y sin tensión que indica comodidad, si la postura es totalmente recta indica agresividad.
- 4) Los gestos. El gesto nos habla mucho de la relación y comunicación que se mantiene con los demás, transmiten la forma en que nos sentimos durante la interacción. Cuando retorremos las manos o mantenemos movimientos constantes de pies y manos de manera rítmica indica nerviosismo. Las personas que son sinceras y seguras hacen movimientos espontáneos.
- 5) La distancia y proximidad. El estar alejado o cerca de alguien denota un tipo de situación en el acto de comunicación. De manera general, las personas que creen tener más confianza entre

ellas se sitúan o acerca más que hace una favorable percepción positiva, esto favorece la comunicación y la interpretación. Si no se respeta el distanciamiento esto puede generar un sentimiento negativo de rechazo. Hay diferentes espacios personales y cuatro zonas.

5.1) Zona íntima: Distancia corporal entre 0-45 cm Distancia entre amigos y familiares (a menos que sea médico)

5.2) Zona personal: Distancia corporal entre 45-420 cm. Se mantiene entre personas conocidas como compañeros de trabajo, vecinos.

5.3) Zona social: Distancia corporal entre 1.20 – 3.65 m. En esta zona no se da contacto físico ya que en ella se desarrolla los encuentros con desconocidos y las relaciones formales por ejemplo jefes y subordinados.

5.4) Zona pública: Esta tiene una distancia mayor a 3.65 m. Esto se da en reuniones, discursos, conferencias.

6) Apariencia personal. Cuando hablamos de apariencia nos referimos al aspecto externo o la imagen que llegamos a proyectar pues determina la primera impresión y esto determina totalmente lo que otros pueden pensar a grandes rasgos de nosotros. La apariencia física transmite información sobre la condición económica, cultural y social.

7) Aspectos paralingüísticos. Estos son elementos de gran necesidad para la comunicación, pueden influir en su comprensión, ya que de que no tienen sentido por sí mismos, matizan y acompañan el significado del mensaje verbal. Estos elementos son el volumen y tono de voz, velocidad y fluidez.

7.1) El volumen: Para favorecer el proceso de comunicación se necesita moderar el tono de voz y que este sea audible, de manera que el receptor pueda percibir el mensaje sin dificultad, esto no debe ser ni muy bajo ni muy alto. Si utilizamos un volumen de voz muy algo denota agresividad y conlleva consecuencias negativas, mientras el volumen bajo denota sumisión y tristeza, lo que pasa con el volumen adecuado es que indica seguridad.

7.2) El tono: el tono de voz debe ser ajustado a la situación que se está pasando, este denota sentimientos, emociones que se quieran transmitir. Permite modular la conversación bajando el tono para indicar a la otra persona que hable o elevando para preguntar.

7.3) Velocidad: Las personas que dominan la comunicación como una habilidad social, son capaces de moderar y de modificar la velocidad con la que se comunican en función a la situación en la que se encuentran. Se debe demostrar ideas y aumentando cuando son sencillas. Cuando hablamos lento, provocamos aburrimiento, mientras una velocidad rápida o moderada denota alegría y dinamismo.

7.4) La latencia: Esto es un intervalo de silencio que se da mientras que acaba una oración y empieza la siguiente. Una latencia larga es síntoma de conducta pasiva, mientras que las latencias cortas son negativas y se interpretan como síntomas de agresividad.

2.1.2 FORMAS DE FAVORECER LA COMUNICACIÓN

El emisor y el receptor deben contar con determinadas aptitudes que puedan favorecer o dificultar la comunicación, el autor del libro “comunicación efectiva y trabajo en equipo” (Lablanca, 2014) nos da algunas sugerencias relevantes sobre la comunicación.

2.1.2.1 FACILITACIÓN DE LA COMUNICACIÓN POR PARTE DEL EMISOR

Cuando el emisor transmite el mensaje, este debe tratar de dar la idea originaria que se quiere transmitir, puede que no se encuentren palabras adecuadas que se exprese al receptor, pero debe buscar la manera de expresar de manera concisa lo que se va transmitir. (Lablanca, 2014)

- 1) Adaptando su nivel de comunicación al de sus interlocutores.
- 2) Expresándose con coherencia y claridad.
- 3) Explicando las razones por las que piensa de una u otra manera o no comparte un punto de vista.

- 4) Utilizar ejemplos claros para ideas que se quieren transmitir.
- 5) Enfatizar la idea principal
- 6) Defender los puntos de vista, pero sin tratar de imponerlos.
- 7) Hablar solo cuando hay algo que decir.
- 8) Utilizar un vocabulario comprensible para el resto de los interlocutores y preciso.
- 9) Reconociendo las aportaciones de los demás.
- 10) Respeto a las ideas de los demás.

2.1.2.2 DIFICULTAD DE COMUNICACIÓN POR PARTE DEL EMISOR

Cuando el emisor transmite el mensaje, algunas veces puede complicar el proceso de transmisión, ya que puede acompañar diferentes factores. Es necesario reconocer las dificultades que hacen que la comunicación no se logre. (Lablanca, 2014)

- 1) Expresarse sin tener en cuenta si los otros le entienden.
- 2) Mostrar una actitud de superioridad.
- 3) Utilizar una actitud agresiva para emitir mensajes, hablando para atacar a los demás.
- 4) No dejar clara la idea principal
- 5) Pensar que todos dominan el tema que se está tratando igual que él.
- 6) Ignorar aspectos importantes que otros han aportado y siguiendo con su propio razonamiento.
- 7) Tener solo en cuenta sus propias ideas y propuestas.

- 8) Improvisar el discurso sin organizar el previo pensamiento.

2.1.2.3 FACILITACIÓN DE LA COMUNICACION POR PARTE DEL RECEPTOR

Es necesario establecer los parámetros para la correcta manera de desempeñar el proceso de comunicación, por lo tanto, se debe establecer maneras de

1. Mirando a los demás y dando muestras de interés y atención por lo que se dice.
2. Intentando comprender los puntos de vista, razones, sentimientos del otro.
3. Tratando de ser objetivo, evitando prejuicios.
4. Aceptando que cada persona puede tener sus propias ideas y pensar de modo distinto.
5. Adoptando una actitud empática.
6. Yendo al fondo de la comunicación, no centrándose en pequeños detalles o defectos en la comunicación sino en el fondo del mensaje.
7. Aceptando las ideas que se proponen cuando estas son buenas.

2.1.2.4 DIFICULTAD DE LA COMUNICACIÓN POR PARTE DEL RECEPTOR

En el proceso de comunicación, el receptor puede presentar diferentes dificultades en el momento del proceso comunicativo, por lo tanto, se establecen varios consejos para la facilitación. (Lablanca, 2014)

1. Distraerse, no prestar atención.
2. Transmitir aburrimiento de forma ostensible.

3. No escuchar, solo oír y prepara la respuesta que se van a dar mientras el otro se expresa.
4. Rechazar puntos de vista distintos al propio.
5. No aceptar que puede haber ideas y propuestas mejores que las propias.
6. Buscar doble sentido a lo que se dice.
7. Centrarse en buscar fallos en los demás con la idea exclusiva de refutarlos.
8. No empatizar sin ser consciente de los sentimientos de los demás.

2.1.2.5 OTRAS FORMAS DE MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Además de lo antes mencionado, también hay otras formas de mejorar la comunicación de la siguiente manera. (Lablanca, 2014)

1. No emitir juicios de valor; centrar las críticas en comportamientos concretos.
2. Comunicar las emociones negativas a medidas que se van produciendo y abordando los temas de uno en uno.
3. No utilizar generalizaciones; crea sentimiento de injusticia en la valoración.
4. Utilizar adecuadamente la comunicación no verbal.
5. Elegir el momento y el lugar adecuados; es necesario cuidar el ambiente de comunicación sea correcto y especialmente tenga el nivel de intimidad adecuado. Las críticas y reproches siempre deben hacerse a solas, mientras los elogios y reconocimientos tienen mayor efecto cuando se hacen en grupo.

2.1.3 COMUNICACIÓN EFECTIVA

Para empezar a hablar de comunicación efectiva, debemos entender que la comunicación es una acción y efecto de comunicarse, también la define como una transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. (RAE, Real Academia Española, 2019) Por esa razón, la comunicación efectiva en la vida cotidiana es de vital importancia, en las organizaciones se vuelve igual de importante, ya que de ella depende el alcance de objetivos y metas ya establecidos, así mismo, el entorno de la fuerza laboral y la competitividad que hay.

Actualmente, las organizaciones deben mantener al día a sus colaboradores, a través de capacitaciones que ayuden a mejorar la comunicación del personal, y no solamente eso, reforzar las competencias que tiene la organización, empoderándolas en sus labores diarias y haciéndolas parte de ellas, al grado que los colaboradores deben hacer suyos en esos principios para mejoría de la organización.

Héctor Toledo y Alfonso Castellanos dicen en su libro: “Hoy en día, las organizaciones deben apostar a capacitar a su personal, y reforzar algunas competencias básicas que ayuden a cambiar el punto de vista desde el cual los empleados deben conducirse dentro de su organización, con la finalidad de que toda ella sea más efectiva y provea a los empleados de un mejor bienestar.” (Toledo Rosillo & Castellanos Bolaños, 2012) Un empleado que entienda bien el arte de la comunicación es alguien que es capaz de analizar resultados y alcanzar las metas deseadas por toda la organización. El resultado de una buena comunicación es la satisfacción laboral.

Entonces ¿Qué es la comunicación laboral? Es la emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización o fuera de las organizaciones, a eso le llamamos comunicación externa. (Toledo Rosillo & Castellanos Bolaños, 2012)

Según los autores (Traverso Holguín, Williams Flores, & Palacios Bauz, 2017) en su libro, La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios, nos dice que “la calidad de la comunicación va directamente relacionada con la calidad de la relación que se desea mantener con las demás personas, es por ello que se debe generar una comunicación efectiva con las personas

que se tiene alrededor a fin de poder mantener una adecuada relación que genere un desarrollo positivo entre las partes implicadas. Las personas de éxito han tenido la habilidad de comunicar efectivamente sus ideas, emociones y propósitos.”

Muchos de los problemas de comunicación organizacional, surgen gracias a las incompetencias que se presentan al momento de establecer un dialogo con otras personas, ya sea porque no tienen desarrollado las habilidades para comunicarse o factores externos que dificultan la manera correcta de expresar.

2.2.4 COMUNICACION EFECTIVA DE MANDOS MEDIOS

La comunicación organizacional, es un acto de transmisión de mensajes entre el emisor y receptor dentro de la organización, puede ser interno o externo, la importancia de todo esto es la forma como se debe transmitir. Entonces, ¿Qué debemos hacer para que la comunicación sea efectiva entre mandos medios dentro de las organizaciones? (Toledo Rosillo & Castellanos Bolaños, 2012) nos explican que la clave para que un mando medio pueda comunicarse es que sean mejores escuchas, que sean observadores diferentes, con más herramientas de manejo de alternativas frente al cambio, es decir, con más posibilidades de acción.

Los mandos medios son vital importancia para las organizaciones modernas, en países más avanzados, frecuentemente son vistos como enlaces o conexiones que mantienen unida la organización ya que son fuente importante entre los niveles jerárquicos superiores y los niveles jerárquicos inferiores. (Razzetta, 2013)

La organización debe ver a los mandos medios, como un pilar fundamental comunicativo dentro de la organización, pues estos se enfocan principalmente a que la naturaleza de sus roles determina la efectividad organizacional. Justamente debido a sus roles, los mandos medios se ubican en un nivel estratégico en la estructura interna, y son claves para el desarrollo sostenido de la organización. (Razzetta, 2013) Debido a estos, muchas organizaciones los ubican de una manera jerárquica estratégica, pues el transporte de la comunicación es vital para entender si se están alcanzando los objetivos y metas previstos que tiene la organización.

En el blog organizacional, (Felix & Arochi Cueva, 2017) nos explican que los mandos medios son algunas gerencias, jefaturas y supervisores, estos cargos deben desempeñarse a nivel de planeación táctica, es decir, dentro de la organización, ellos deben desarrollar correctamente la organización, pues son el “jamón del sándwich”, pues establece el nudo de la comunicación entra la base operativa y la alta gerencia.

2.2.5 LA COMUNICACIÓN GERENCIAL

Hoy en día, para las organizaciones, es esencial que la comunicación sea fundamental dentro de ella, ya que de ella depende la calidad de la información y el éxito organizacional. Los gerentes o mandos gerenciales deben entender y apreciar de manera efectiva el acto de la comunicación organizacional. (Lablanca, 2014)

La comunicación efectiva es una habilidad básica para una persona que es gerente en una organización, debe desarrollarla y mejorarla constantemente, al igual que detectar cuando un miembro del equipo tiene fallas en este aspecto y apoyarlos a mejorar ya que de esta forma impactara favorablemente los resultados de la organización. (Lablanca, 2014)

Hoy en día, uno de los papeles fundamentales que los mandos gerenciales deben tener es la comunicación para el logro de la transmisión de mensajes que sean claros, precisos, motivacionales y de interés participativo. Los gerentes deben detectar oportunidades de mejora en las organizaciones, para eso es necesaria la comunicación eficaz que cuente entre mandos medios y gerenciales, pues con datos correctos proporcionados, se puede alcanzar una estrategia interesante para el logro de objetivos. (Aular, 2018)

Revista (Summa, 2016) en el artículo, ¿Cómo lograr una comunicación efectiva con el jefe? exponen que casi la mitad de profesionales refiere que el motivo de salida del trabajo ha sido por el jefe inmediato, por esto el tener un proceso comunicativo seguro con las altas gerencias o mandos gerenciales se vuelve preciso para el excelente desempeño laboral; pero no es una tarea solo de los gerentes o mandos gerenciales, también los colaboradores deben tener una participación activa, trato cordial y agradable, por ello algunos consejos importantes según el autor (Lablanca, 2014) son:

- 1) Desarrollar un hábito diario de saludar al jefe, aunque se encuentre en reunión o con oficina cerrada.
- 2) Expresar de manera atenta y correcta las emociones, las relaciones laborales deben permanecer firmes y siempre bajo el parámetro del respeto y tolerancia.
- 3) Realizar reuniones; las reuniones nos permiten tener un parámetro para hablar puntos específicos que se desean tratar, si no se puede, hay otras vías como correos o mensajes.
- 4) Evitar los chismes. El expresarse bien de su compañero de trabajo o par, ayuda que nuestro jefe tenga mayor confianza laboral, hablar las cosas de manera puntual y real hace las conversaciones más objetivas.
- 5) Ser firme y objetivo, de esta manera, se quiere tocar los puntos más precisos y claros para poder hablar.
- 6) Escuchar y no interrumpir. Es preciso tener un tiempo para expresarse y esperar que otro también pueda, de lo contrario se puede convertir en una discusión acalorada.
- 7) Aclarar dudas. Preguntar qué espera de algunos objetivos planteados por usted ayudara a despejar dudas que se tengan como mando medio. Por esa razón, es necesario preguntar si algo está bien o mal.
- 8) Hablar y ser sincero ante cualquier situación. Es importante expresar cada molestia o algo que no comparta, la comunicación es clave entre ambos.

En un artículo (Felix & Arochi Cueva, 2017) Nos habla que, dentro de la organización, la gerencia debe enfocarse en formar liderazgo y crear un clima laboral ameno. Por esa razón, los mandos medios son de vital importancia para determinar acciones a realizar en equipo organizacional. Es importante que la gerencia desarrolle la habilidad comunicativa, y al lograrlo, incentivar a mejorarla constantemente ya que esto logra el impacto positivo de la organización.

2.2.6 TRABAJO EN EQUIPO

El ser humano por naturaleza tiene la afinidad de estar acompañado así este podrá alcanzar con mayor facilidad las metas y objetivos trazados. Según la Real Academia Española (RAE, 2020) el trabajo en equipo es un “grupo de personas organizadas para realizar una investigación o servicio determinado.” Según esta definición, las personas que se organizan de manera ideal obtienen un resultado determinado.

Desde el punto de vista operacional, es importante analizar el trabajo en equipo, pues nos ayuda a entender que un equipo de trabajo es aquel que son capaces de aportar ideas y habilidades complementarias. Según (Ander-Egg & Aguilar , 2001) en su libro El trabajo en equipo, las responsabilidades individuales y del trabajo en conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas.

La autora (Núñez, 2011) en su tesis llamada El trabajo en equipo como una opción estratégica en la empresa actual dice que para que un grupo se convierta en un equipo, es necesario que se cumplan tres requisitos fundamentales:

- 1) **Interdependencia.** Los miembros de un equipo de trabajo deben reconocer que se necesitan los unos a los otros. La clave principal de la interdependencia es la confianza y, por lo tanto, es necesario aprender a escuchar y comprender a la otra persona. El trabajo en equipo requiere una plena interdependencia para obtener más de todos sus miembros, cumpliéndose el resultado de la sinergia.
- 2) **Identidad.** Es necesario que el equipo tenga una identidad propia que lo defina, dándole coherencia. Los valores de la organización influyen y guían el comportamiento de un equipo. Dichos valores definen al equipo y le dan una identidad única.
- 3) **Interacción.** Permite que los miembros del equipo cooperen unos con otros para alcanzar objetivos comunes. Surge como consecuencia de los dos requisitos anteriores. La interdependencia se materializa por medio de la interacción de los miembros del equipo y ésta genera una identidad común. Cada uno de los miembros desempeña un rol dentro del equipo, complementándose con el resto.

En ese mismo contexto, el trabajo en equipo se debe enfatizar en varios requisitos para lograr hacerlo eficaz y efectivo, según (Katzenbach & Smith, 1993) nos da un concepto de equipo: “Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables” para estos autores, el trabajo en equipo debe ser eficaz, si es un número pequeño de integrantes.

Para que un trabajo en equipo se dé, deben existir varios requisitos:

- 1) Número de personas. No ha de ser muy elevado para que no se produzcan subgrupos y se deje de funcionar conjuntamente. Diversos autores consideran que el número máximo de miembros de un equipo, para que sea eficaz, es de diez personas, siendo el ideal ocho.
- 2) Habilidades. Cada uno de los miembros ha de complementarse con las del resto para obtener un mayor resultado. Se puede incluir la experiencia técnica o funcional, las habilidades en resolución de problemas y toma de decisiones, así como las habilidades interpersonales tales como la asunción de riesgos, la crítica constructiva, la escucha activa y el apoyo mutuo. La división de las funciones y tareas de cada uno ha de ser clara y precisa.
- 3) Compromiso con un propósito común. Los objetivos específicos de rendimiento facilitan la unidad del equipo y la consecución de los resultados. El compromiso se adquiere a través de la interrelación de los miembros. La comunicación y la motivación continua van a ser claves para alcanzar la eficacia del trabajo en equipo.
- 4) Responsabilidad mutua. Se consigue cuando cada miembro se considera a sí mismo responsable como equipo. Esto se obtiene mediante el compromiso y la confianza. Es necesario que se compartan tanto los éxitos como los fracasos. Sin embargo, resulta muy difícil alcanzar este grado de responsabilidad debido a la tendencia natural que existe al individualismo.

El trabajo en equipo dentro de la organización se torna un factor fundamental donde se plantean varias estrategias y conocimientos adquiridos o innatos dentro de la misma organización, es tarea de la empresa, reforzarlos y estimular su mejoramiento.

2.2.7 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

El libro “comunicación efectiva y trabajo en equipo” (Lablanca, 2014) nos dice que las empresas están formadas por personas y relaciones entre ellas, pues se producen gracias a la comunicación. Esta comunicación es la que permite que en las organizaciones se puedan trabajar de manera más ordenada y conseguir determinados objetivos que se establecen.

El flujo de comunicaciones que se produce en la organización está regulado por normas implícitas y explícitas que están íntimamente ligadas y condicionadas por la política de la empresa, con el objetivo de implantar los procesos de interacción eficientes y eficaces. Es fundamental para las organizaciones tener políticas de comunicación eficaz, sea para comunicación interna, como para externa. (Lablanca, 2014)

La comunicación empresarial va más allá de la comunicación de jefes a subordinados, es una responsabilidad asumida por todos los miembros de la organización. (Directivos, mandos intermedios, empleados, operarios, etc.) (Lablanca, 2014)

2.2.7.1 BENEFICIOS DE LA CORRECTA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

La correcta comunicación empresarial puede ayudar a la organización en la mejoría de la productividad, información, forma, motivación, minimiza los rumores y mejoría del clima laboral

- 1) Mejora la productividad. Cuando se cuenta con una correcta comunicación, el trabajo se desarrolla sin errores, con claras ordenes e instrucciones.
- 2) Informa. Esto hace que los colaboradores tengan una correcta apreciación de los aspectos relevantes de la empresa.

- 3) Forma. Esto idealiza y hace que los miembros de la organización manejen correctamente la comunicación dentro de la empresa.
- 4) Motiva. Cuando los integrantes de la organización tienen una correcta participación en la comunicación, ayuda a que se impliquen en la consecución de los objetivos establecidos.
- 5) Minimiza los rumores. Una clara comunicación, logra que los colaboradores tengan una correcta apreciación del mensaje transmitido, de esta manera, logra bajar potencialmente los efectos negativos que conllevan.
- 6) Mejora el clima laboral. Una organización con un correcto uso de la comunicación logra que los colaboradores puedan tener mejor clima laboral.

2.2.8 COMUNICACIÓN FORMAL

Dentro de las organizaciones, existen dos tipos de comunicación, la formal y la informal. La formal es la definida dentro de la organización, y la informal no transcurre por los canales formales y la empresa no puede lograr controlar. La comunicación formal es el tipo de comunicación que está establecida dentro de la empresa de manera estructurada, siguiendo los cauces ya establecidos. (Lablanca, 2014)

Las empresas las diseñan y las establecen de acuerdo a su cultura y características que posee la organización y características propias de la organización, definiendo las estructuras que faciliten la transmisión de información y los flujos para que la información circule con rapidez y exactitud.

Cada organización es diferente, cada espacio de trabajo tiene una cultura distinta a las demás, y eso varía por su producción, por su nacimiento o su tipo de organización, posee varios factores, por lo tanto, es necesario establecer cada uno de los tipos de comunicación que poseen algunas empresas. (Lablanca, 2014)



Figura 6: Tipos de comunicación formal

Fuente: (Lablanca, 2014)

Los tipos de comunicación que observamos en esta imagen tienen referencia a los más comunes dentro de las organizaciones, por lo tanto, es indispensable conocer cada una de ellas a detalle.

Para el autor (Lablanca, 2014) en su libro de comunicación efectiva y trabajo en equipo, algunos tipos de comunicación formal son:

- 1) Memorándums: Es una herramienta de comunicación de circulación interna que se utiliza para tratar información breve y concisa. En un memorándum se especifica claramente quien es el emisor y el receptor.
- 2) Cartas: Utilizadas fundamentalmente para establecer la comunicación de la empresa con el medio externo, ya que el receptor normalmente es alguien ajeno a la empresa.

- 3) Informes: Documentos que deben escribirse los puntos tratados y algunos acuerdos alcanzados en una reunión. Deben ir firmados por las personas que asistieron a la reunión.
- 4) Actas: Documentos que transcriben los puntos tratados y los acuerdos alcanzados en la reunión laboral. Normalmente se firma la asistencia al terminar la reunión.
- 5) Manuales: Se utilizan para describir los procedimientos que se deben seguir en las situaciones laborales que se pueden presentar. Son especialmente útiles cuando se producen nuevas incorporaciones en la organización, pues nos ayudan a crear pautas para conseguir una rápida y clara comprensión del trabajo por parte de los colaboradores.
- 6) Expedientes: Documentos que tratan sobre un determinado tema a los que se va añadiendo información procedente de diferentes áreas, permite centralizar la información y contar con los elementos necesarios para tomar decisiones o analizar problemas.
- 7) Boletines y revistas internas: Sirven para informar a los colaboradores de manera más específica sobre noticias relevantes relacionadas con la organización, como noticias, actos formales que destacan en la empresa, economía, eventos, premios, técnicas, apertura de nuevos departamentos, mercado, etc... puede elaborarse ya sea digital o impreso, y en tiempo semanal, mensual o bimensual, dependiendo de la cultura que la empresa tenga. Esto va dirigido al público interno para fomentar un sentimiento de pertenencia empresarial.
- 8) Tablones de anuncios: Son especialmente útiles para transmitir mensajes cortos y puntuales. Permiten distribuir la información de la empresa de manera generalizada para toda la organización. Tienen una gran facilidad para transmitir cualquier mensaje.
- 9) Buzones de sugerencia: Permiten a los colaboradores expresar ideas y sugerencias relativas a mejoras de procesos relacionados con el funcionamiento de la organización o con el propio desarrollo que hay en el trabajo. Estas sugerencias son evaluadas y las que son viables son implantadas ofreciendo, en algunos casos, recompensas para aquellos que las han propuesto.

2.2.9 COMUNICACIÓN INFORMAL

La comunicación informal dentro de la organización es un conjunto de relaciones interpersonales con independencia del desarrollo de las labores propias del cargo dentro de la organización, sin seguir los canales y procedimientos legalmente establecidos para la organización. (Master Marketing, 2018)

La comunicación informal es aquella que surge de manera espontánea para satisfacer las necesidades de carácter social de los empleados, mediante las relaciones que se producen entre las personas por afinidad o coincidencia de necesidades e intereses.

Lo más concurrente de esta comunicación, es que es vía oral, en esta época se hace también a través de redes sociales, medios electrónicos o notas escritas. Este tipo de comunicación se produce cuando no hay necesidad de comunicación entre distintas personas de diferentes áreas o que ocupan diferentes niveles de responsabilidad en la organización, y cuando no hay canales formales de comunicación establecidas o bien, los que hay no son los correctos.

Este tipo de comunicación es totalmente informal y se produce de forma natural dentro de las empresas ya que permite que los empleados se mantengan informados y facilita la adaptación más sencilla del entorno laboral. Esto no es del todo malo, pues nos puede dar un indicio de cómo es el clima laboral y el estado de los colaboradores dentro de la empresa. (Lablanca, 2014)

2.2.10 FUNCION ESTRATEGICA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

La comunicación empresarial es fundamental, pues ayuda de manera decisiva en todos los aspectos empresariales. Las dimensiones estratégicas de la comunicación afectan tres apartados: la transmisión de cultura empresarial, la potenciación de la motivación del personal y la reducción de conflictos y fomento del trabajo en equipo. (Lablanca, 2014)

2.2.10.1 TRANSMISORA DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Como dice (Lablanca, 2014) en su libro, la cultura empresarial alude al conjunto de características comunes, propias y estables con las que cuenta cada empresa y que las diferencias del resto de las organizaciones. Ese conjunto de características son las que definen la cultura empresarial, esto le llamamos “personalidad” de la empresa, o sea, la manera de ser de la organización.

La cultura organizacional es tan importante, pues está constituida por conjunto de creencias y principios básicos que la hace diferentes a otras, los colaboradores deben asumir y vivirla. Factores como la forma de vestir, estilo de relación, comunicación empresarial, manera de toma de decisiones, riesgos, normas, principios, son aspectos fundamentales. (Ander-Egg & Aguilar , 2001)

2.2.10.2 FUENTE DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Cualquier organización requiere que sus trabajadores estén motivados, por esta razón es necesario que se sientan identificados con los objetivos de la empresa. Para poder participar en las actividades que hace la organización, es importante estar bien informado, por lo que es preciso contar con los sistemas apropiados de comunicación dentro de la empresa. Si existe una buena comunicación, existirá un sentimiento de pertenencia y productividad. (Master Marketing, 2018)

Es importante destacar que la comunicación nos permite cuidar la forma para conseguir el efecto de motivación. Hay que tener cuidado con el lugar donde se logra la comunicación, detalles como por ejemplo llamar a las personas por su nombre y reconocer las aportaciones que hacen.

2.2.10.3 FACILITADORA DEL TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es algo innato dentro de las organizaciones, va pasar y es necesario saber que la comunicación juega un papel importante si se maneja de manera correcta para su resolución. Cuando ofrecemos una comunicación adecuada en una situación conflictiva, hacemos que

disminuya el conflicto, los rumores y hace que la situación se vea desde una perspectiva más constructiva y amigable.

Para que las funciones del trabajo en equipo se desarrollen de manera exitosa, es importante destacar que las instrucciones de las actividades sean coordinadas y se realicen bajo los límites de autonomía. (Lablanca, 2014)

2.2.11 COMUNICACION ASCENDENTE

En el libro “la comunicación efectiva y trabajo en equipo” se dice que la comunicación ascendente es la que discurre “hacia arriba” dentro de la estructura jerárquica de la empresa, la que fluye de los subordinados a los superiores.

La cultura de la organización ayuda a que determine en gran manera el alcance y eficiencia de este tipo de comunicación. La comunicación ascendente supone un elemento fundamental para que los colaboradores planteen propuestas de mejora o sugerencias que puedan hacer llegar a la empresa al alcance de objetivos y metas. (Lablanca, 2014)

Este tipo de comunicación es tan importante que permite a los mandos gerenciales, conocer perfectamente el ambiente laboral de la organización, mejora la integración y la participación de los trabajadores, potencia su creatividad y en definitiva aumenta su compromiso con la empresa.

Si la comunicación ascendente es ineficiente, esto puede dificultar la poca formalización de los canales ascendentes de comunicación o baja predisposición de los mandos gerenciales a asumir críticas relativas a su gestión como gerentes.

Los temas más frecuentes relacionados en las empresas son: Problemas relacionados con el desarrollo del trabajo, informes del grado de avance de los trabajos, quejas y reclamaciones así como sugerencias de mejora. (Lablanca, 2014)

2.2.12 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Se podría decir que la comunicación descendente es la que discurre “hacia abajo” dentro de la estructura de la empresa, normalmente es la comunicación más frecuente y permite que los colaboradores comprendan mejor su función, así se sientan parte de la organización.

Para que una la comunicación sea eficaz, es importante que se establezcan varios procedimientos que garanticen un feedback, donde el emisor pueda percibir de manera correcta el mensaje por parte de mandos gerenciales.

Los temas más habituales con los que se produce la comunicación descendente son: Las políticas estrategias y objetivos de la empresa o departamento, instrucciones para realizar los trabajos, procedimientos organizativos, información sobre el desempeño y los resultados conseguidos en un puesto de trabajo o en un área de la empresa, transmisión de valores propios de la cultura de la empresa. (Lablanca, 2014)

2.2.13 COMUNICACION HORIZONTAL

Este tipo de comunicación se da y se fundamenta en los grupos de trabajo creados para resolver problemas y conseguir que los colaboradores se coordinen entre sí. Es te tipo de comunicación se desarrolla tanto como formal e informal, fomenta el espíritu de equipo y el compañerismo, fluye con mayor libertad los canales de comunicación y se hacen de manera sincera. (Lablanca, 2014)

2.2.14 CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO

Según el autor del libro “Comunicación efectiva y trabajo en equipo” (Lablanca, 2014) la capacidad de trabajo en equipo es la habilidad para colaborar e interactuar participando activamente en la consecución de un fin concreto. Así pues, trabajar en equipo requiere una disposición a compartir metas y anteponerlas a los propios intereses personales.

El trabajar en equipo es una forma complementaria de unir esfuerzos y aportando las competencias propias para la consecución de un objetivo común, siendo conscientes que el todo es más que la suma de las partes.

Dentro de la habilidad de trabajo en equipo, se destacan tres competencias fundamentales que son: capacidad para definir objetos y coordinarse con otros, capacidad para colaborar y transmitir confianza y capacidad para afrontar de manera constructiva los problemas y conflictos del equipo. (Lablanca, 2014)

- 1) Capacidad para definir objetivos y coordinarse: Trabajar en equipo requiere que los integrantes del grupo puedan apreciar de manera objetiva las razones por las que van a trabajar juntos.
- 2) Coordinarse con los demás ayuda a ver cuáles serán los distintos papeles que cada uno va desempeñar, definir las normas del equipo y el modo de funcionamiento.
- 3) Capacidad para colaborar y transmitir confianza; los miembros del equipo deben contar con la característica de complementarse, es necesario que se estreche el vínculo de confianza en el equipo para que cada uno aporte sus competencias y así cumpla con sus compromisos.
- 4) Capacidad para afrontar de manera constructiva los problemas y conflictos en el equipo; El estar en equipo implica conflictos, por lo tanto, es necesario abordar problemas, ya que en los equipos puede haber intereses contrapuestos, distintos puntos de vista, errores, cambios de la finalidad, falta de recursos, entre otros factores.

2.2.15 FACTORES DE ÉXITO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Para que una organización pueda establecer bien su equipo de trabajo y pueda alcanzar objetivos establecidos, es necesario basar las estrategias de relación en torno al capital humano, en cuanto a los mandos medios y gerenciales, es básico tener una relación de comunicación directa y eficaz, para ello, Claudia (Núñez, 2011) en su trabajo de tesis, expone algunos factores de éxito

dentro de las organizaciones, de los cuales, consideramos factores importante en relación con los mandos medios y mandos gerenciales.

- 1) **Objetivos.** Los objetivos de la empresa deben estar trazados de manera claras, objetivas y alcanzables, de esta manera claridad y acopio a la meta de la organización.
- 2) **Reglas de funcionamiento del equipo.** Debe existir un margen de respeto y acomodamiento de reglas aceptadas por ambos grupos.
- 3) **Tareas y responsabilidades claras.** Las funciones que tienen ambos mandos deben estar claras, de esta manera, se logra un trabajo organizado y eficiente, cada miembro del equipo debe conocer totalmente su papel dentro de la organización.
- 4) **Comunicación eficaz y cooperación.** Es importante mencionar que la comunicación dentro de las organizaciones debe ser nivel alto ya que, con ello la información fluye de manera veloz y así apoyar totalmente la resolución de problemas, con esto lograremos que cada uno se sienta integrado y logre la participación.
- 5) **Éxito y fracaso.** Deben existir un sentimiento de empoderamiento en cuanto al éxito o fracaso que hay en la organización, ya que la responsabilidad es mutua y ambos mandos deben estar comprometidos a lograrlo.

La empatía y entendimiento son factores claves que deben existir, al haber un pensamiento de colaboración y sinergia fluye de manera eficaz cada uno de los objetivos planteados, ambos deben compartir el sentido de alcance de metas y logro de objetivos. (Núñez, 2011)

2.2.16 FACTORES DE FRACASO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Son muchos los factores que hacen de un equipo de trabajo algo eficaz, pero dentro de la misma, influyen diferentes factores de los cuales nunca pueda lograrse una vigorosa comunicación

de equipo dentro de la organización por diferentes factores como las diferentes personalidades de cada colaborador.

Según José Antonio Morales en un artículo nos da algunas causas para que el trabajo en equipo no se logre en la organización. (Morales, 2016)

- 1) No existen las metas claras. La organización debe tener en cuenta que las metas y objetivos deben tener claridad y sobre todo lograr que sean alcanzables. Para lograrlas, debe haber entendimiento de las mismas.
- 2) Falta de interés por la parte gerencial. Quien debe guiar el equipo es la cabeza, por esa razón, la parte gerencial debe estar capacitadas y convencidas que el trabajo en equipo es fundamental para lograr metas y objetivos planteados.
- 3) Liderazgo no efectivo. La parte gerencial debe tener bien claro que son los líderes del grupo, por lo tanto, quien debe dirigir al grupo es un buen líder. Si no existe un buen líder, el resultado será el fracaso, debe entender que es el responsable de generar líderes que aporten ideas que conlleven éxito. Por lo tanto, como mando gerencial es importante saber que formar líderes no es sinónimo de competencia, al contrario, esto ayuda a sumar y obtener los resultados que la organización espera. Mientras todo eso pasa, los miembros del equipo podrán tener una mejor comunicación y confianza.
- 4) Conflictos personales. Las relaciones personales muchas veces suelen tener quiebres, entre ellos los conflictos entre los involucrados, es importante resolver las diferencias y hacer saber que son parte del equipo, si no se resuelve puede concluir en división y formación de bandos dentro del equipo de trabajo.
- 5) Mala comunicación. En este punto es importante que concibamos que no es lo mismo hablar que comunicar, y regularmente los líderes hablan, pero no transmiten con claridad sus ideas, metas, estrategias, etc. y no sólo eso, además, dan por hecho que el equipo lo entendió y que lo debe llevar a cabo. El líder debe cerciorarse que su equipo está entendiendo de manera correcta lo que se le está diciendo y que no sólo está oyendo, sino que está en un estado

de escucha activa, pues cuando esa comunicación falla, el equipo tiende a realizar acciones que no tenía previstas y no porque esté mal, sino porque simplemente no entendió lo que tenía que hacer para lograr el objetivo.

Los líderes se enfocan en la participación constante, la capacidad de comunicación y la necesidad de mejoramiento de la organización, así se logra un alto rendimiento dentro de la misma. (Morales, 2016)

2.2.17 MODELOS DE LIDERAZGO

Según la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard existen diferentes modelos o tipos de liderazgo que pueden practicar los mandos gerenciales. Cada liderazgo va fundamentado en cada tipo de empresa y cultura, pero también puede ser nato de cada líder (Paul Hersey y Ken Blanchard, 1967), sus principales estilos serían los siguientes:

- 1) Estilo club social o paternalista
- 2) Estilo autoritario
- 3) Estilo burocrático
- 4) Estilo democrático o comprometido

Cada modelo va enfocado a cada situación de la organización, partiendo que cada una es diferente en cada aspecto que la compone, por lo tanto, es necesario evaluar muchos factores que la convierten en empresa única. (Fayol, 1979)

1.9. Estilo "Club Social" o paternalista

- Fuerte preocupación por las personas y poco interés por los resultados.
- La máxima atención está en las necesidades del equipo y en que las relaciones sean satisfactorias.
- El ambiente y el ritmo de trabajo es cómodo, "de amigos", fomentando actividades sociales.
- No hay discusiones, ni conflictos; la satisfacción se basa en las relaciones sociales, no en el trabajo.
- Al igual que en el estilo anterior se espera baja productividad y preocupación por la calidad, un clima relajado y un nivel bajo de conflictos.

9.1. Estilo autoritario

- Se concede gran importancia a los resultados y muy poca por las personas.
- Se estructuran de forma rígida las condiciones de trabajo.
- El líder manda, dirige, controla, persigue los objetivos, ... La obediencia es un principio básico y se toman medidas con los responsables de los errores.
- Los miembros del equipo son medios para conseguir los objetivos, que están por encima de sus necesidades individuales.
- Normalmente se consigue una alta productividad a costa de la calidad, con un elevado nivel de conflictos y hostilidad.

5.5. Estilo burocrático

- El directivo trata de conseguir los resultados equilibrando la necesidad de realizar el trabajo y manteniendo un nivel moral satisfactorio entre los miembros.
- Prima la seguridad, pero faltan retos en el trabajo, lo que hace que se produzca cierto aburrimiento en los colaboradores con espíritu de superación.
- Los resultados que obtienen son mediocres, con una calidad moderada, un desempeño aceptable, baja creatividad y originalidad, y un equipo de trabajo que se deja llevar.

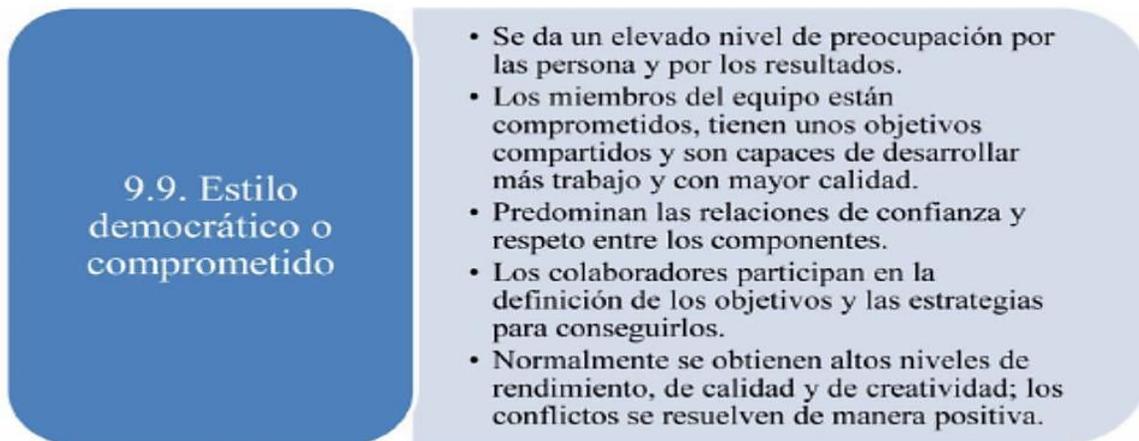


Figura 7 Tipos de liderazgo

Fuente: (Lablanca, 2014)

Cada tipo o estilo de liderazgo va a depender incluso de la personalidad del líder, de la cultura y valores que rigen en la organización, es importante resaltar que ninguna es mala, solamente que necesita ser adaptado a cada empresa según como sea funcional. (Lablanca, 2014)

2.2.18 COMO MOTIVAR

Según el autor (Denny, 1998) en el libro “Motivar para ganar” Cualquier dirigente con una comprensión profunda de qué es lo que motiva laboralmente a las personas pondrá a su disposición uno de los instrumentos más eficaces para tratar con ellas. Históricamente, el Management ha sido considerado como una destreza para dirigir el músculo más que el cerebro de los individuos. La principal tarea del equipo gestor consistía en pensar, organizar, planificar y transmitir instrucciones claras a los trabajadores para que realizaran sus tareas sin desviarse un ápice de su cometido. Hoy, por el contrario, la prioridad de un equipo directivo empresarial es gestionar el activo intelectual que representan sus empleados. Las empresas no necesitan tanto del rol del gestor como del líder. Y es aquí donde la motivación juega un papel esencial.

Existe una gran diferencia entre motivar a las personas y manipularlas. La manipulación consiste en que los otros hagan algo porque alguien así lo quiere, mientras que la motivación supone realizar algo llevados por el propio deseo. Durante mucho tiempo, en la historia reciente de los negocios, la dirección de las empresas ha estado influida por un régimen de manipulación gobernado por gestores mediocres. De hecho, en numerosas organizaciones ciertos empleados son promocionados para cargos directivos simplemente porque son buenos en el desempeño de su trabajo. Es rara la empresa que invierte en formación sobre cómo tratar a las personas. Por el simple hecho de haber desempeñado su papel con eficacia, se piensa que, por arte de magia, una persona será aceptada entre sus compañeros como dirigente y automáticamente sabrá como motivarlos, comunicarse con ellos y gestionar la organización. (Denny, 1998)

Así mismo, el autor nos habla un poco sobre algunas leyes que deben ser esenciales en la teoría de motivación. (Denny, 1998)

Es necesario estar motivado para motivar a otros. O lo que es lo mismo, resulta imposible motivar a otra persona si uno mismo no se siente motivado. ¿Qué tipo de persona le gustaría tener como jefe? Seguramente pensará en alguien que llega al trabajo antes que el resto, que desborda entusiasmo, que es positivo y siempre tiene alguna buena noticia que comunicar, es leal con la empresa y predica con el ejemplo. (Denny, 1998)

La motivación requiere un objetivo. Es imposible que un individuo o un grupo de personas se sienta espoleado en su trabajo si no existe un objetivo claro a la vista. Algo tan obvio como esto es frecuentemente olvidado en las empresas. Si preguntáramos a cualquiera de las personas que tiene usted a su cargo, ¿sabría decirnos cuál es el objetivo marcado para hoy, para la próxima semana o para el mes en curso? Quizá fuera capaz de señalar la meta establecida para todo el año, pero hay que saber que los objetivos a largo plazo no consiguen efectos inmediatos. (Denny, 1998)

Una vez alcanzada la motivación, esta no dura eternamente. La motivación se asemeja a un globo: si no se ata bien, el aire se escapa de inmediato. Un gran número de organizaciones mantiene algún tipo de reunión -entre jefes y subordinados- para evaluar el rendimiento al menos una vez al año. Si estas reuniones son llevadas con habilidad, pueden servir de táctica adecuada para incrementar la motivación a la vez que se corrigen puntos débiles y se traza un plan para superarlos.

Sin embargo, aparte de estas evaluaciones anuales o semestrales, los buenos líderes evalúan a sus empleados de forma continua, diariamente, cada hora. Por supuesto, eso no quiere decir que se haga de manera formal, sino que el proceso de escuchar y descubrir dónde se puede necesitar ayuda u orientación debe ser una tarea permanente.

La motivación exige reconocimiento. Todos aquellos que sean padres sin duda habrán vivido la experiencia de ver a sus hijos volver del colegio con algún trabajo escolar. Si se trata de un dibujo, seguramente el padre o la madre lo muestran al resto de la familia y lo colocan sobre una pared. El resultado será no solo un niño más motivado, sino más dibujos. Lo mismo ocurre en un entorno laboral. La gente necesita sentirse valorada y respetada. Y el reconocimiento es algo que va mucho más allá de una compensación monetaria por cierto logro conseguido: a veces, una simple carta de agradecimiento puede desencadenar un efecto mucho mayor. (Denny, 1998)

Es necesario que todos los empleados proporcionen un mínimo de 20 nuevas ideas por año. Estas pueden ser remuneradas en parte de contrato, dependiendo de su eficacia. Con esto no solo ha conseguido un caudal de innovación altamente rentable, se puede poseer una alta retención de empleados más altos del sector. Cuando las personas se sienten involucradas en un proyecto y se tienen en cuenta sus opiniones (incluso pagándoles por ellas), la motivación crece. (Denny, 1998)

Resaltar el progreso individual multiplica la motivación. Es curioso observar cómo la mayoría de la gente recupera totalmente la tranquilidad tras una bancarrota o un suceso irreparable. El ser humano tiene una capacidad innata para mirar hacia delante una vez que los hechos no tienen solución. Afortunadamente, en el día a día no nos enfrentamos con bancarrotas continuas o accidentes irremediables, sino que convivimos con pequeñas victorias y derrotas. Los líderes empresariales deberían ser conscientes de que en todas las personas crece la motivación si se hace hincapié en sus progresos en lugar de recordar continuamente los malos resultados. El miedo de preguntarse de forma habitual qué es lo que puede ir mal es lo que hace que el optimismo y el empuje se bloqueen: el líder tiene que ser la persona que reequilibre esta tendencia perjudicial.

Los retos solo motivan si se puede ganar. Hay que ser muy ingenuo para creer que, estableciendo unos objetivos desorbitados, la gente se crecerá y luchará por conseguirlos. Una empresa ofreció un viaje a las Bahamas como premio para el mejor vendedor. El equipo comercial

lo formaban más de 40 personas y, observando las ventas del año anterior, ya se sabía de antemano quién ganaría la recompensa: el encargado del espacio físico más amplio donde además se asentaban los clientes con mayor poder adquisitivo. Los retos motivan, pero no solo los que tienen como objetivo conseguir una rentabilidad económica más alta, sino aquellos que aumentan la responsabilidad que se tiene en el trabajo y el sentimiento de que se está haciendo algo que merece la pena. Crear expectativas solo da sus frutos si las personas creen que cuentan con posibilidades reales de alcanzar el éxito. (Denny, 1998)

Todo el mundo puede ser motivado. El reto al que se enfrenta el líder de una organización es descubrir dónde está situado el “interruptor de la motivación” de cada empleado, para así poder activarlo y transformar su comportamiento. Sin embargo, es posible que llegue un momento en que la búsqueda de esa chispa que dispara la motivación deje de ser rentable. En ese caso, el líder se verá ante la tesitura de tener que despedir a un trabajador. Y es que, no nos engañemos, hay personas que afrontan su trabajo como lo más horrible de sus vidas y otras que se sienten afortunadas por la actividad que realizan. (Denny, 1998)

La pertenencia a un grupo motiva a los individuos. Es un hecho que cuanto más pequeño es el grupo al que uno pertenece, más se refuerzan los lazos personales y, por extensión, la motivación. Todos los empleados se pueden sentir parte de la organización en su conjunto, pero el sentimiento de pertenecer a un equipo concreto dentro de un departamento mayor es mucho más poderoso. De aquí deriva la importancia de planificar actividades extracurriculares dentro de los equipos para potenciar el sentimiento de pertenencia. (Denny, 1998)

Los líderes motivan a las personas con sus acciones. Los empleados se sienten más motivados y muestran más lealtad hacia una empresa cuando se ven respaldados por las acciones de un líder ejemplar. En todas las organizaciones se presentan situaciones en las que el gestor debe dar la cara por sus subordinados y defenderlos frente a los ataques o críticas de otras personas. Es en esos momentos cuando el papel de gestor debe ser reemplazado por el del líder y ofrecer un apoyo que sin lugar a duda se verá recompensado por una mayor motivación. (Denny, 1998)

2.2.19 EL COACHING

Definir al coaching resulta un desafío ya que hay mucha ignorancia al respecto, faltas éticas de parte de los profesionales, como falta también de un criterio en común. Habitualmente es confundido el proceso de coaching como una suerte de psicoterapia y si bien el coaching opera con la palabra y en algún sentido posee una función terapéutica, no es una psicoterapia y sus objetivos primarios como su metodología difieren. (Echeverría, 2003)

Al coaching lo define como un proceso de aprendizaje, como una invitación al cambio, por el cual se abren posibilidades de acción. En este proceso, explica, hay distintas variantes, entre ellas la ontológica que apunta al Ser y la transformacional, que se realiza por medio de la transformación de la persona gracias a la posibilidad de poder cambiar su propia perspectiva. (Echeverría, 2003)

Para un proceso eficaz de coaching es vital poseer una adecuada capacidad conversacional que permita el autoconocimiento de los involucrados del proceso de coaching y que favorezca la capacidad de aprender a aprender que posea el coachee. Esto apuntará a impactar en las creencias del coachee pero de un modo autorreflexivo ya que jamás se debe indicar qué hacer, sino que se apunta a adoptar un cambio de perspectiva y, simultáneamente, un cambio en la visión sobre el entorno del coachee y sobre uno mismo. (Echeverría, 2003)

En el coaching se da una vinculación entre el coach y el coachee. Dicho vínculo resulta ser íntimo y confidencial, dirigido a superar metas que parten del coachee (y no del coach) y enriquecedor. Claramente, el proceso entonces resultará interactivo y dinámico debido a que el proceso será siempre único porque la combinación del coachee, sus metas, competencias, habilidades y creencias también resultará única. La clave, define Wolk, de un proceso de coaching exitoso será aquel que permita al coachee asumir la responsabilidad y poder, transformar su perspectiva como observador y diseñar e implementar nuevas acciones. (Echeverría, 2003)

2.2.20 EL COMPORTAMIENTO COMO REFLEJO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La conducta o las actitudes de los miembros de la organización, traducido en las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como al exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y su dinámica en las relaciones laborales. La teoría sistémica plantea, que tanto los grupos como las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, las mismas que interactúan en forma permanente. Esta interacción, es la que permite que exista un intercambio e influencia mutua entre los miembros, sin embargo, esta influencia puede ser positiva o negativa, por ello las características de la personalidad y la cultura de los miembros de una organización va a influenciar y se va a ver influenciada en la cotidianidad y va a trascender los linderos de la empresa y a transparentarse a los clientes externos de la organización. (Encalada, 2016)

Si bien se ha estado mencionando que la cultura es la personalidad de un grupo o de una empresa, la actitud o comportamiento vendría a ser la manifestación de esta, aquello que se evidencia desde el primer momento. Es fundamental una buena actitud ya que esta se va a reflejar en cada uno de nuestros actos y, por lo tanto, en los clientes. La personalidad será entendida entonces como la cultura de las personas, sea esta su propia cultura o la cultura de la empresa, posteriormente estará la motivación que impulsa a las manifestaciones por medio de las actitudes que afloran en las relaciones de quienes brindan el servicio o producto y los clientes. (Encalada, 2016)

la cual será el impulso o motor que hace que las personas se conduzcan o comporten de determinada manera. Será importante por lo tanto para las empresas, conocer el nivel de motivación que tienen sus empleados en lo que están realizando y también conocer el nivel de motivación que lleva a sus clientes a buscarlos. Esta motivación, estará íntimamente relacionada con la cultura de las personas y también con la cultura organizacional que se ha desarrollado. (Encalada, 2016)

Todas las personas independientemente de la posición que ocupan, sean estas clientes o representantes de las empresas, poseen ámbitos estructurales tales como: el área cognitiva o de la estructura de sus pensamientos que define sus estructuras mentales o paradigmas; el área afectiva que es aquella en la que se encuentran las emociones y afectos que permiten hacer representaciones de las personas u objetos y el comportamiento que son las conductas adoptadas en diferentes contextos, este último será la consecuencia de las dos primeras. El comportamiento será lo observable, mientras que el área cognitiva y afectiva no se las podrá conocer con facilidad hasta que la persona se exprese. A estas tres áreas se las denomina también los tres componentes de las actitudes. (Encalada, 2016)

La psicología ha realizado significativos aportes al estudiar a las personas y su desempeño en los diferentes ámbitos, lo cual permite entender la dinámica que se da, tanto en el comportamiento, como en la personalidad de las personas en sus Personalidad Cultura Motivación Actitud 18 relaciones interpersonales. Dichos aportes han sido utilizados en varias disciplinas con diferentes aplicaciones. En el ámbito empresarial, se puede entender la dinámica de las relaciones laborales, de grupo, en las relaciones al interior de la empresa como fuera de ella. También se puede entender el comportamiento de las personas en las relaciones de compra o de adquisición de un bien o servicio. Las actitudes de los consumidores tienen funciones específicas, las cuales es necesario tenerlas presente, es decir frente a diferentes situaciones y personas, se adopta diferentes actitudes, las cuales no son espontáneas ni casuales, sino que tienen un fin específico. (Encalada, 2016)

Los verdaderos cambios son aquellos que nacen del interior de las personas por convicciones personales y motivaciones trascendentales, pero también podemos llegar a ellos a partir del cambio de comportamientos traducidos específicamente en las actitudes de quienes dan atención al cliente, para ello las empresas deben fomentar un clima laboral sano y cálido que fomente las buenas prácticas. Es importante contar con modelos, que la empresa debe conocer a sus empleados lo que se espera de ellos a través del establecimiento de políticas claras y específicas, pautas sencillas que sean factibles de llevarse a cabo, el entrenamiento, la retroalimentación permanente y la recompensa. Es importante institucionalizar una cultura de calidad en la atención al cliente con el involucramiento de todos, primero los clientes internos y luego hacia los externos, tema que será

ampliado en el siguiente capítulo. También será importante el seguimiento para que estos cambios se mantengan en el tiempo y se autorregulen y mejoren en forma permanente. (Encalada, 2016)

2.3 ASPECTO LEGAL

En el código de trabajo de Honduras, estipula que una de las causales de despido indirecto que pueda considerar el trabajador por parte del patrono es un acto de violencia o malos tratos que puede conllevar confusión con la comunicación laboral. En el art. 114, punto B, C, D, E, G, H, I, J, K del código laboral, estipula que son causas justas que facultan al trabajador para dar por terminado el contrato de trabajo, sin preaviso y sin responsabilidad de su parte, conservando el derecho a las prestaciones e indemnizaciones legales, como en el caso de despido injusto:

- 1) B) Todo acto de violencia, malos tratamientos, o amenazas graves inferidas por el patrono contra el trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes del patrono, con el consentimiento o la tolerancia de éste.

- 2) C) Cualquier acto del patrono o de su representante que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus condiciones políticas o religiosas; d) Actos graves del patrono o de su representante que pongan en peligro la vida o salud del trabajador o de sus familiares; e) Por perjuicio que el patrono, sus familiares o representantes, causen por dolo o negligencia inexcusable en las herramientas o útiles del trabajador, o que siendo de tercera persona estén bajo su responsabilidad.

- 3) G) Trasladarle a un puesto de menor categoría o con menos sueldo cuando hubiere ocupado el que desempeña por ascenso, sea por competencia o por antigüedad. Se exceptúa el caso de que el puesto a que hubiere ascendido comprenda funciones diferentes a las desempeñadas por el interesado en el anterior cargo, y que en el nuevo se compruebe su manifiesta incompetencia, en cuyo caso puede ser regresado al puesto anterior sin que esto sea motivo de indemnización. El trabajador no podrá alegar esta causa después de transcurridos treinta (30) días de haberse realizado el traslado o reducción del salario;

- 4) H) Adolecer el patrono, un miembro de su familia, su representante u otro trabajador de una enfermedad contagiosa, siempre que el trabajador deba permanecer en contacto inmediato con la persona de que se trate;
- 5) I) Incumplimiento, de parte del patrono, de las obligaciones convencionales o legales;
- 6) J) Cualquiera violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al patrono, de acuerdo con los Artículos 95 y 96, siempre que el hecho esté debidamente comprobado; y,
- 7) K) Incumplimiento del patrono, de las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, prescritas en las leyes y reglamentos respectivos.

Según el código de trabajo de Honduras, la desconfianza por parte del patrono también es causa de despido, por esa razón, la comunicación efectiva debe ser importante. Art. 111, terminación del contrato de trabajo, Art. 111. Son causas de terminación de los contratos de trabajo:

Sección g) la confianza del patrono, el trabajador que desempeñe un cargo de dirección, fiscalización o vigilancia; tales como mayordomos, capataces, debiendo justificarse a juicio de la Dirección General del Trabajo o sus representantes, los motivos de tal desconfianza; más si había sido promovido de un puesto de escalafón en las empresas en que existe, volverá a él, salvo que haya motivo justificado para su despido. Lo mismo se observará cuando el trabajador que desempeñe un puesto de confianza solicite volver a su antiguo empleo (HONDURAS, 1959)

2.4 CONCEPTUALIZACIÓN

En este apartado, se darán conceptos de las palabras claves que se hacen en la investigación de estudio.

2.4.1 COMUNICACION EFECTIVA

Para empezar a hablar de comunicación efectiva, debemos entender que la comunicación es una acción y efecto de comunicarse, también la define como una transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. (RAE, Real Academia Española, 2019) Por esa razón, la comunicación efectiva en la vida cotidiana es de vital importancia, en las organizaciones se vuelve igual de importante, ya que de ella depende el alcance de objetivos y metas ya establecidos, así mismo, el entorno de la fuerza laboral y la competitividad que hay.

La palabra comunicación es empleada como conectar informar y compartir (Montaner y Moyano, 1995). Una buena comunicación con otra persona conlleva que somos capaces de entenderlo, de ponernos en su lugar, de interpretar con mucha certeza sus estados de ánimos o lo que puede pensar en un momento dado, por sus gestos o actitudes. Citado en (Báez, 2000)

2.4.2 TRABAJO EN EQUIPO

No siempre es posible constituir un equipo de trabajo, aun cuando haya un grupo de personas que decida hacerlo. Tienen que darse ciertas condiciones para que ello sea posible: Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente, la existencia de una estructura organizativa y funcional, un sistema relacional, un marco de referencia común y asumir que la construcción de formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo. (Ander-Egg & Aguilar , 2001)

2.4.3 MANDOS GERENCIALES

Un cargo que se establece en la organización, el cual tiene muchas y variadas funciones como representante de la empresa. Henry Sisk y Mario Sverdlik definen como: ... El termino (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo... (Suarez & Marlene, 2012)

2.4.4 MANDOS MEDIOS

Los mandos medios son los que transmiten las estrategias de la dirección a los colaboradores de los niveles operativos, y a su vez, los que permiten que haya un feedback permanente, haciendo que las inquietudes, propuestas, e ideas de los empleados lleguen a los directores. (Revista Randstad, 2015)

2.4.5 RELACIÓN

La Real Academia Española define el termino relación como: conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona. (RAE, 2020)

2.4.6 HUELGAS

La Real Academia Española define el termino huelga como: colectiva de la actividad laboral por parte de los trabajadores con el fin de reivindicar ciertas condiciones o manifestar una protesta. (RAE , 2020)

2.4.7 DEMANDA LABORAL

Escrito con el que normalmente se inicia un proceso y en el que, exponiendo los hechos y los fundamentos de derecho que se crean aplicables, se solicita del juez un pronunciamiento favorable a una determinada pretensión. (RAE, 2020)

2.4.8 RECURSOS HUMANOS

Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad. El concepto también se utiliza para nombrar al departamento, la oficina o la persona que se dedica a analizar, elegir, contratar, formar y retener a los trabajadores de una compañía. (Pérez Porto & Merino, 2012)

2.4.9 EMPRESA

Ricardo Romero, quien es autor del libro “Marketing” define la palabra empresa como: Organismo fomentado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela. (Romero, 1997)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Con la construcción del marco teórico concluido, se procede a definir la metodología a implementar en la investigación. Esta parte de la investigación se define el tipo y enfoque del estudio, como así mismo, método, diseño, instrumento y las fuentes primarias junto a las secundarias, todo esto permitirá llevar a cabo la investigación. Esta parte de la investigación es necesaria para proceder al siguiente capítulo y así analizar con mayor brevedad los resultados de la investigación. La metodología nos permitirá forjar el mapa que ayudará a enfocar de manera correcta cada una de las variables a estudiar y así tener datos precisos y exactos de lo que se busca y pretende analizar. Es importante mencionar que la metodología de estudio es fundamental dentro de las investigaciones de estudios, pues en ella se plantean claramente todo lo relacionado a los tipos de métodos que se utilizarán. La metodología es la guía que nos permitirá obtener información referente a lo estudiado. (Hernández Sampier, 2014)

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Se establecen una serie de pasos a seguir con el fin de dar continuidad al estudio, los cuales son:

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Este apartado sirve para estructurar la congruencia metodológica por medio de una matriz que la organice, esto para que exista y prevalezca una cohesión y coherencia científica entre todas las partes del estudio.

Tabla 1 Congruencia metodológica

Título	Problema	Pregunta de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Dependientes	Independientes
Comunicación efectiva y la relación del trabajo en equipo de los mandos gerenciales y medios en la empresa APTIV Services Honduras S DE R.L	¿Qué influencia existe entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre los mandos medios y gerenciales?	¿Cuál es la relación de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre los mandos medios y gerenciales?	Analizar la relación entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo de los mandos medios a gerenciales en la empresa APTIV Services Honduras S De RL.	Distinguir la caracterización que tiene la cultura organizacional con la comunicación y trabajo en equipo entre los mandos medios y gerenciales de la empresa APTIV Services Honduras S De RL.	Cultura organizacional	Comunicación efectiva
				Determinar el nivel de motivación laboral que existe en la empresa APTIV Services Honduras S De RL.		El trabajo en equipo
				Identificar la relación del trabajo en equipo y la comunicación efectiva de mandos medios y gerenciales en la empresa APTIV Services Honduras S De RL		

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Tabla 2 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN		DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTA	ESCALAS	TÉCNICA
COMUNICACIÓN EFECTIVA	<p>Forma de comunicación que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para sus interlocutores, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.</p> <p>(De conceptos, 2020)</p>	<p>Comunicación entendible entre el emisor y receptor de manera que todo el mensaje sea claro y entendible.</p>	Efectividad	Claridad del mensaje	1. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos de la organización.	Totalmente en desacuerdo	1	ENCUESTA
						En desacuerdo	2	
						Neutro	3	
						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	
				Integridad del Mensaje	2. Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades de la organización	Totalmente en desacuerdo	1	
						En desacuerdo	2	
						Neutro	3	
						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	
				3. La información es comunicada por varias formas hasta		Totalmente en desacuerdo	1	
						En desacuerdo	2	

				El propósito de la comunicación	asegurar que fue correctamente transmitida.	Neutro	3
						De acuerdo	4
						Totalmente de acuerdo	5
					4. Considero que los medios de comunicación de la empresa APTIV son efectivos.	Totalmente en desacuerdo	1
						En desacuerdo	2
						Neutro	3
						De acuerdo	4
						Totalmente de acuerdo	5
					5. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.	Totalmente en desacuerdo	1
						En desacuerdo	2
						Neutro	3
						De acuerdo	4
						Totalmente de acuerdo	5
					6. La comunicación con mis compañeros de trabajo es efectiva	Totalmente en desacuerdo	1
						En desacuerdo	2
						Neutro	3
						De acuerdo	4
						Totalmente de acuerdo	5

					7. La empresa APTIV fomenta la comunicación efectiva interna a través de medios formales.	Totalmente en desacuerdo	1	
						En desacuerdo	2	
						Neutro	3	
						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	
					8. Mi jefe me explica claramente las funciones, tareas y responsabilidades que tengo a diario.	Totalmente en desacuerdo	1	
						En desacuerdo	2	
						Neutro	3	
						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	
					9. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas que permiten la comunicación	Totalmente en desacuerdo	1	ENCUESTA
						En desacuerdo	2	
Neutro	3							
De acuerdo	4							

					fluida dentro de mi área de trabajo	Totalmente de acuerdo	5
					10. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales de comunicación informal	Totalmente en desacuerdo	1
						En desacuerdo	2
						Neutro	3
						De acuerdo	4
						Totalmente de acuerdo	5
					11. Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial	Totalmente en desacuerdo	1
						En desacuerdo	2
						Neutro	3
						De acuerdo	4
						Totalmente de acuerdo	5
					12. Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas.	Totalmente en desacuerdo	1
						En desacuerdo	2
						Neutro	3

						De acuerdo	4	ENCUESTA	
						Totalmente de acuerdo	5		
					13. Los canales de comunicación formal son frecuentemente utilizados	Totalmente en desacuerdo	1		
						En desacuerdo	2		
						Neutro	3		
						De acuerdo	4		
						Totalmente de acuerdo	5		
					14. Cuando trato de comunicar algo a mi compañero, este no capta de manera correcta el mensaje.	Totalmente en desacuerdo	1		
						En desacuerdo	2		
						Neutro	3		
						De acuerdo	4		
						Totalmente de acuerdo	5		
		La acción individual dirigida, que al tratar de conseguir		Los miembros	15. Los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual.	Totalmente en desacuerdo	1		
							En desacuerdo	2	
							Neutro	3	

TRABAJO EN EQUIPO	El trabajo en equipo es un “grupo de personas organizadas para realizar una investigación o servicio determinado.”(RAE 2020)	objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo.	Cooperación	El proyecto		De acuerdo	4	ENCUESTA	
						Totalmente de acuerdo	5		
						16. Fijamos fechas y límites de tiempo claro en nuestro trabajo.	Totalmente en desacuerdo		1
							En desacuerdo		2
							Neutro		3
							De acuerdo		4
					Totalmente de acuerdo		5		
					17. Existe trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales.	Totalmente en desacuerdo	1		
						En desacuerdo	2		
						Neutro	3		
						De acuerdo	4		
						Totalmente de acuerdo	5		
					18. Existe un alto nivel de confianza entre mando medio y mando gerencial	Totalmente en desacuerdo	1		
						En desacuerdo	2		
Neutro	3								
De acuerdo	4								
Totalmente de acuerdo	5								

				El liderazgo	19. Hemos recibido entrenamiento sobre trabajo en equipo.	Totalmente en desacuerdo	1	ENCUESTA
						En desacuerdo	2	
						Neutro	3	
						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	
					20. Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quien las diga.	Totalmente en desacuerdo	1	
						En desacuerdo	2	
						Neutro	3	
						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	
					21. Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática	Totalmente en desacuerdo	1	
						En desacuerdo	2	
						Neutro	3	
						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	
				22. Los miembros del equipo se apoyan mutuamente en su papel	Totalmente en desacuerdo	1		
					En desacuerdo	2		
					Neutro	3		

						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	
					23. Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación	Totalmente en desacuerdo	1	
						En desacuerdo	2	
						Neutro	3	
						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	
					24. Si las metas no se alcanzan los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado	Totalmente en desacuerdo	1	
						En desacuerdo	2	
						Neutro	3	
						De acuerdo	4	
						Totalmente de acuerdo	5	

3.1.3 HIPÓTESIS

Según el libro de Metodología de la investigación de Roberto Hernandez Sampieri, las hipótesis son guías de una investigación o estudio. Estas nos indican lo que se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado y llegarían a ser preguntas provisionales de la investigación. (Hernández Sampier, 2014)

Para la investigación se tienen dos tipos de hipótesis, la hipótesis de investigación que abrevia como H_i , y la hipótesis nula como H_0 .

H_i . La comunicación efectiva de los mandos gerenciales y medios en la empresa APTIV Services Honduras S DE R.L influye entre la relación del trabajo en equipo de los mandos gerenciales y medios.

H_0 . La comunicación efectiva de los mandos gerenciales y medios en la empresa APTIV Services Honduras S DE R.L no influye entre la relación del trabajo en equipo de los mandos gerenciales y medios.

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

Según Roberto Hernández Sampieri (Hernández Sampier, 2014), en su libro de Metodología de la investigación, los enfoques son aquellos que nos emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, llevan a cabo una observación y evaluación de fenómenos, establecen suposiciones o ideas sobre la consecuencia de la observación y evaluación realizada, así mismo demuestra el grado en el que las suposiciones o ideas tienen fundamento.

3.2.1 ENFOQUE

El tipo de la investigación se establece como enfoque mixto, dado que se pretende generalizar datos y a la vez hacer uso de estadística para el análisis y discusión de los datos. También este enfoque es probatorio en donde cada etapa procede a la siguiente, el orden es

importante para definir las hipótesis de la investigación con base en la investigación numérica obtenida.

3.2.2 ALCANCE

El alcance de la investigación se determina como un alcance correlacional, ya que se pretende examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández Sampier, 2014, pág. 91) pues lo que pretende el estudio es analizar las propiedades y características del tema establecido y correlacional debido a que se tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación entre dos variables. Esto es de suma importancia para la conocer el grado de comunicación efectiva y trabajo en equipo que tienen los mandos medios y mandos gerenciales. Se pretende indagar desde una perspectiva innovadora.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto al diseño, es no experimental transaccional, debido que las variables del estudio no serán manipuladas para ver los resultados, sino que se estudiarán tal y como son en su entorno natural, y en cuanto al tiempo será en un momento dado y delimitado. (Hernández Sampier, 2014, pág. 152)

3.3.1 POBLACIÓN

Para efectos de la investigación el término de “población” se define de la siguiente manera: Conjunto de “individuos” al que se refiere nuestra pregunta de estudio o respecto al cual se pretende concluir algo.” (Gil, 2011). La población del estudio es de 45 personas laborando en APTIV Services Honduras S DE R.L tomando en cuenta solamente los mandos medios y mandos gerenciales.

3.3.2 MUESTRA

La muestra es: “un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. La muestra es una parte representativa de la población.” (López, 2004).

Para determinar la muestra se usa la siguiente fórmula matemática:

$$m = \frac{N}{(N - 1)K^{(2+1)}}$$

Que con la población de 45 la muestra quedaría en:

$$m = \frac{45}{(45 - 1)5^{(2+1)}}$$

$$m = 41$$

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se centra en quienes serán los principales objetos de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y los alcances del estudio. A continuación, se especifica la unidad para el presente estudio de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales de la empresa APTIV Services Honduras cuyas edades oscilan entre 24 a 50 años, con un nivel académico universitario con pregrado y con postgrados:

Table 3 Unidad de análisis

Unidad de análisis
Comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales
Ambos géneros
Edad > 24 años < 50 años
Nivel: Universitario, pregrado o postgrado

En la tabla anterior se describe la mitad del análisis del estudio para la selección de la muestra de la población. Misma que especifica quienes serán los participantes que tomarán las encuestas para el estudio de investigación. Dicha unidad de análisis se determinó tomando en cuenta que la

población es aquella quienes son parte de los mandos medios y gerenciales de la empresa APTIV Service Honduras. La edad inicial determinada es de veinticuatro años tomando en cuenta que muchos jóvenes se preparan en la universidad y logran posicionarse en los mandos medios o gerenciales de la organización, mientras que el nivel debe ser con pregrado mínimo para mandos medios y un postgrado para mandos gerenciales.

3.3.3.1 VARIABLE COMUNICACIÓN EFECTIVA

La primera variable dependiente es: comunicación efectiva y dentro de su dimensión se ubica efectividad.

3.3.3.2 VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO

Nuestra segunda variable dependiente es: trabajo en equipo y dentro de su dimensión se ubica cooperación.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta se concreta por la respuesta o la información obtenida en la encuesta aplicada a los mandos medios y gerenciales. La encuesta es de tipo cerrada, haciendo uso de la escala de Likert para su estructuración. La mayoría de las preguntas presentan el siguiente formato:

Evalúe la comunicación efectiva entre los mandos medios y gerenciales:

Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos de la organización 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Si selecciona 1: significa que usted está **Totalmente en desacuerdo** sobre la comunicación de los objetivos de la organización.

Si selecciona 2: significa que usted está **En desacuerdo** sobre la comunicación de los objetivos de la organización.

Si selecciona 3: significa que usted está **Neutro** sobre la comunicación de los objetivos de la organización.

Si selecciona 4: significa que usted está **De acuerdo** sobre la comunicación de los objetivos de la organización.

Si selecciona 5: significa que usted está **Totalmente de acuerdo** sobre la comunicación de los objetivos de la organización.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Las técnicas e instrumentos aplicados son aquellas herramientas que utilizaremos para la recolección de datos de la investigación, se deben utilizar para el análisis de los sistemas de información, ya sea entrevistas, encuestas, cuestionarios, observación, diagramas, entre otros. (Hernández Sampier, 2014)

3.4.1 ENCUESTA

Se hará uso de una encuesta de tipo cerrado, para la recolección de información sobre las variables expuestas anteriormente, la cual se constituye en 24 preguntas y haciendo uso de la escala de Likert.

La medición mediante encuesta puede ser efectuada, y de hecho es el procedimiento más frecuente, de modo esporádico y coyuntural con el fin de tantear la opinión pública en relación con algún tema de interés.

La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la social, que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. (Roldán, 2015).

La encuesta, como se describe en la unidad de análisis, hace uso de la escala de Likert, lo que es: “instrumento psicométrico donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Bertram, 2008)

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son todas aquellas que proveen datos y registros actuales y reales sobre los cuales se pueden realizar proyecciones, esto con el propósito de identificar tendencias o patrones que sean de utilidad en la investigación. Estas se clasifican en primarias y secundarias.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias proveen un testimonio o evidencia sobre el tema de investigación ofreciendo así un punto de vista desde adentro del evento en particular y son las que proporcionan datos de primera mano pues corresponden a los documentos que contienen resultados de los estudios correspondientes. (Hernández Sampier, 2014)

Para el caso, se recopilan datos desde:

- 1) Encuestas a gerencias de APTIV Services Honduras S. DE R.L.
- 2) Encuesta a los mandos medios (jefes, supervisores)

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Estas fuentes provienen de toda aquella información obtenida de las fuentes primarias o de estudios previamente analizados por terceras personas. Estas representan un conocimiento elaborado y organizado de forma conveniente para un acceso rápido, por ejemplo:

- 1) Libro de texto sobre Metodología de Investigación.
- 2) Libros electrónicos CRAI de UNITEC.
- 3) Libro de Comunicación efectiva y trabajo en equipo de Ignacio de la Cruz Lablanca.
- 4) Libro de Como motivar para ganar de Richard Denny

- 5) Libro de El arte de soplar brasas de Leonardo Wolk

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes del estudio se entienden como todos los aspectos y/o elementos que pueden impedir la obtención para elaborar partes del estudio como ser el capítulo del marco teórico y metodología. Dentro de estas se pudieron detectar:

- 1) Existen una pandemia mundial que nos impide observar el comportamiento organizacional de manera presencial.
- 2) Existe un buzón de sugerencias en el Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, la información de ahí no es reciente o es atendida de manera correcta.
- 3) No hay suficiente teoría gratuita o tesis sobre el estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

1) En el siguiente gráfico se presenta los cargos que desempeñan cada uno de los encuestados.

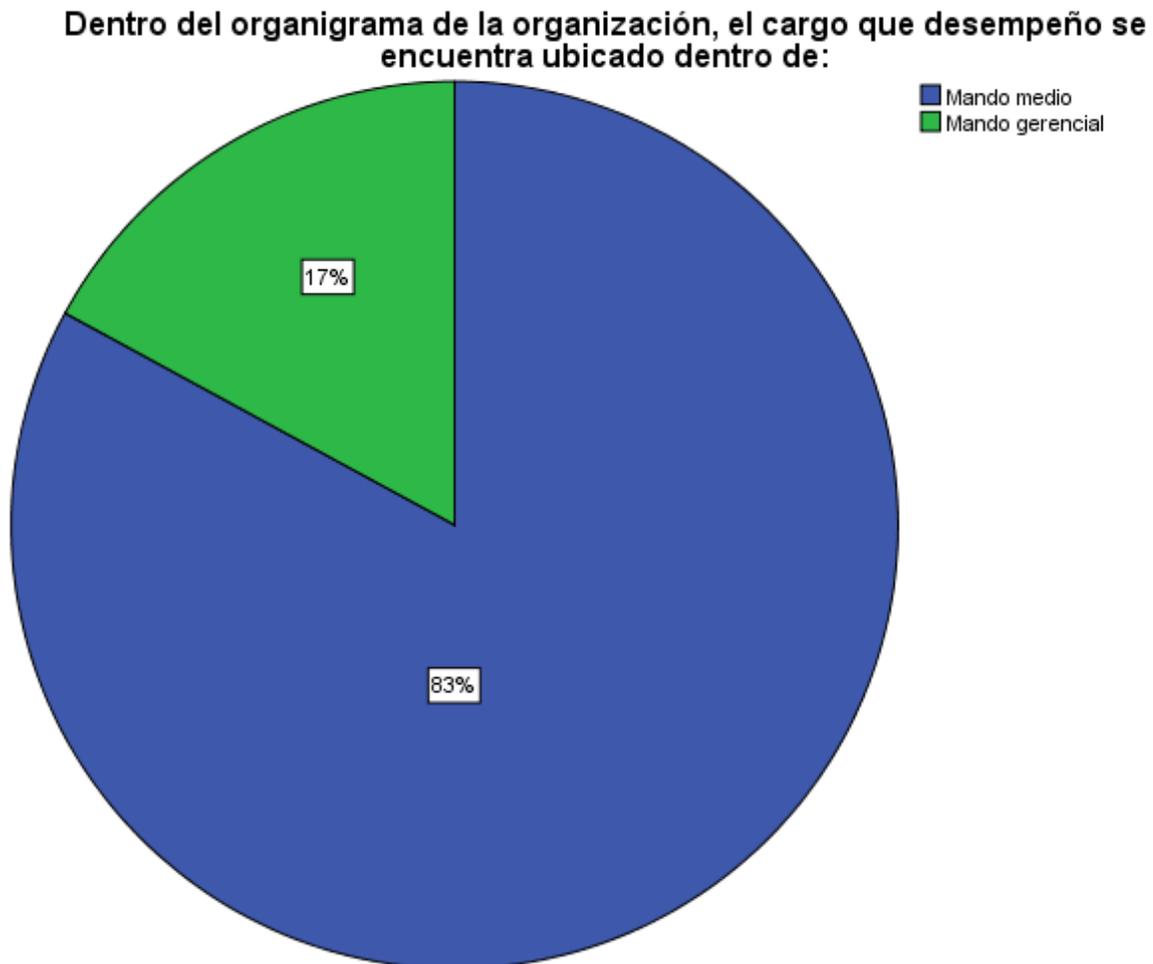


Figura 8 ubicación del puesto de trabajo en el organigrama

En la investigación realizada, al momento de arrojar los datos, se presentó que el primer factor que es mandos gerenciales es menor y el segundo factor que son mandos medios son mayoría de los encuestado

2) En el siguiente gráfico se presenta el sexo de cada uno de los encuestados.

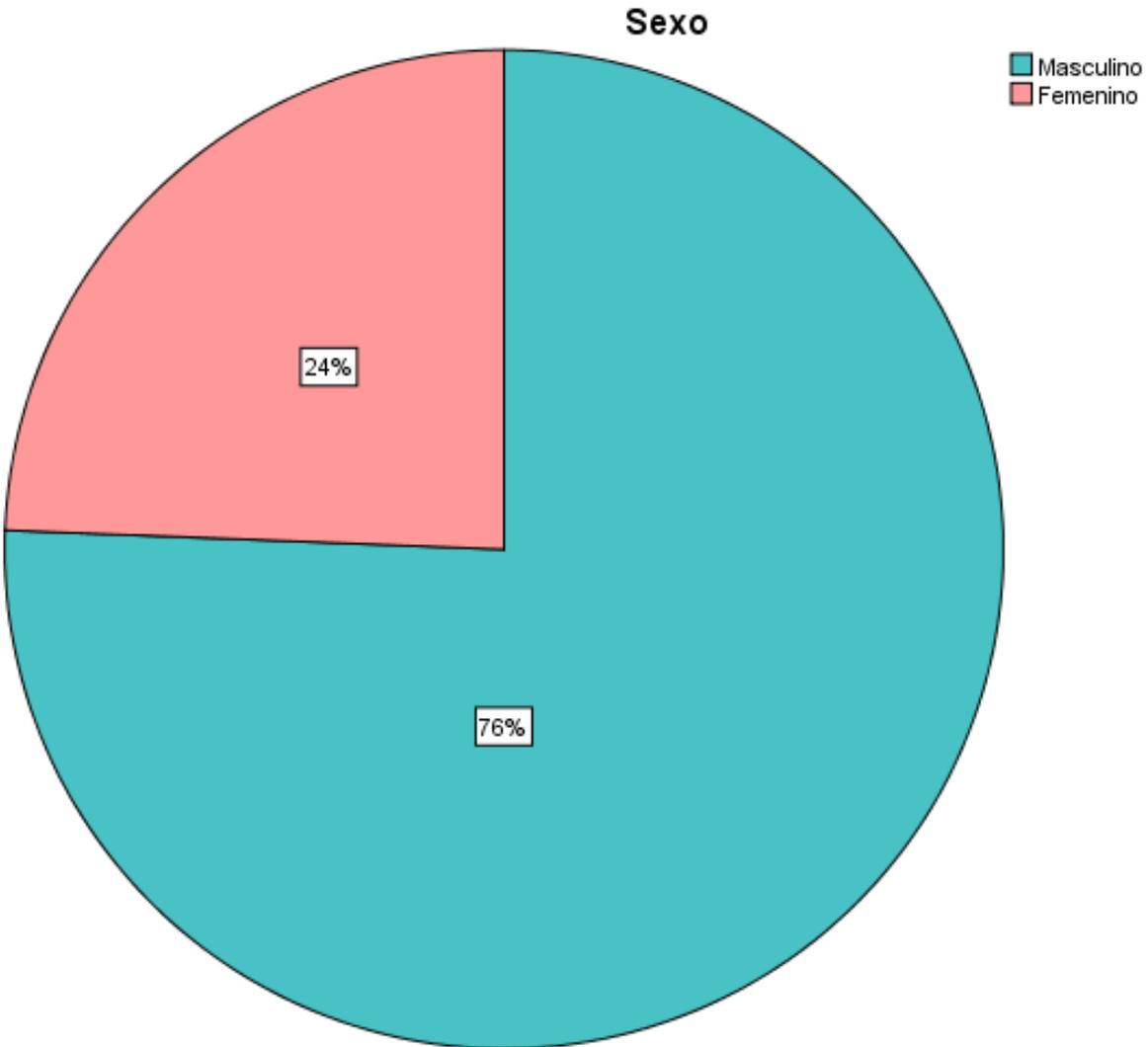


Figura 9 Sexo de los participantes

En la investigación realizada, los datos arrojados indican que el primer factor que es el sexo femenino es menor y el segundo factor que es el sexo masculino son la mayoría de los encuestados.

3) En el siguiente gráfico se presenta el rango de edad que tienen los participantes.

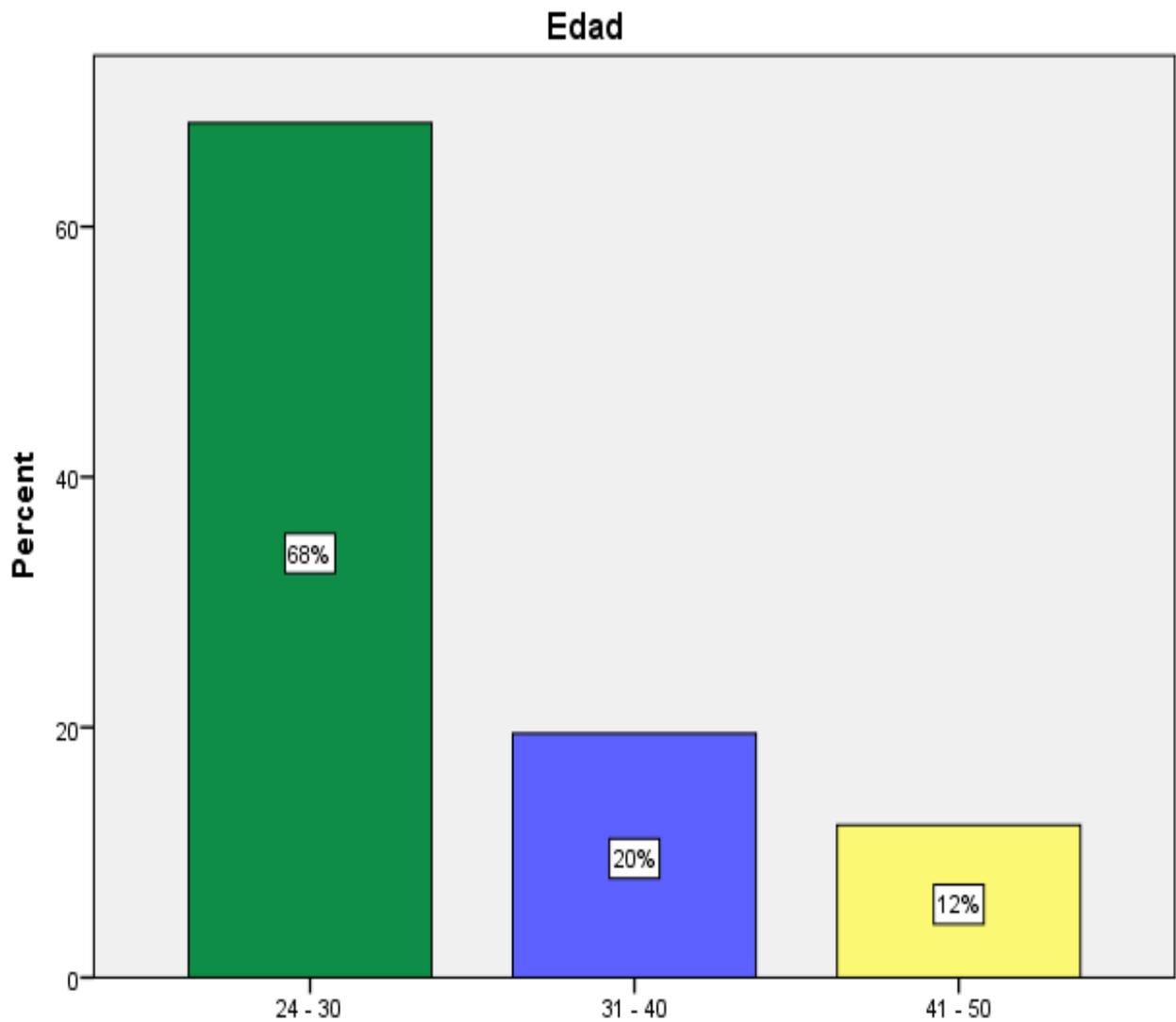


Figura 10 Edad de los participantes

En la investigación realizada, al momento de arrojar los datos, se presentó que el primer factor que son las edades osciladas entre 24 a 30 años es mayor, el segundo factor que son las edades osciladas entre 31 a 40 años y el tercer factor que son las edades osciladas entre 41 a 50 años de edad.

4) En el siguiente gráfico se presenta gráficos de comunicación de los objetivos.

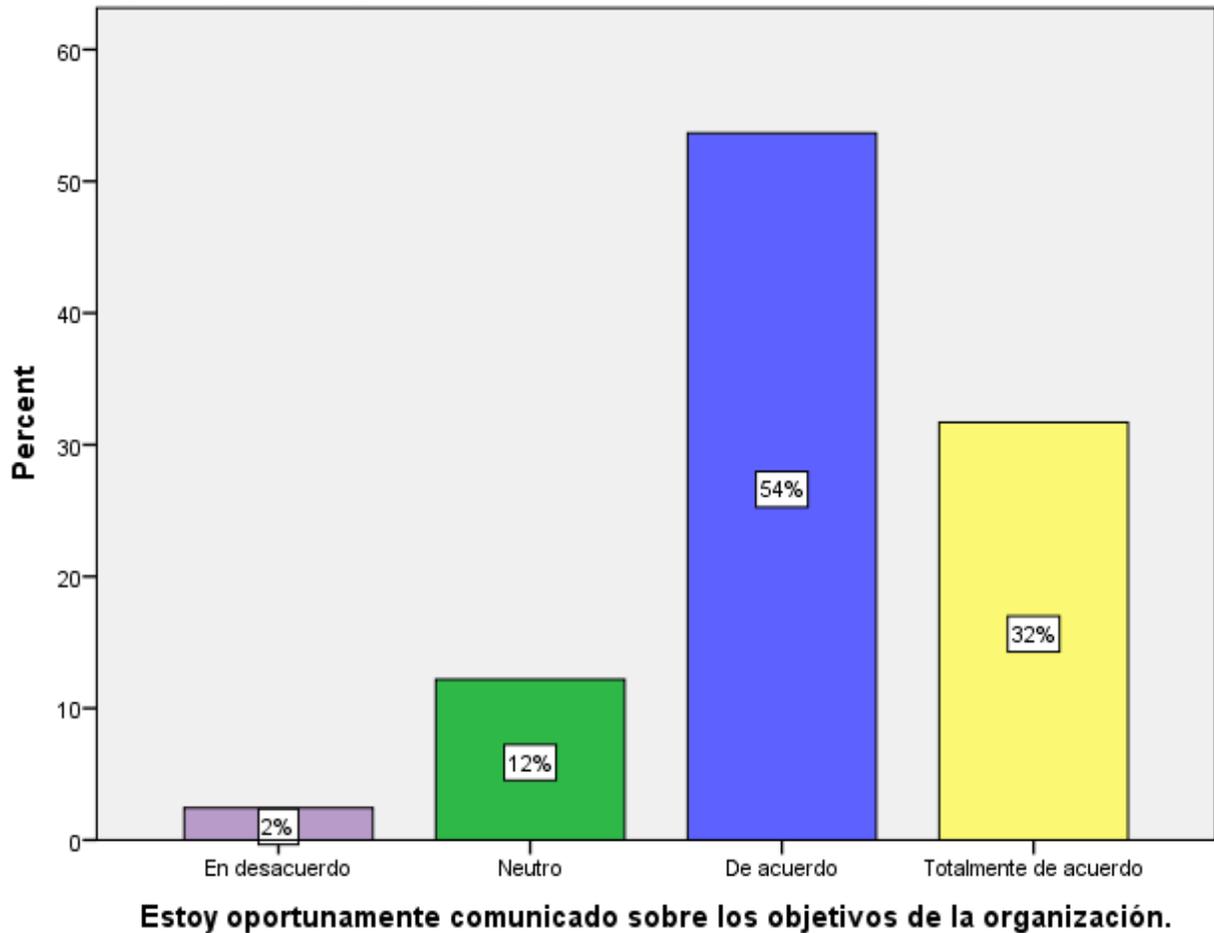


Figura 11 Objetivos de la organización

La gráfica nos demuestra que lo que dice el autor, pues la comunicación conlleva a conocer los objetivos que establece la organización, por esa razón es necesario reforzar la comunicación a ese 14% que son los detractores.

5) En el siguiente gráfico muestra los porcentajes de la comunicación organizacional.

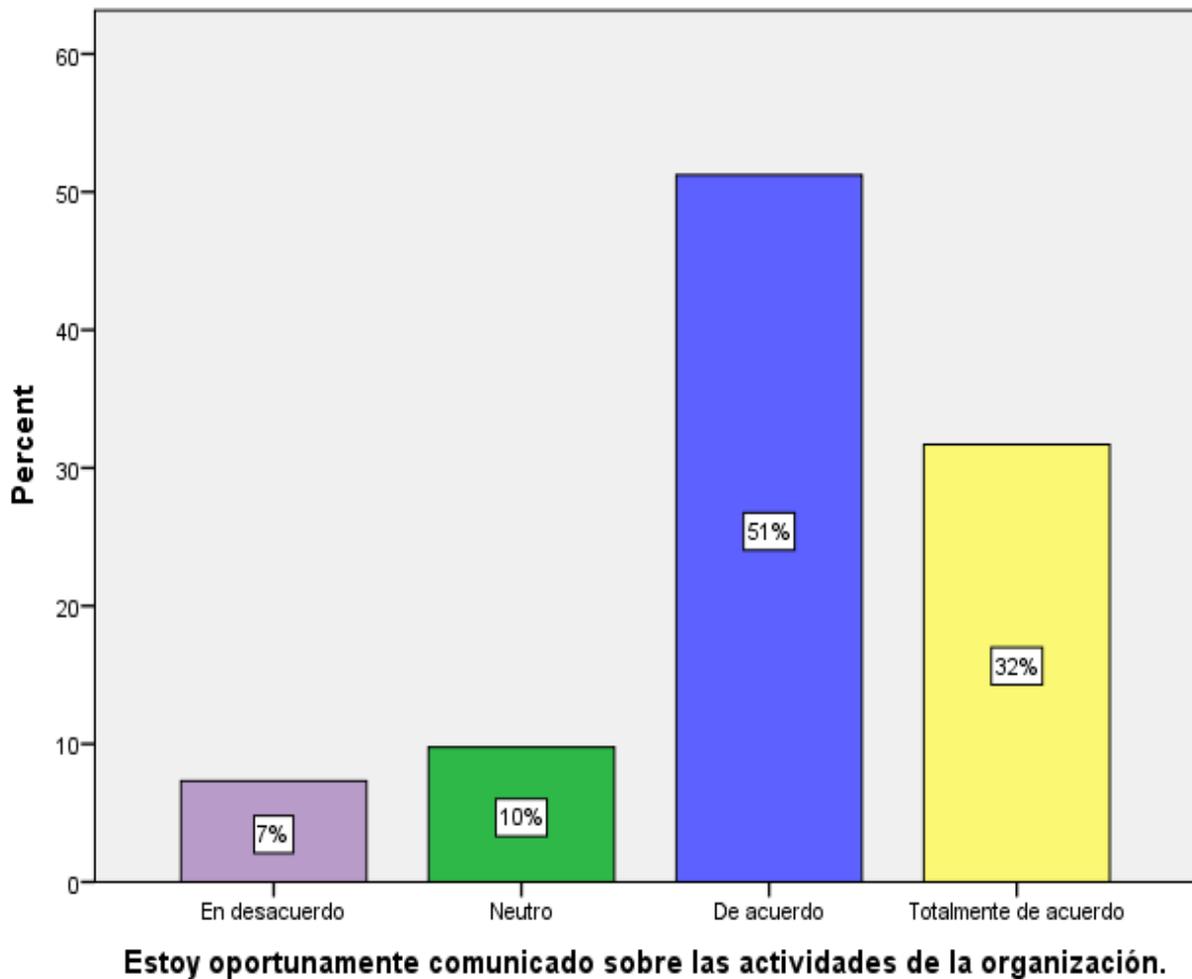


Figura 12 Comunicación sobre actividades de la organización

La gráfica nos indica que la organización hace un buen trabajo sobre la comunicación de las actividades, pero deben reforzar o mejorar los canales de comunicación existente.

6) En el siguiente gráfico, se observa si la información se transmite correctamente.

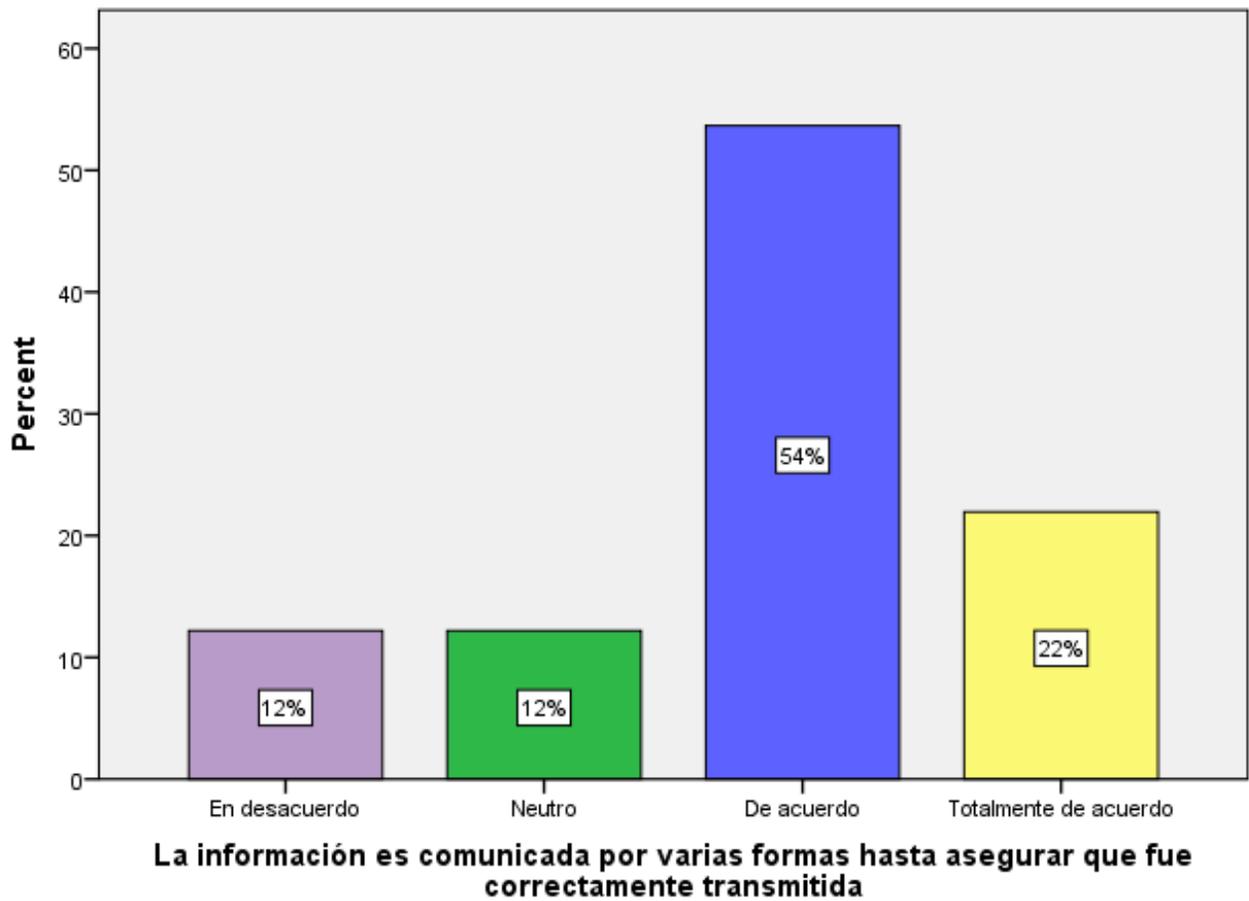


Figura 13 Información transmitida correctamente

Los resultados nos indica que 76% de los colaboradores perciben que la comunicación se transmite de manera correcta a través de sus canales de comunicación.

7) En la siguiente gráfica observamos la percepción que tienen los colaboradores sobre los medios de comunicación efectivos.

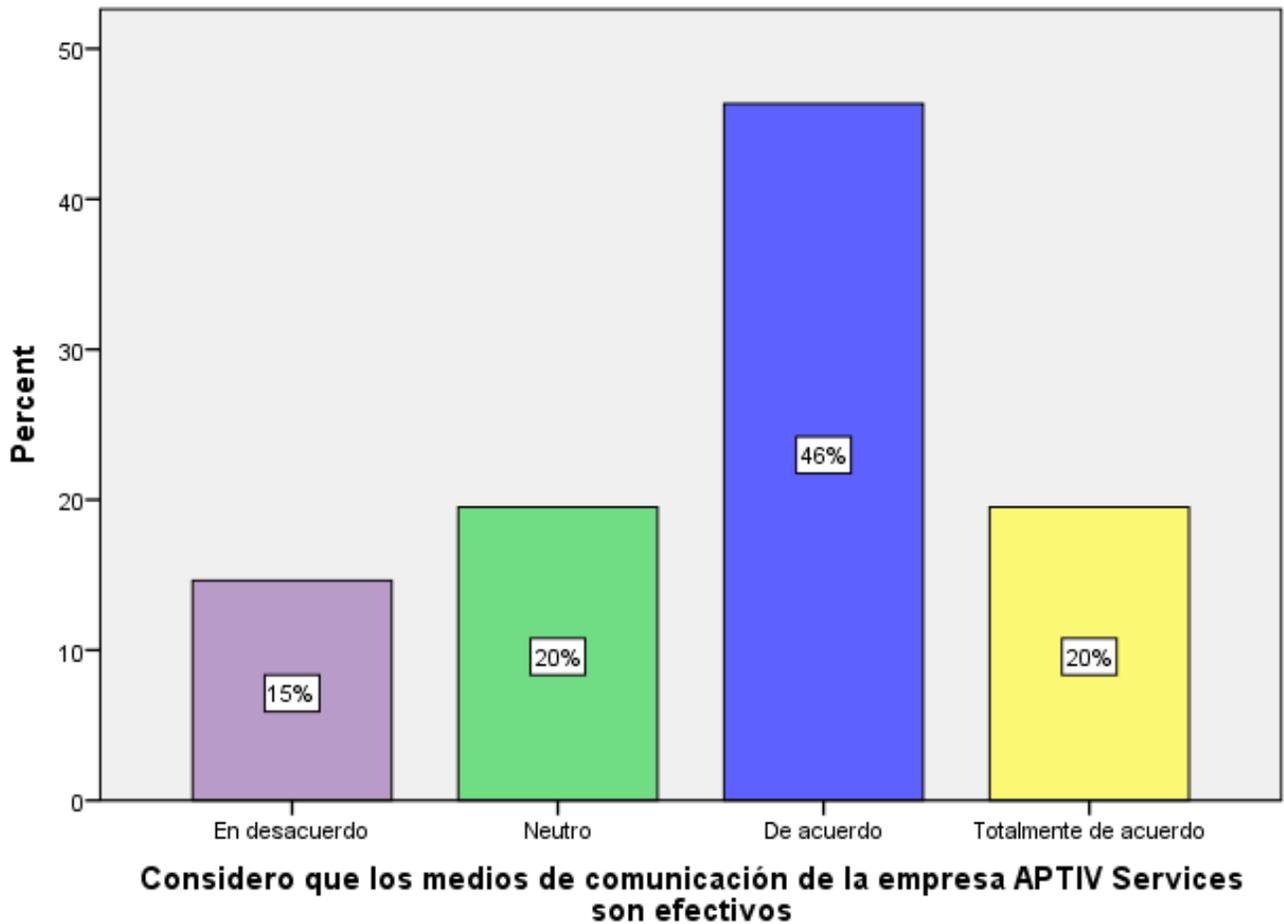


Figura 14 Medios de comunicación correctos en APTIV Services

Un 66% de la muestra encuestados en APTIV Service, considera que los medios de comunicación si son efectivos, se debe considerar que hay un 20% de colaboradores que no tiene una opinión concreta hacia esta interrogante por lo cual se debe mejorar esta percepción. La gráfica nos muestra que los colaboradores aprueban los canales de comunicación y consideran que estos son efectivos.

8) En la siguiente gráfica se muestra la percepción de la comunicación efectiva que existe con el jefe inmediato.

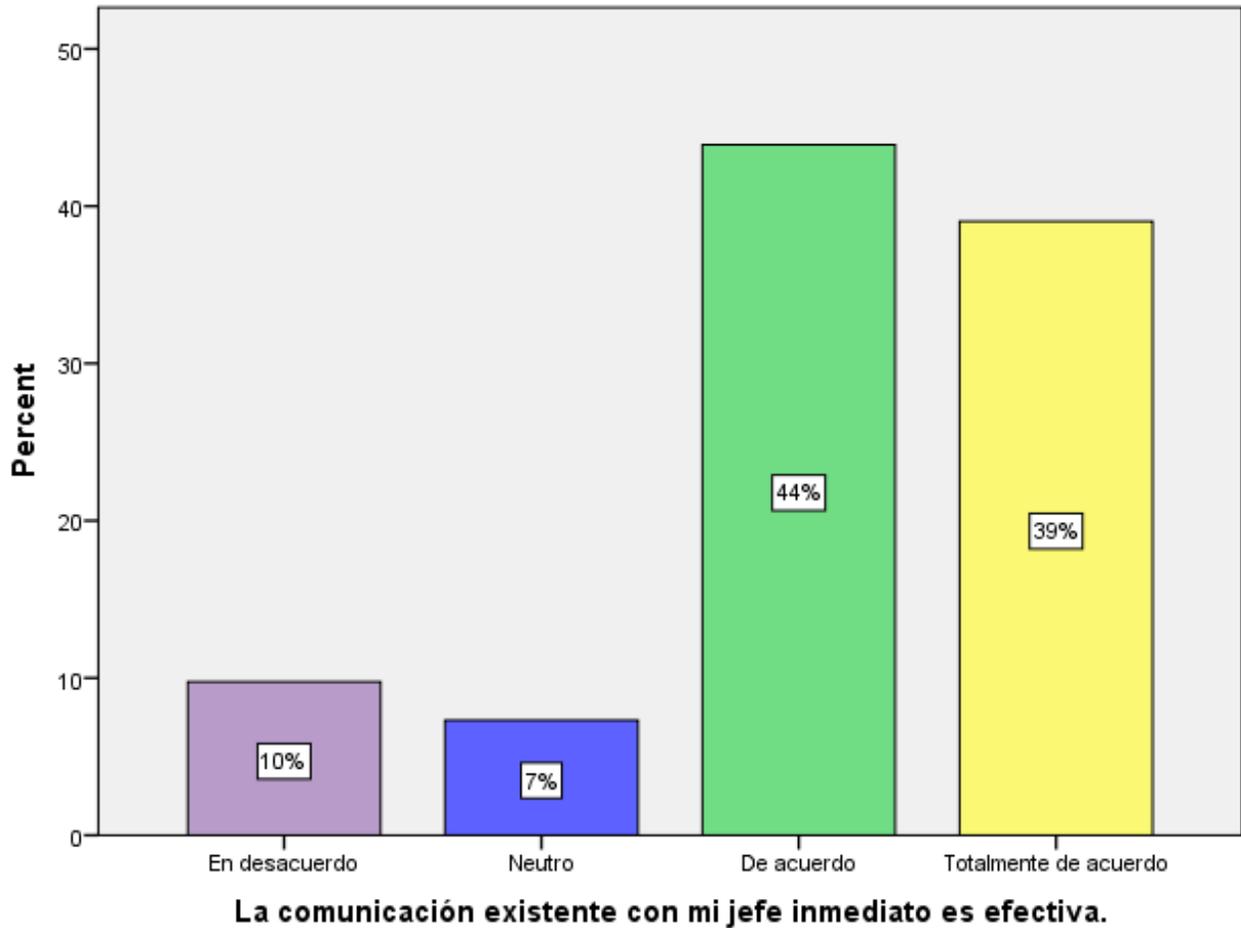


Figura 15 Comunicación efectiva con el jefe inmediato

El gráfico nos indica que la gran mayoría de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la comunicación efectiva con el jefe inmediato, esto nos demuestra que puede existir un trabajo en equipo y puede concluir que si hay un flujo adecuado de información entre jefe/gerente y subordinado.

9) En el siguiente gráfico evaluaremos la comunicación con los compañeros de trabajo es efectiva.

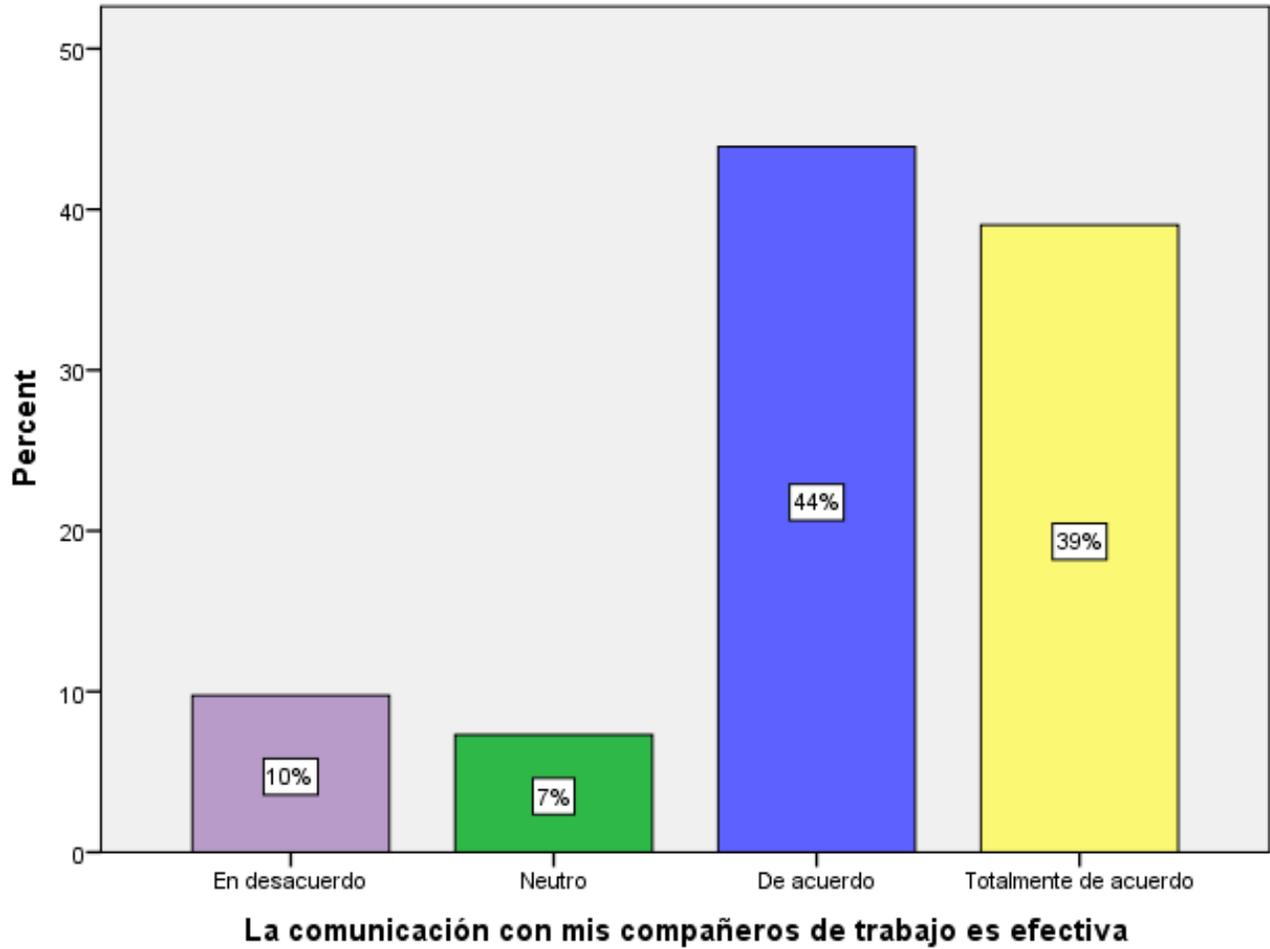


Figure 16 Comunicación de trabajo efectiva entre compañeros

De acuerdo a los resultados, el 83% se puede considerar como colaborador positivo, y mantienen una buena comunicación de trabajo efectiva.

10) En la siguiente gráfica podemos ver los resultados sobre si la empresa APTIV Services fomenta la comunicación efectiva interna a través de medios formales

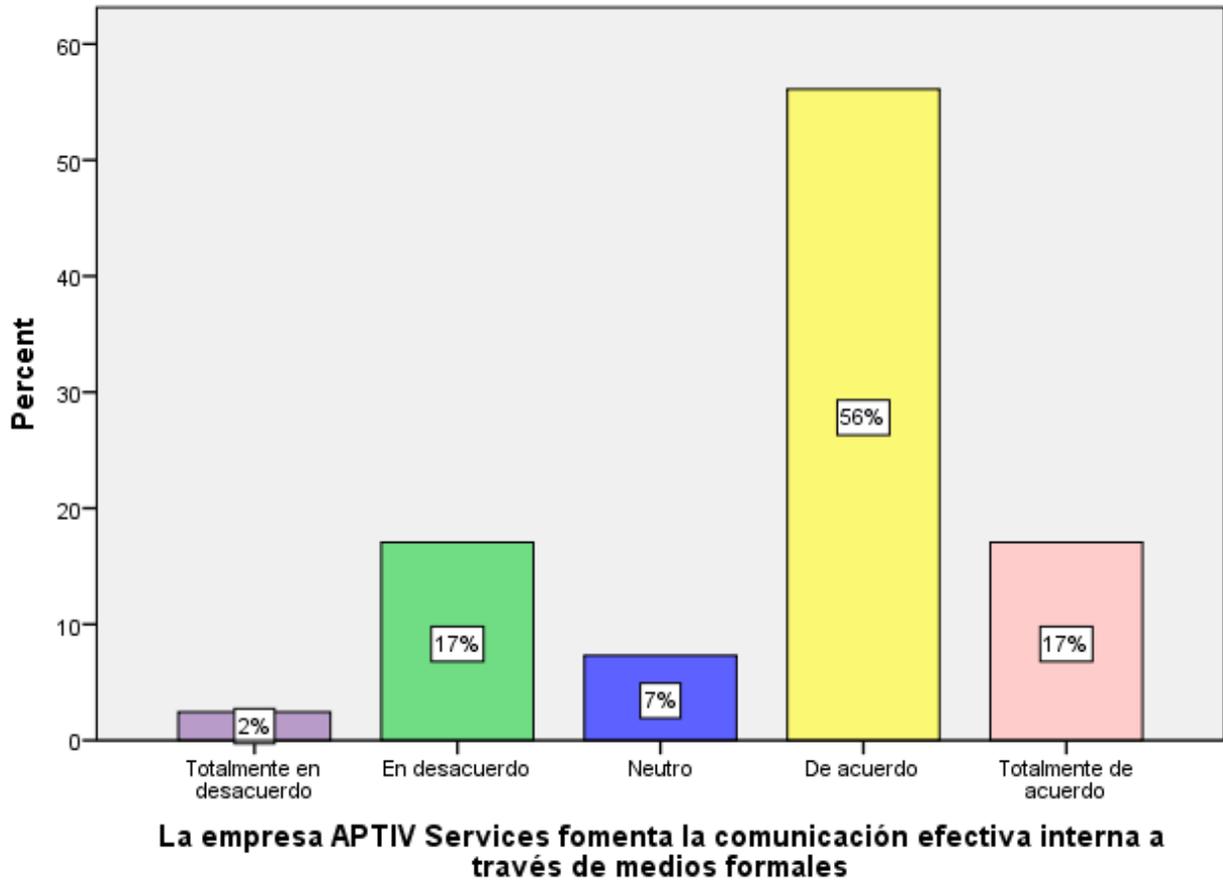


Figura 17 La empresa fomenta la comunicación efectiva con medios formales

La gráfica nos demuestra que la empresa está fomentando de manera positiva los canales de comunicación, pero es importante destacar que algunos colaboradores no sienten que la empresa utilice los medios correctos de comunicación.

11) En la siguiente grafica analizamos los resultados sobre la relación que existe entre jefe y colaborador y explicación claras sobre las funciones, tareas y responsabilidades diarias.

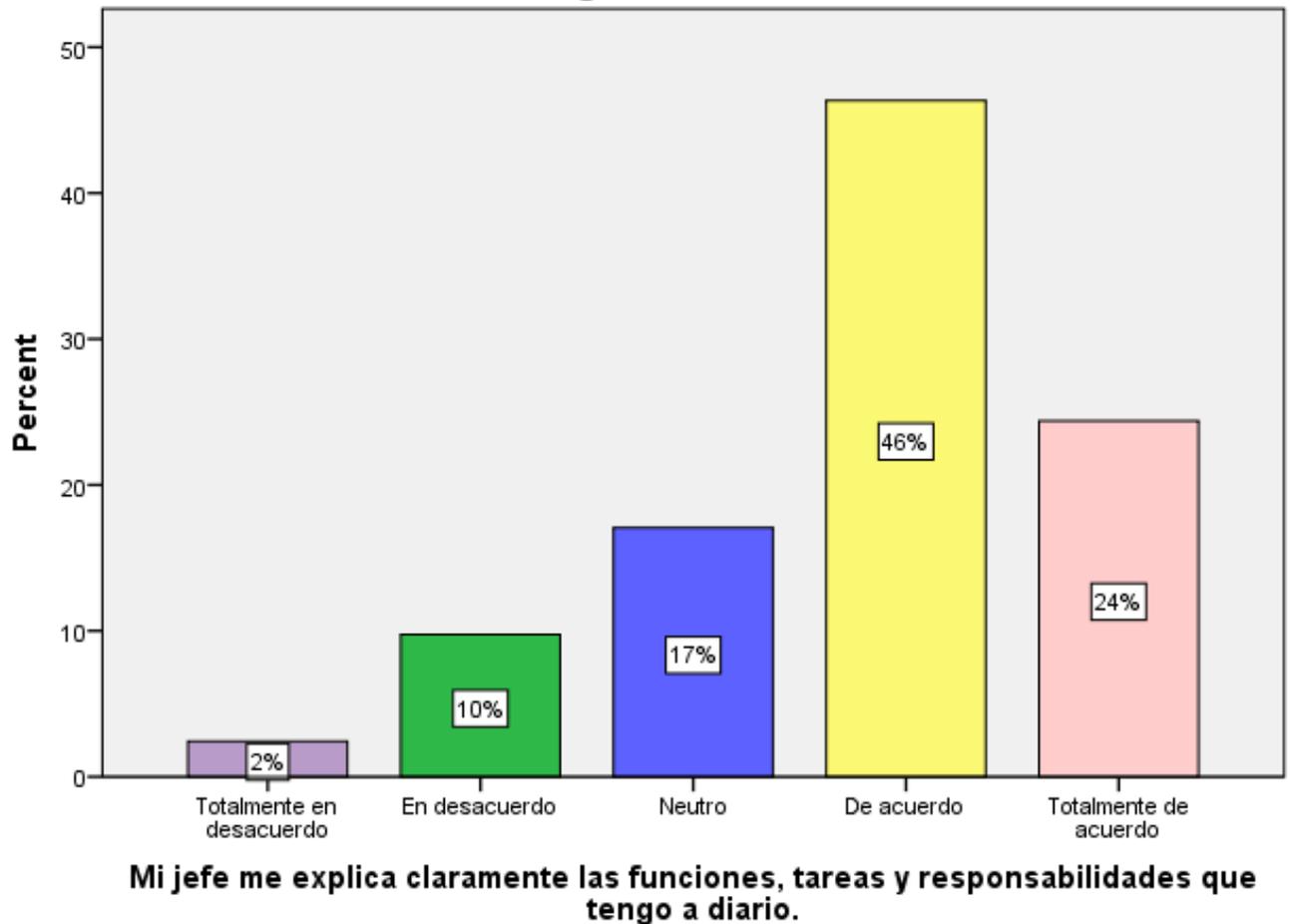


Figura 18 Funciones explicadas claramente

Las funciones son explicadas claramente según el criterio del 70% que contesto de manera positiva hacia esta interrogante, sin embargo, se debe mejorar en la población que recae en un resultado neutro o en desacuerdo ya que es importante que todos estén seguros de cuáles son sus tareas y responsabilidades.

12) En el siguiente gráfico evaluaremos sobre el conocimiento del uso de herramientas que permiten la comunicación fluida dentro del área de trabajo.

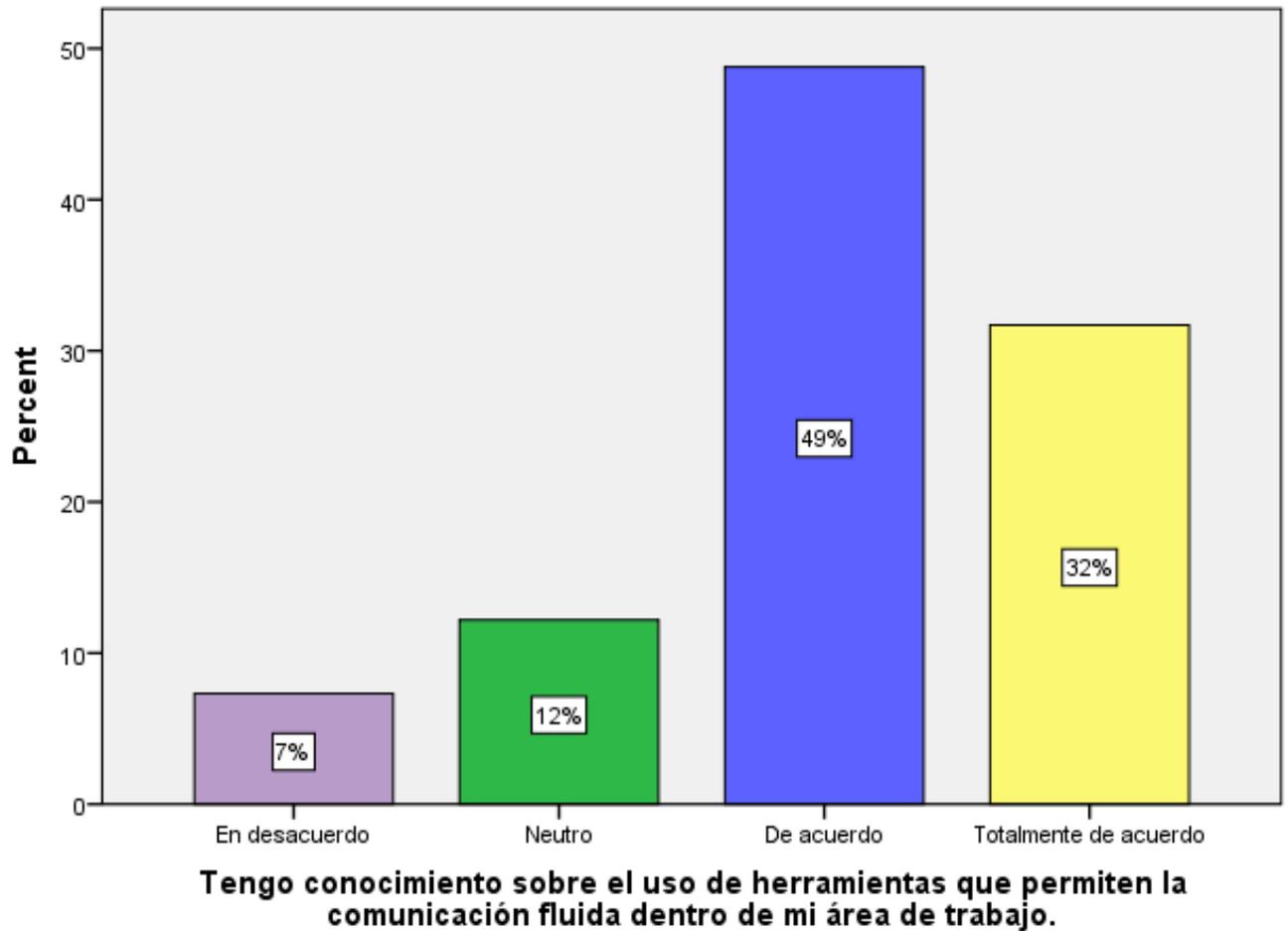


Figure 19 Conocimiento de herramientas de comunicación

La mayor parte de la muestra si considera que tiene el conocimiento adecuado sobre el uso de herramientas que permiten la comunicación fluida dentro del área de trabajo. Existe un porcentaje bajo del 7% que no está de acuerdo y se debería dar soporte a los colaboradores que lo requieran.

13) En el siguiente gráfico analizaremos sobre la información que recibe a través de rumores o canales de comunicación informal.

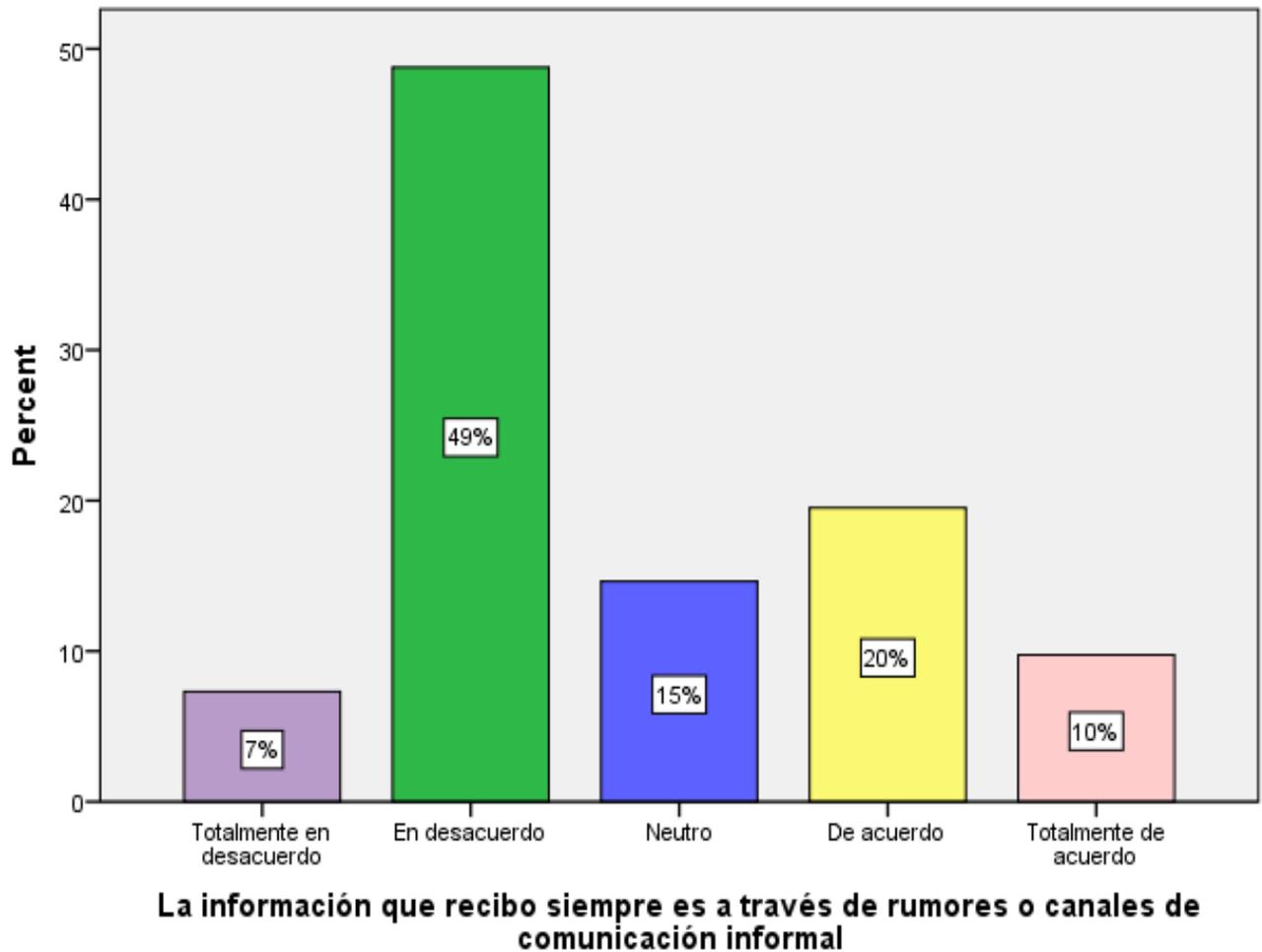


Figure 20 Información a través de canales informales

Con un 56% de la población que contesto en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, se puede concluir que la información no es recibida a través de rumores o canales de comunicación informal. Los canales de comunicación formal deben ser mejor utilizados y reforzados.

14) En el siguiente gráfico analizamos los resultados sobre la existencia de la comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial.

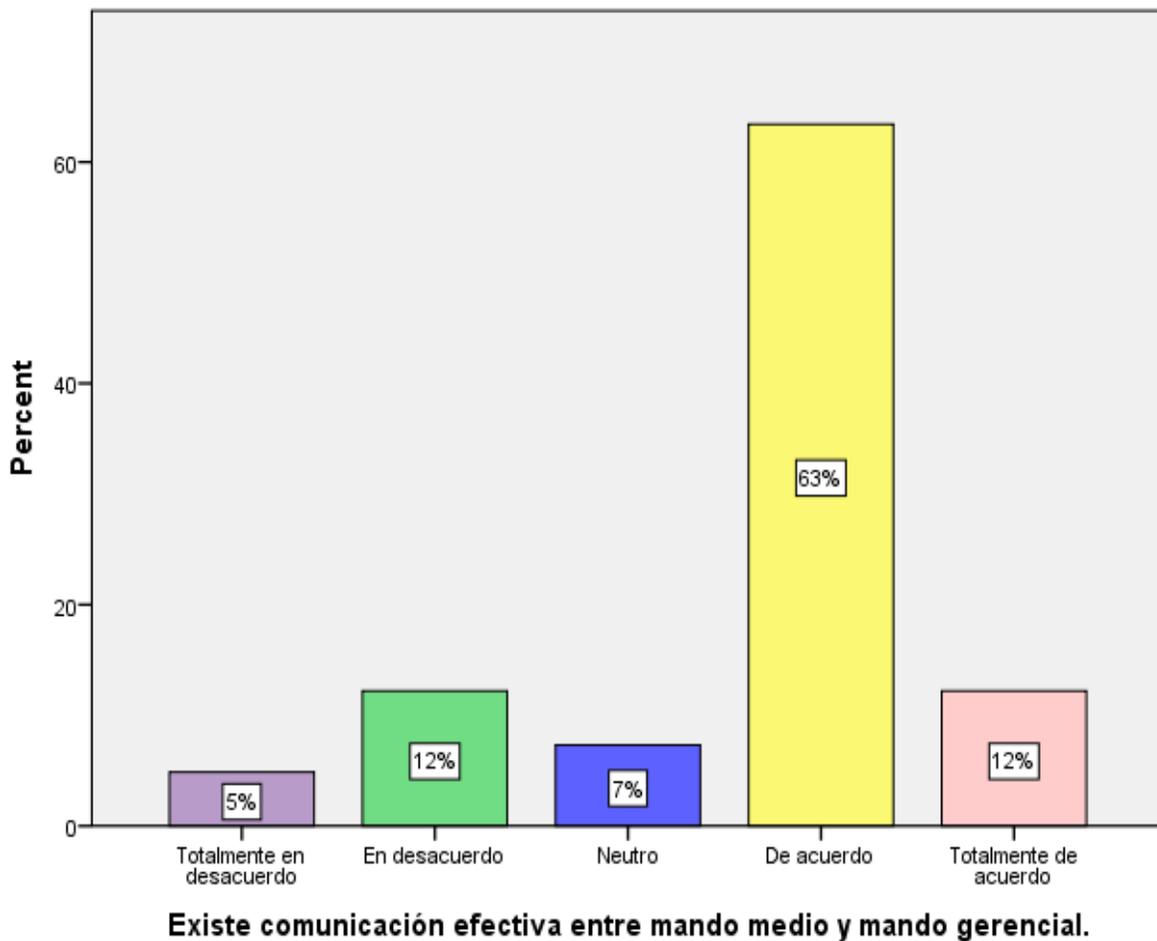


Figure 21 Comunicación efectiva en mandos medios y gerenciales

75% de los colaboradores encuestados consideran que, si existe comunicación efectiva entre mandos medios y gerenciales, el 17% puede considerar que los mandos medios y gerenciales no tienen comunicación efectiva y el 7% es neutral lo que significa que no es ni positivo, ni negativo.

15) En el siguiente gráfico se presenta el análisis sobre la existencia de oportunidades para dar a conocer ideas y compartir las mejores prácticas dentro de la organización.

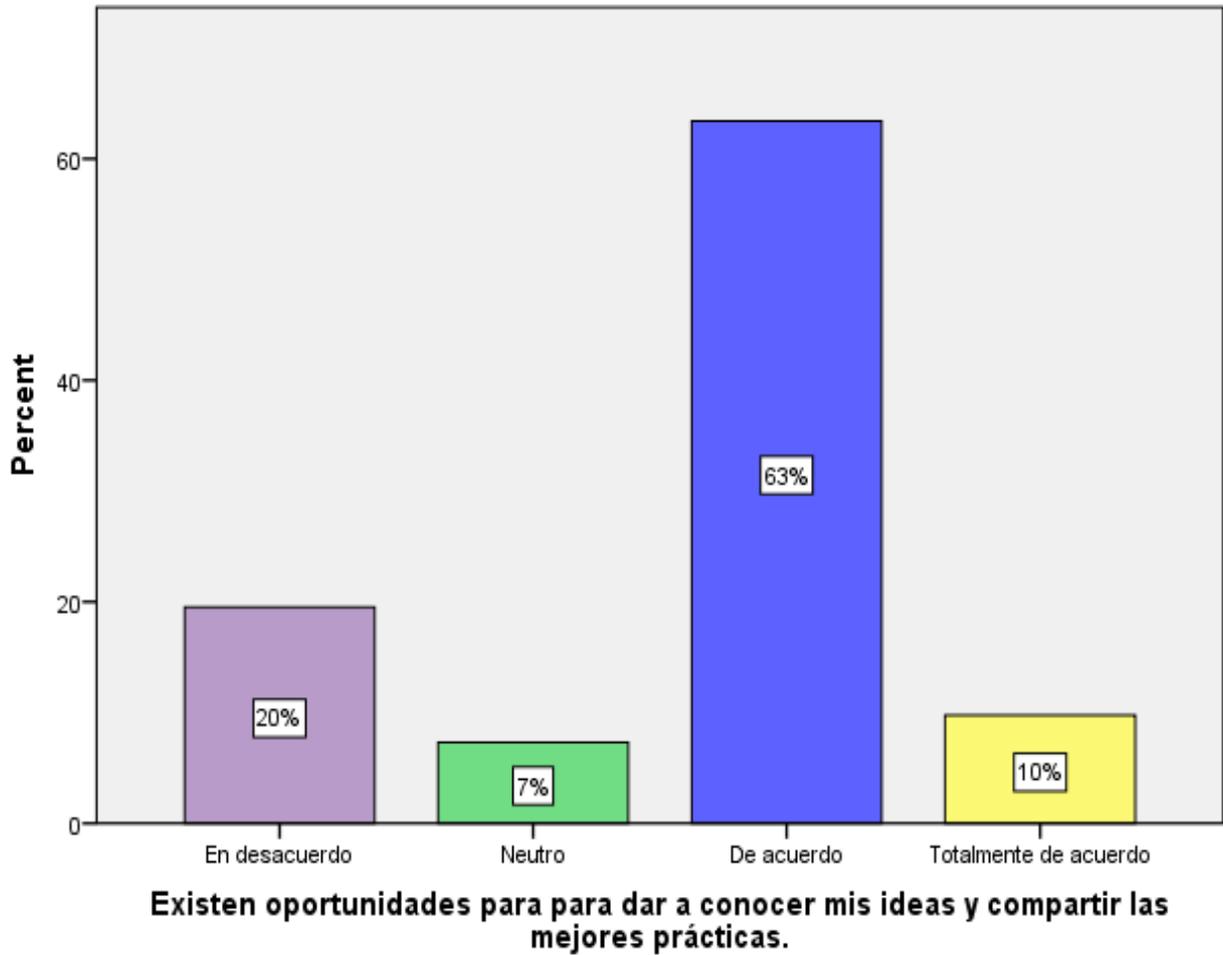


Figure 22 Oportunidades de compartir ideas

El 73% de la muestra estudiada considera que existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y compartir mejores prácticas lo que refleja empoderamiento y derecho a una opinión para los colaboradores dentro de la organización.

16) En el siguiente gráfico se presentan los resultados sobre si los canales de comunicación formal son frecuentemente utilizados

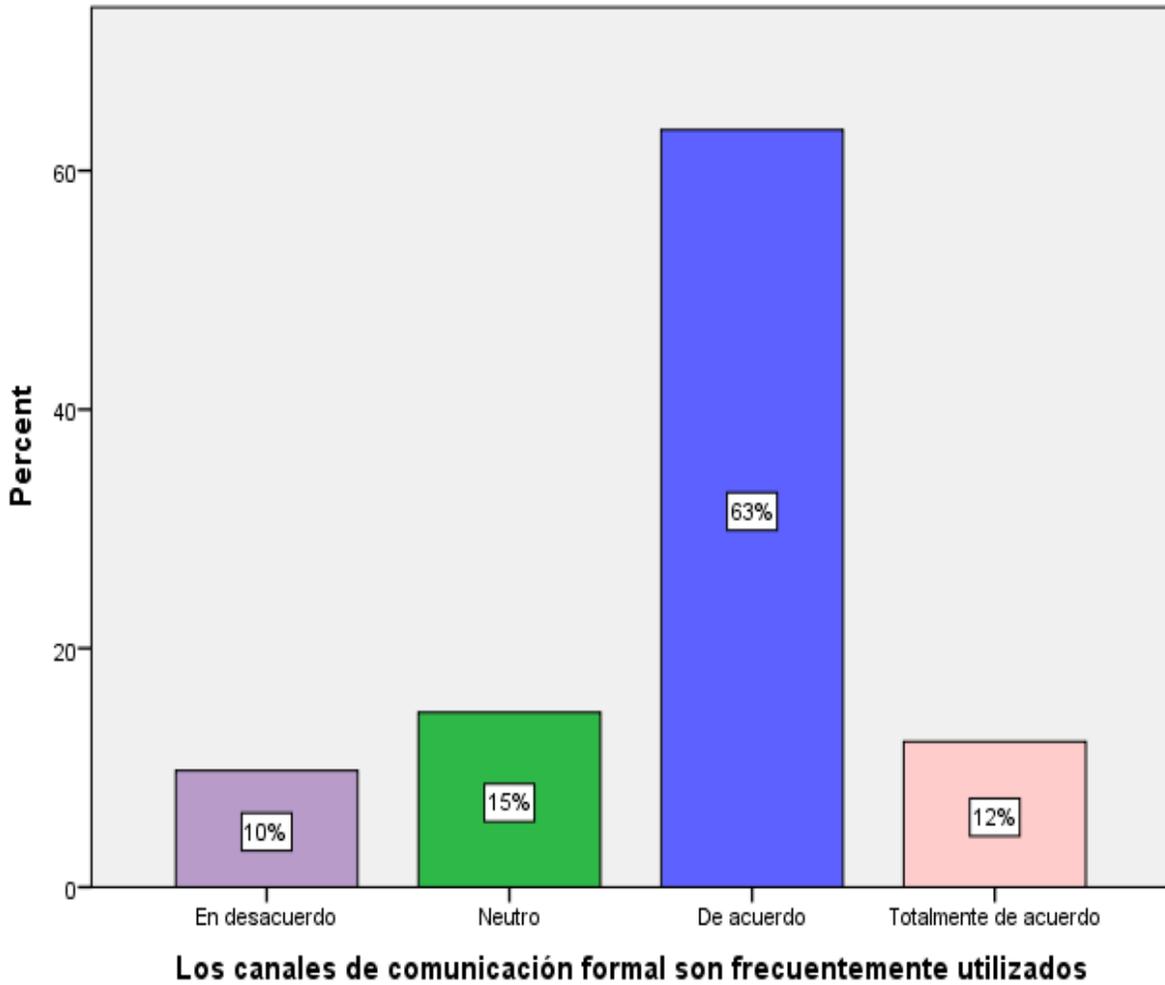


Figura 23 Los canales de comunicación formal son utilizados

En APTIV Services, los canales de comunicación formal son frecuentemente utilizados; el 75% de los encuestados están de acuerdo, sin embargo, es relevante recalcar y fomentar este mismo pensamiento en todos los colaboradores.

17) En el siguiente gráfico se analiza sobre el tipo de comunicación que existe con el par.

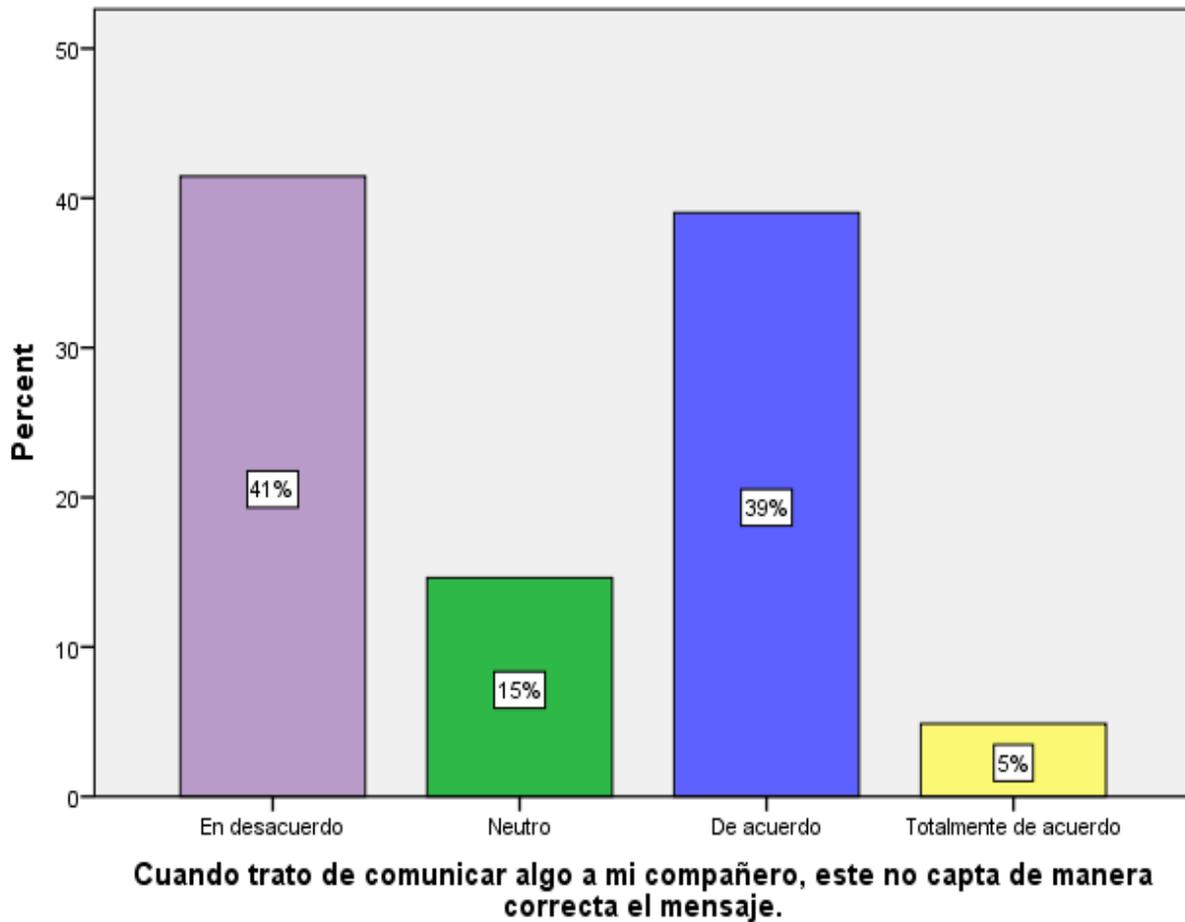


Figure 24 Mensaje captado incorrectamente

Según los resultados obtenidos sobre esta interrogante, hay un debate y dos porcentajes muy cercanos; con un 44% los que consideran que su compañero no capta de manera correcta el mensaje y un 41% con los que no están de acuerdo y piensan que el mensaje si es captado correctamente.

18) En el siguiente gráfico se presentan los resultados sobre la encuesta de los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual.

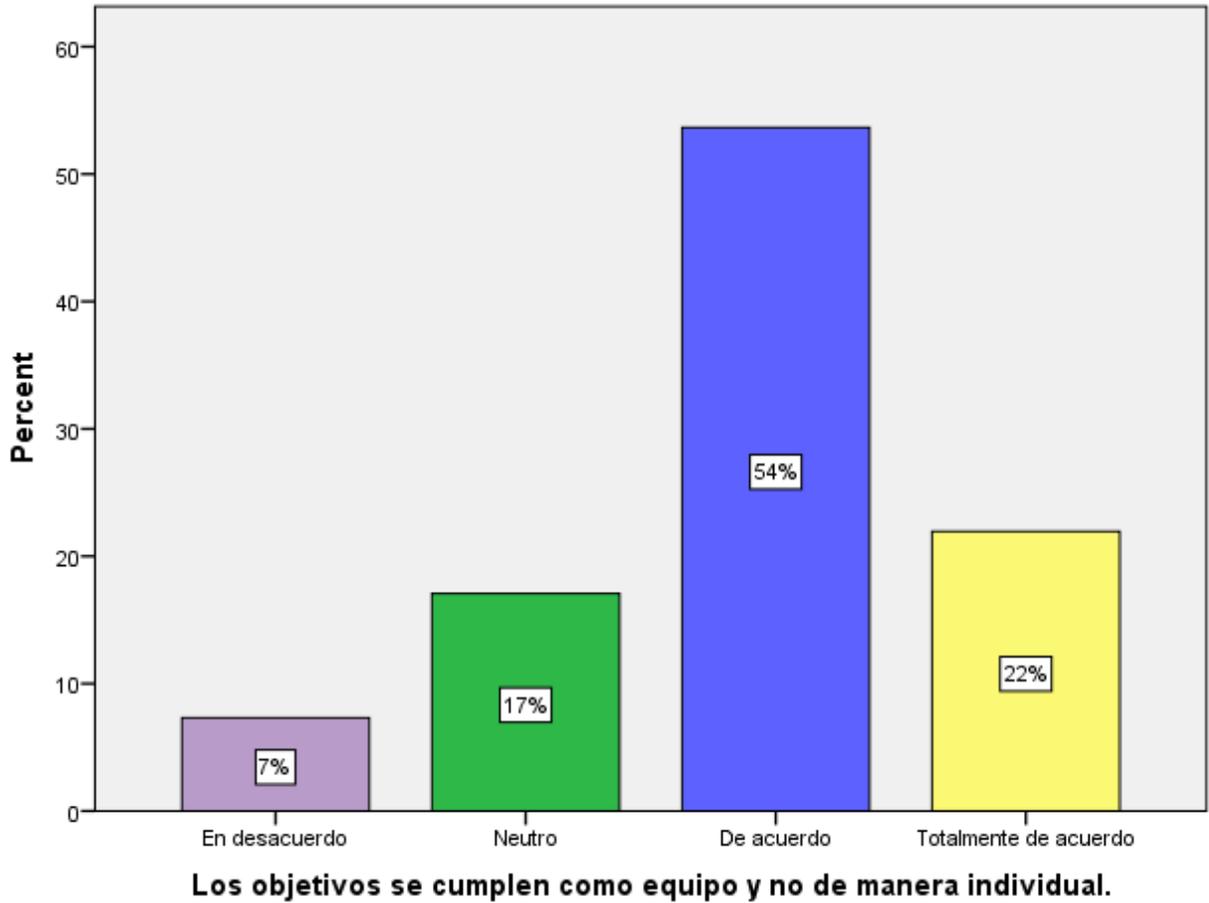


Figura 25 Objetivos cumplidos en equipo

El 76% de los encuestados si está de acuerdo en que los objetivos dentro de la organización si se cumplen en equipo y no de manera individual. La mayoría debería de tener sentido de pertenencia hacia su equipo y trabajar de la mano para lograr las metas propuestas. Con un porcentaje bajo del 7% pero igual presente, se debe fomentar el trabajo en equipo.

19) En el siguiente gráfico se presentan los resultados a la encuesta sobre la fijación de fechas y límites de tiempo claro en el trabajo.

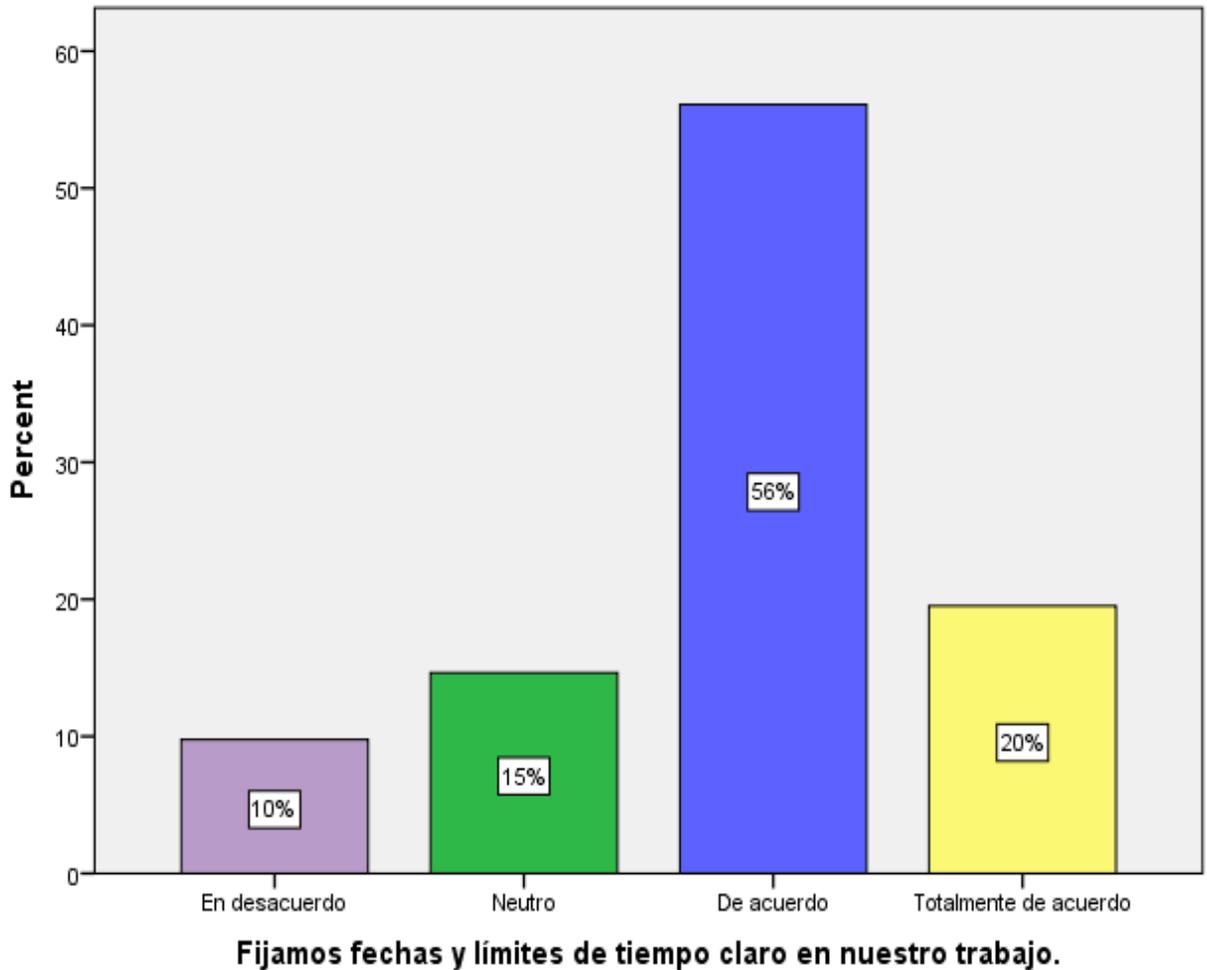


Figure 26 Fechas y límites de tiempo en el trabajo

Según la muestra en un 76% están de acuerdo que en la organización si se fijan fechas y límites de tiempo claro en el trabajo lo que está relacionado a los resultados positivos de las interrogantes anteriores sobre el correcto uso de los medios formales y la buena comunicación con el jefe directo.

20) En el siguiente gráfico se presenta el resultado a la interrogante existe trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales.

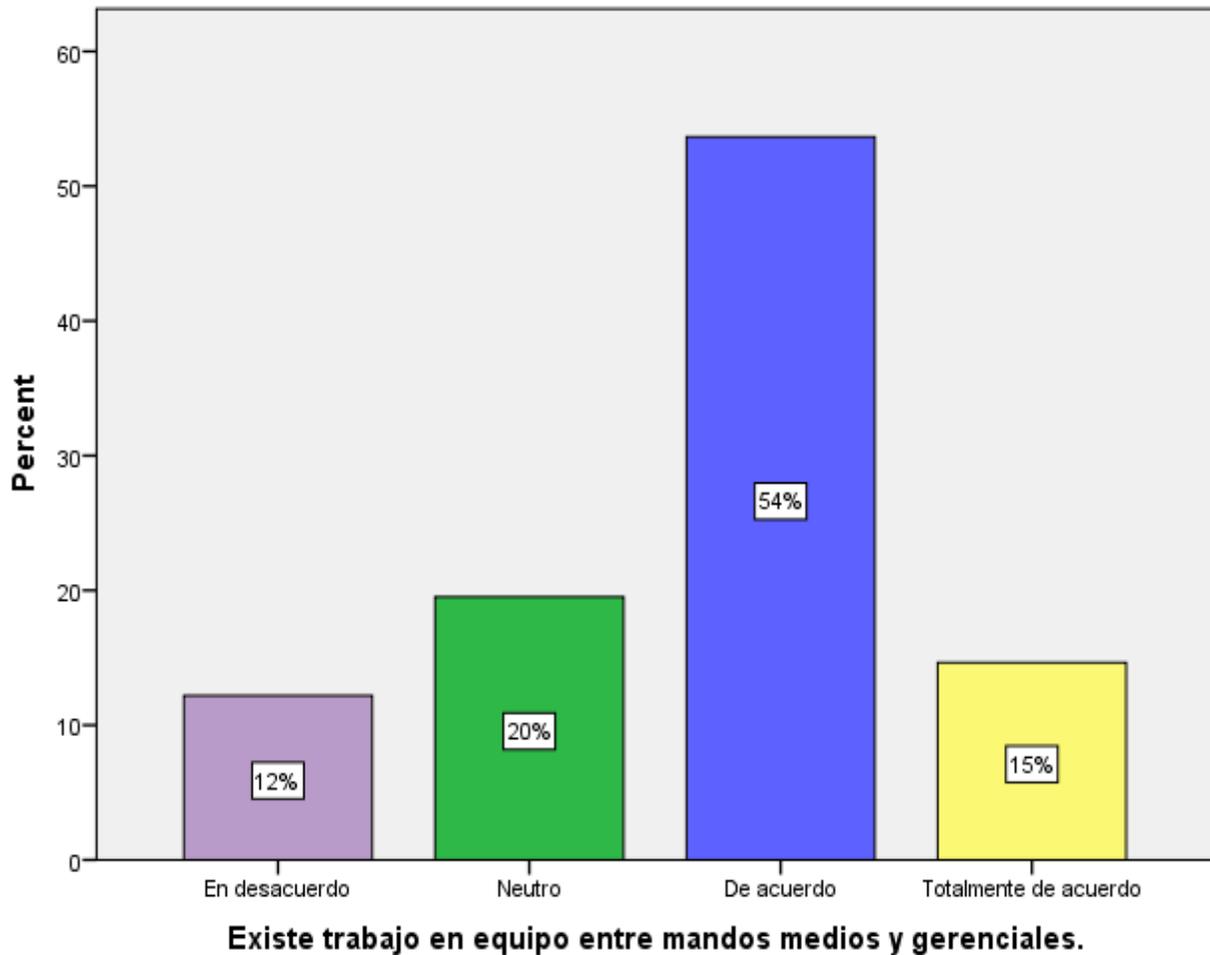


Figura 27 Trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales

Un 69% considera que existe trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales, sin embargo, el 32% considera que no existe el trabajo en equipo.

21) En el siguiente gráfico se presentan los resultados de la encuesta sobre la existencia de un alto nivel de confianza entre mando medio y mando gerencial.

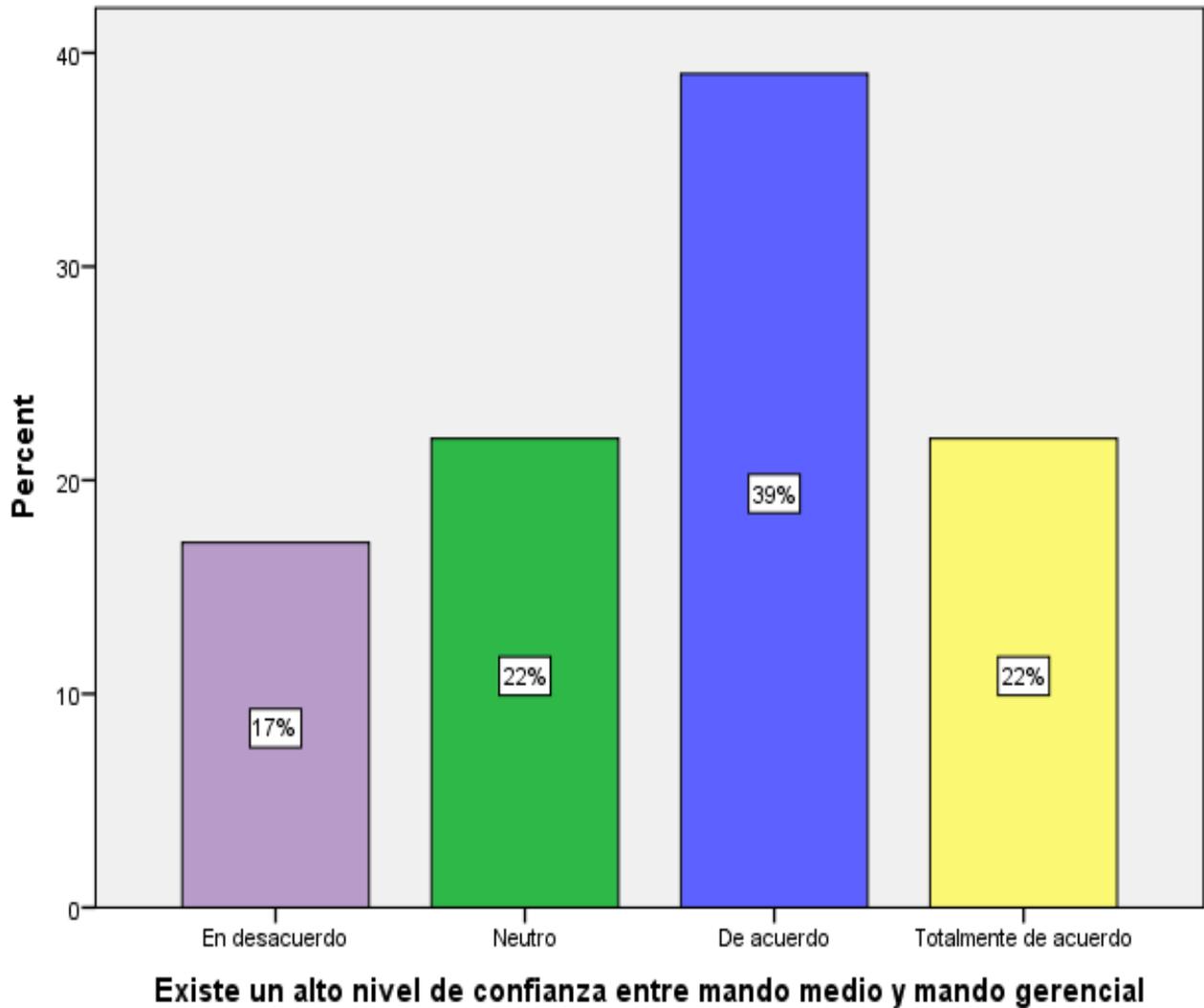


Figura 28 Nivel de confianza alto entre mando medio y gerencial

Es necesario establecer un sentimiento de confianza y equipo entre ambos mandos ya que hay un 39% que no está seguro sobre su opinión al respecto de la confianza o está en desacuerdo que exista entre mandos medios y gerenciales.

22) En el siguiente gráfico se presentan los resultados sobre la interrogante del entrenamiento sobre trabajo en equipo, por parte de los colaboradores.



Figura 29 Entrenamiento sobre el trabajo en equipo

En cuanto a si han recibido entrenamiento sobre trabajo en equipo hay un 51% que consideran que no lo han recibido o no tienen una opinión concreta sobre ello; La organización debe fomentar la herramienta de trabajo en equipo

23) En el siguiente gráfico se presentan los resultados sobre la importancia que tienen las opiniones y sugerencias sin importar el cargo.

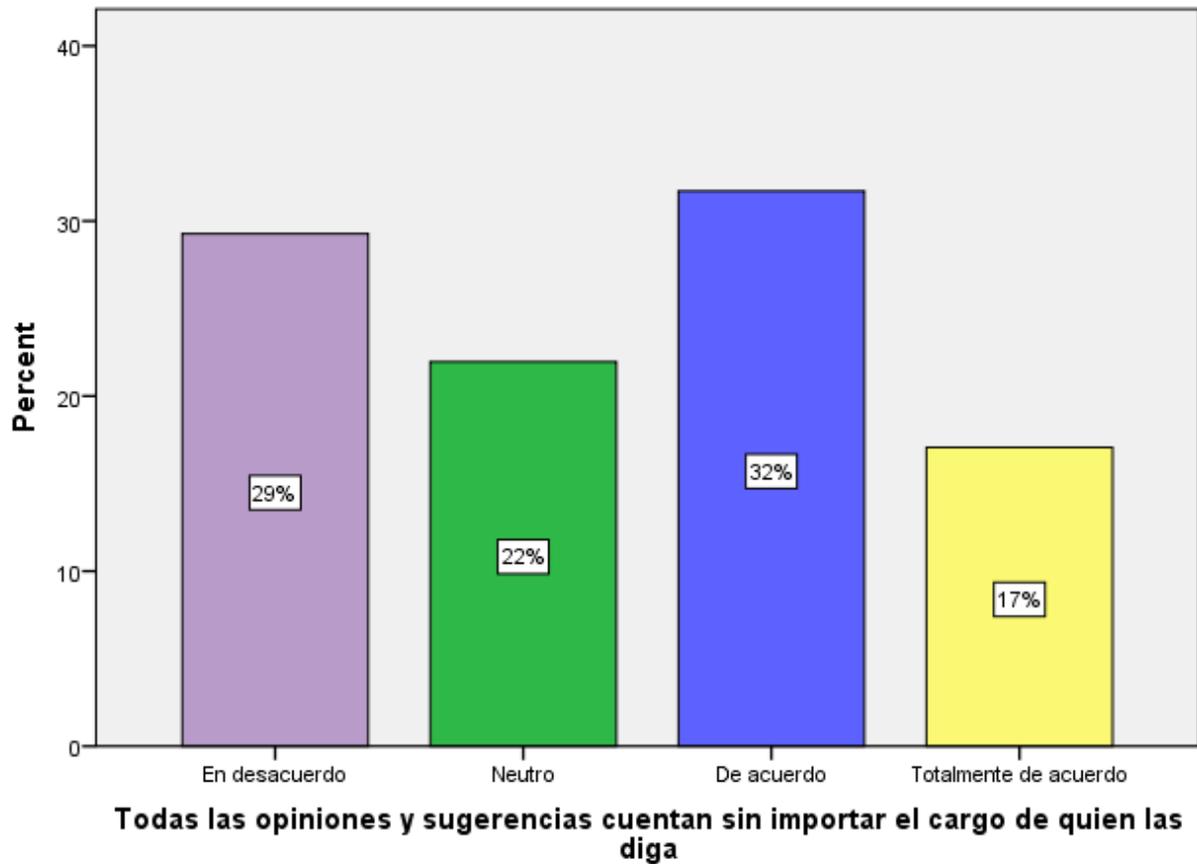


Figura 30 Las opiniones y sugerencia importan

En cuanto a si todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quien las diga, podemos concluir en base a los resultados que la mayoría de los encuestados con un 49% si lo consideran, sin embargo, hay un porcentaje alto que piensa lo contrario; con un 29% podemos deducir que muchos colaboradores consideran que sus opiniones o sugerencias no cuentan.

24) En la siguiente gráfica se muestran los resultados sobre la interrogante sobre la toma de decisiones democrática.

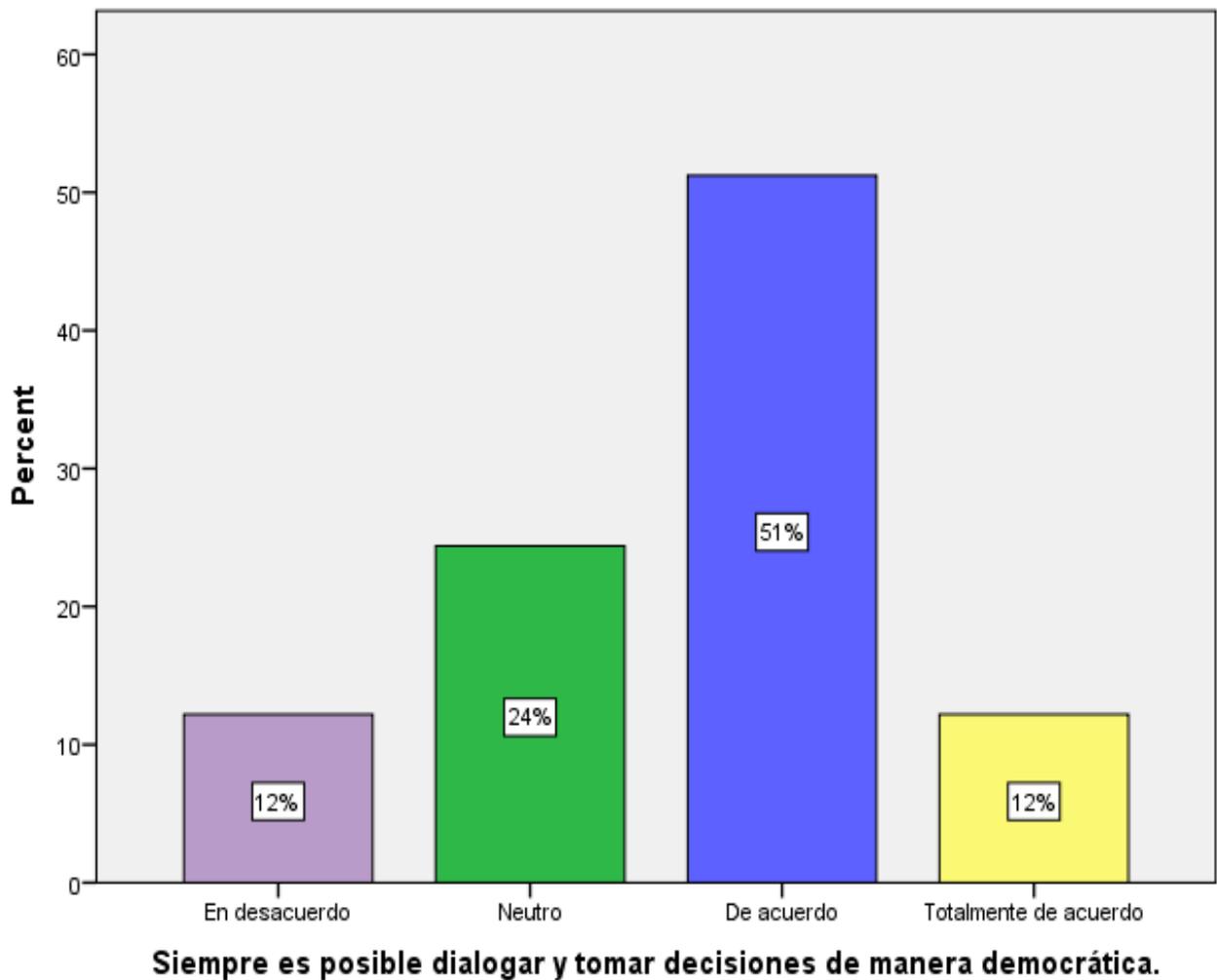


Figure 31 Dialogo y toma de decisiones de manera democrática.

El 62% está de acuerdo que siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática, lo que refleja que existe el dialogo entre pares y se puede tomar una decisión de manera justa la mayor parte del tiempo; pero se debe considerar que un 12% de encuestados opinan totalmente lo contrario y un 24% aún no tiene una opinión concreta sobre esta interrogante.

25) En el siguiente gráfico se aprecia el apoyo que tienen los miembros del equipo.

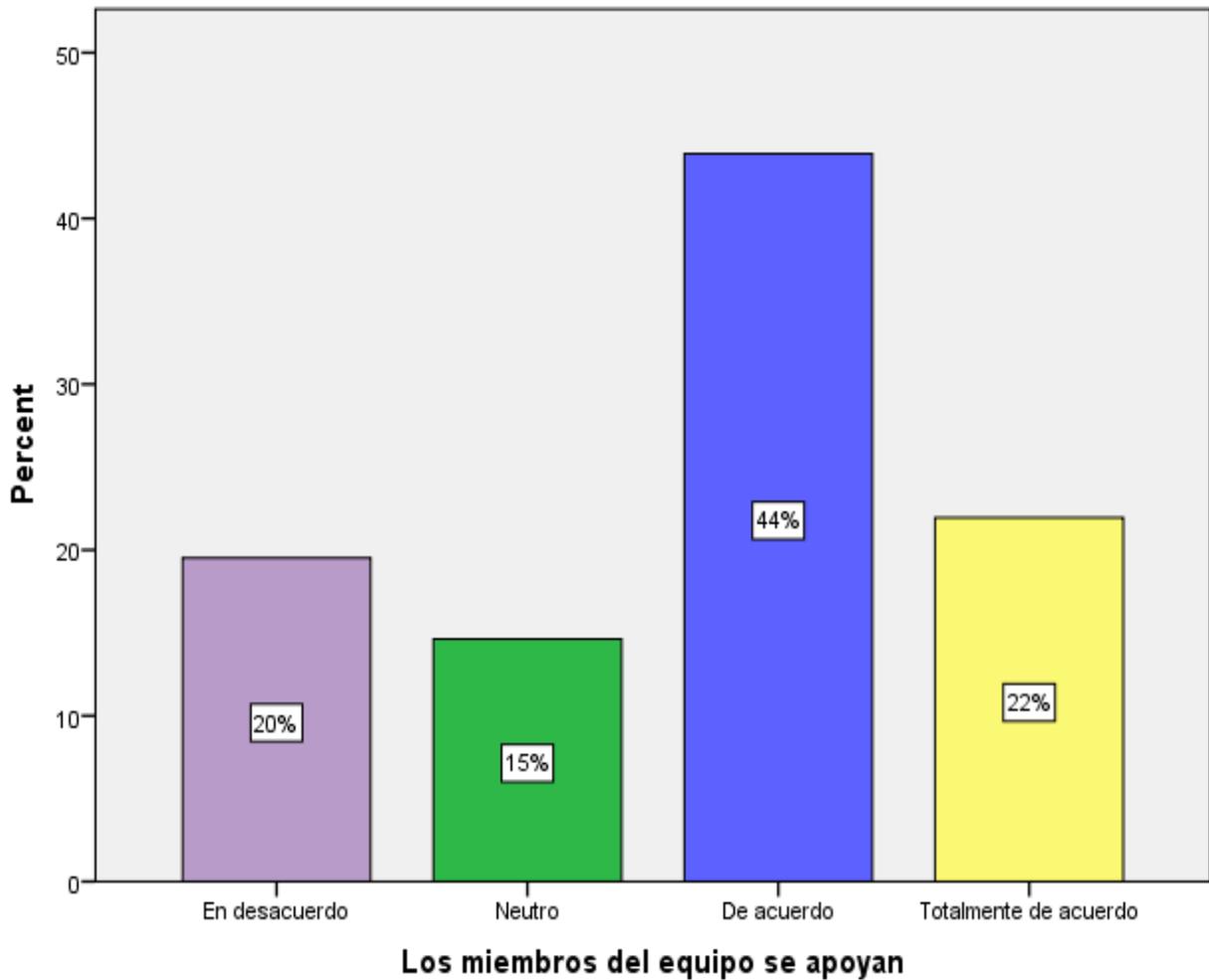


Figure 32 Apoyo de miembros del equipo

En la figura anterior describe que el trabajo en equipo falla, los miembros del equipo desarrollan apatía, como lo vemos reflejado en el porcentaje considerable de neutralidad y desacuerdo.

26) En el siguiente gráfico se aprecia los resultados sobre las retroalimentaciones de las ideas en la organización.

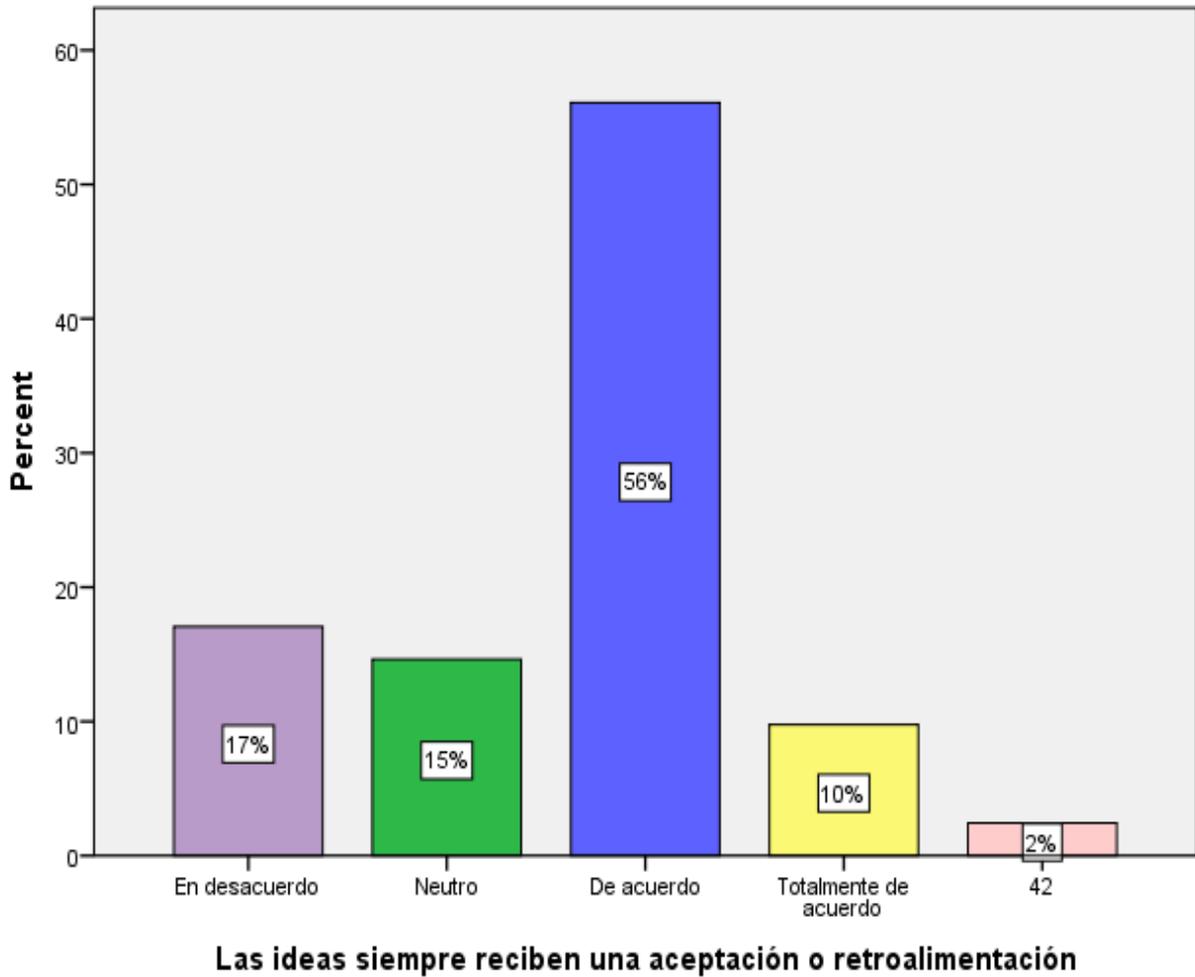


Figura 33 Ideas aceptadas o retroalimentadas

68% de la muestra estudiada está de acuerdo que las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación, pero cuando esto no se cumple por igual con todas las personas podemos determinar que siempre existirá un porcentaje, en este caso el 17%, que está totalmente en desacuerdo y no percibe una aceptación a sus ideas.

27) En el siguiente gráfico analizamos sobre si las metas no se alcanzan los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado

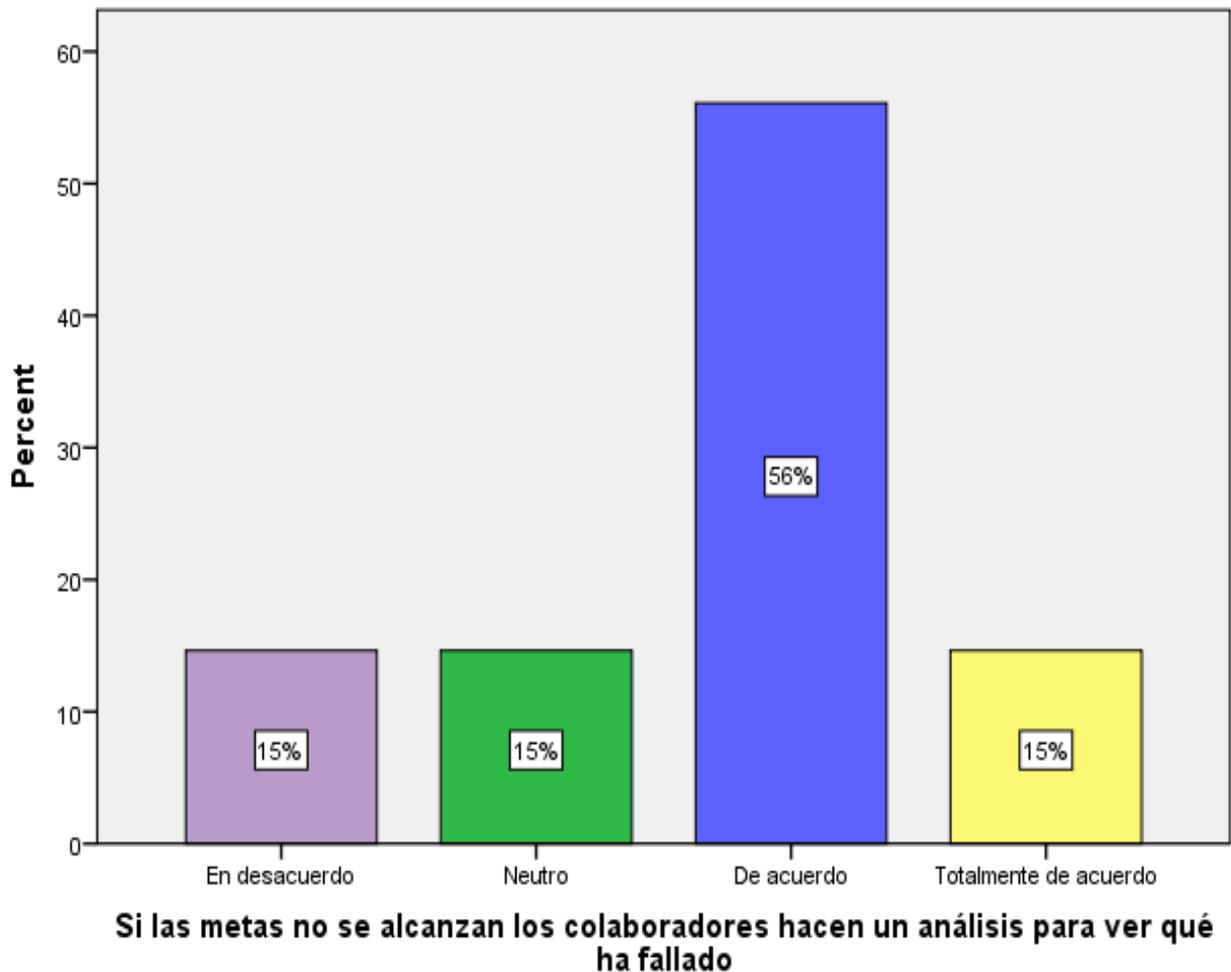


Figura 34 Metas alcanzadas con análisis

El 71% de la muestra está de acuerdo en que, si las metas no se alcanzan, los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado, lo que se considera como un punto a favor para la organización ya que es importante tratar de reducir al máximo la repetición de los mismos errores en diferentes situaciones.

4.2 ALFA DE CRONBACH

Según (Hernández Sampier, 2014) el alfa de Cronbach ayuda a verificar y aplicar seriedad de la investigación, la confiabilidad y validez de un instrumento permiten que el estudio sea profesional y digno de consideración.

Table 4 Estadísticas de fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	41	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.725	24

El valor es 0.725, por lo tanto, la información es confiable, sin embargo, como estudio previo, el documento proporciona información sobre la tendencia de la evaluación.

4.4 PRUEBA DE NORMALIDAD

A continuación, se muestra la prueba de normalidad de la investigación, lo cual se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov que permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica. (García Bellindo, Gonzales Such, Jornet Meliá., 2010)

Tabla 5 Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Prueba de Normalidad	
Kolmogorov-Smirnov	Sig.
4. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos de la organización.	.000
5. Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades de la organización.	.000
6. La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida	.000
7. Considero que los medios de comunicación de la empresa APTIV Services son efectivos	.000
8. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.	.000
9. La comunicación con mis compañeros de trabajo es efectiva	.000
10. La empresa APTIV Services fomenta la comunicación efectiva interna a través de medios formales	.000
11. Mi jefe me explica claramente las funciones, tareas y responsabilidades que tengo a diario.	.000
12. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	.000
13. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales de comunicación informal	.000
14. Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial.	.000
15. Existen oportunidades para para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas.	.000
16. Los canales de comunicación formal son frecuentemente utilizados	.000
17. Cuando trato de comunicar algo a mi compañero, este no capta de manera correcta el mensaje.	.000
18. Los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual.	.000
19. Fijamos fechas y límites de tiempo claro en nuestro trabajo.	.000
20. Existe trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales.	.000
21. Existe un alto nivel de confianza entre mando medio y mando gerencial	.000
22. Hemos recibido entrenamiento sobre trabajo en equipo	.000
23. Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quien las diga	.000
24. Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática.	.000
25. Los miembros del equipo se apoyan	.000
26. Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación	.000
27. Si las metas no se alcanzan los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado	.000

a. Lilliefors Significance Correction

El análisis de la prueba de normalidad utilizando la prueba Kolmogorov- Smirnova, resultó menor a .05, por lo tanto no tiene una distribución normal de datos. Para el análisis de ellos, se debe utilizar pruebas estadística no paraméticas.

4.5 PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

A continuación, se presenta la prueba estadística no paramétrica del estudio.

Tabla 6 Prueba de estadística de Kruskal Wallis

b. Variable agrupada: 14. Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial.

KRUSKAL WALLIS	ASYMP. SIG.
4. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos de la organización.	.015
5. Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades de la organización.	.015
6. La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida	.045
7. Considero que los medios de comunicación de la empresa APTIV Services son efectivos	.069
9. La comunicación con mis compañeros de trabajo es efectiva	.343
10. La empresa APTIV Services fomenta la comunicación efectiva interna a través de medios formales	.597
11. Mi jefe me explica claramente las funciones, tareas y responsabilidades que tengo a diario.	.238
12. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	.113
13. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales de comunicación informal	.683
15. Existen oportunidades para para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas.	.003
16. Los canales de comunicación formal son frecuentemente utilizados	.014
17. Cuando trato de comunicar algo a mi compañero, este no capta de manera correcta el mensaje.	.451
18. Los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual.	.015
19. Fijamos fechas y límites de tiempo claro en nuestro trabajo.	.400
20. Existe trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales.	.639
21. Existe un alto nivel de confianza entre mando medio y mando gerencial	.052
22. Hemos recibido entrenamiento sobre trabajo en equipo	.505
23. Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quien las diga	.037
24. Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática.	.374
25. Los miembros del equipo se apoyan.	.046
26. Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación.	.002
27. Si las metas no se alcanzan los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado.	.298
28. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.	.343

4.5.1 ANÁLISIS

Según la distribución de las variables el valor .05 o más se puede considerar normal, cuanto la distribución de las variables es menor a .05 es no paramétrico o no normal. La variable que se correlacionó con las demás variables en estudio es: “14. Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”, la interpretación de cada variable se considera de la siguiente manera:

4.5.1.1 VARIABLES CON RESULTADOS MENORES

- 1) En la variable “Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos de la organización” su valor fue .015, su resultado es menor, el cual es inferior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que los participantes niegan que cuando se ejerce la comunicación entre ambos mandos, los objetivos de la organización no se están transmitiendo durante el proceso.
- 2) En la variable “Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades de la organización.” su valor fue .015, su resultado es menor, el cual es inferior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que los participantes desconocen o no se les transmite correctamente las actividades que tiene la organización dentro del proceso de comunicación entre ambos mandos.
- 3) En la variable “La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.” su valor fue .045, su resultado es menor, el cual es inferior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que para los participantes la comunicación en la empresa puede transmitir a través de sus canales de comunicación formales comunes y algunos mensajes pueden ser omitidos pues no llegan a su destino final.

- 4) En la variable “Existen oportunidades para para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas.” su valor de frecuencia fue de .003, su resultado es menor, el cual es inferior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que para los participantes sienten que no tienen oportunidades para expresar algunas ideas y prácticas que pudiesen poder en práctica dentro de la organización entre los mandos medios y gerenciales.
- 5) En la variable “Los canales de comunicación formal son frecuentemente utilizados.” su valor de frecuencia fue de .014, su resultado es menor, el cual es inferior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que para los participantes si tienen conocimiento de los canales formales, pero estos no los utilizan frecuentemente o no son exigidos por la empresa.
- 6) En la variable “Los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual.” su valor fue .015, su resultado es menor, el cual es inferior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que puede haber individualidades de retribución al logro de objetivos entre ambos mandos.
- 7) En la variable “Los miembros del equipo se apoyan” su valor fue .046, su resultado es menor, el cual es inferior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”. Según el resultado, los encuestados afirman que los miembros del equipo del trabajo no reciben suficiente apoyo de sus compañeros en situaciones que lo necesiten.
- 8) En la variable “Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación.” su valor fue .002, su resultado es menor, el cual es inferior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”. Según el resultado, los encuestados afirman que las ideas que ellos pueden aportar a la organización no son aceptadas y no son retroalimentadas por sus compañeros de trabajo.

- 9) En la variable “Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quien las diga” su valor fue .037, su resultado es menor, el cual es inferior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”. Los participantes indican que sus opiniones y sugerencias no son tomadas en cuenta y esto puede indicar que existe un valor agregado del puesto que se esté ejerciendo dentro de la organización.

4.5.1.2 VARIABLES CON RESULTADOS MAYORES

- 10) En la variable “La empresa APTIV Services fomenta la comunicación efectiva interna a través de medios formales” su valor fue .069, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que para los participantes la comunicación es efectiva gracias a los medios de comunicación que promueve la empresa APTIV Services.
- 11) En la variable “La comunicación con mis compañeros de trabajo es efectiva.” su valor fue .343, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que para los mandos medios y gerenciales la comunicación es efectiva entre compañeros de trabajo y no existe problema al momento de transmitir información entre ellos.
- 12) En la variable “La empresa APTIV Services fomenta la comunicación efectiva interna a través de medios formales.” su valor fue .597, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que para los participantes la empresa si fomenta la comunicación formal efectiva entre los mandos medios y mandos gerenciales.
- 13) En la variable “Mi jefe me explica claramente las funciones, tareas y responsabilidades que tengo a diario.” su valor fue .238, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando

gerencial” por lo tanto se puede interpretar que para los participantes al momento de que el jefe inmediato transmite la información, este lo hace de manera clara y bien detalladas, lo cual su relación con la pregunta base tiene una correcta relación entre ambas.

- 14) En la variable “Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.” su valor fue .113, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que ambos mandos tienen conocimiento de las herramientas de comunicación que tiene la empresa, este es utilizado y permite fluir correctamente el proceso de comunicación efectiva entre ambos mandos.
- 15) En la variable “La información que recibo siempre es a través de rumores o canales de comunicación informal.” su valor fue .683, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que para los participantes al presentar un valor de .683 es alto, quiere decir que pueden existir problemas en el mapeo de procesos de comunicación formal de la empresa, por lo tanto, es necesario revisar y mejorar los canales de comunicación formal así evitar que la información sea transmitida por canales informales lo menor posible.
- 16) En la variable “Cuando trato de comunicar algo a mi compañero, este no capta de manera correcta el mensaje.” su valor fue .451, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que al momento de transmitir información ya sean en mandos medios a mandos gerenciales o viceversa estos no utilizan de manera correcta los procesos de comunicación de manera efectiva, por esa razón no se transmite de manera correcta los procesos de comunicación. También se podría decir que no se transmiten correctamente las instrucciones o mensaje, abriendo una brecha a cometer errores durante las actividades de trabajo.

- 17) En la variable “Fijamos fechas y límites de tiempo claro en nuestro trabajo.” su valor fue .440, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial” por lo tanto se puede interpretar que ambos mandos cumplen con tiempo y fecha los objetivos y metas que establece la organización.
- 18) En la variable “Existe trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales.” su valor fue .639, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”. Esta variable es muy importante de analizar pues es la segunda en investigación, ambas se correlacionan pues al tener una comunicación efectiva entre ambos mandos, si influye al tener el trabajo en equipo como se puede ver en el resultado que es alto, como el autor lo indica, existe compromiso de ambos mandos para la facilitación del proceso, es importante destacar que el número de personas es el correcto para facilitar la relación.
- 19) En la variable “Existe un alto nivel de confianza entre mando medio y mando gerencial” su valor fue .052, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”. Como se menciona en la variable anteriormente evaluada, para que ambos mandos puedan correlacionarse y tener comunicación efectiva y trabajo en equipo es importante tener confianza entre sí. Es necesario mejorar o reforzar los niveles de confianza que existen entre ambos mandos.
- 20) En la variable “Hemos recibido entrenamiento sobre trabajo en equipo” su valor fue .505, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”. La empresa APTIV Services si ha capacitado a ambos mandos sobre cómo ser un equipo de trabajo efectivo, el cual se puede ver confirmado al ver los resultados de las variables anteriores.
- 21) En la variable “Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática.” su valor fue .374, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”. En cuanto a esta

variable comparada, es importante destacar que los encuestados afirman que el dialogo y la toma de decisiones democráticas se practica dentro de la organización.

- 22) En la variable “Si las metas no se alcanzan los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado.” su valor fue .298, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”. Los encuestados afirman que ambos mandos analizan estrategias para lograr las metas.
- 23) En la variable “La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.” su valor fue .343, su resultado es mayor, el cual es superior a .05 a comparación de la variable “Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial”. Los encuestados afirman la relación que tienen con su jefe inmediato es buena o positiva, puede ser tomado en cuenta que mando medio y mando gerencial tienen una buena relación laboral el cual se correlaciona a la confianza que tienen ambos mandos entre sí.

4.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis de investigación se comprueba y se aprueba, pues la comunicación efectiva de los mandos gerenciales y medios en la empresa APTIV Services Honduras S DE R.L si influye entre la relación del trabajo en equipo de los mandos gerenciales y medios. Se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Según la medición de la comunicación efectiva y la relación del trabajo en equipo de los mandos gerenciales y medios, se puede concluir que la empresa APTIV Services Honduras S DE R.L fomenta la comunicación efectiva entre ambos mandos, pero a la vez, proyecta niveles de insatisfacción en aquellos colaboradores que no conocen los objetivos y actividades en el trabajo. Esto nos determina que existe relación entre la comunicación y el trabajo en equipo en la organización. Esto es positivo, pues se establece que el buen flujo de información es de vital importancia para el desempeño de los colaboradores de los mandos medios y gerenciales.
- 2) Acorde a lo investigado se determina que es importante destacar que ambas variables como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo influyen en la empresa APTIV Services Honduras S. de R.L a través de los niveles de confianza que existen entre ellos. Sin embargo, es importante reforzar el trabajo en equipo como tal y todos los factores que lo componen, de manera que esta herramienta se pueda desarrollar de la manera más eficiente y conveniente para la empresa.
- 3) En base a los resultados obtenidos se determina que los elementos que interfieren en la caracterizan la comunicación y el trabajo en equipo en la empresa APTIV Services Honduras S. de R.L están representados en el desconocimiento de los objetivos y actividades de la organización, la información no es comunicada correctamente hasta llegar al destinatario, no existen oportunidades de compartir ideas, los canales de comunicación formal no son frecuentemente utilizados, algunos objetivos no se cumplen en equipo, algunas opiniones y sugerencias no son tomadas en cuenta dependiendo el cargo, los miembros del equipo no se apoyan correctamente y algunas de las ideas no son retroalimentadas por los miembros del grupo de trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Las características que comprenden la comunicación efectiva con el trabajo en equipo como la retroalimentación de los objetivos y el fortalecimiento de los medios de comunicación y la confianza necesitan ser reforzados a través de un plan de mejoramiento por medio de capacitaciones que refuerce la comunicación y trabajo el equipo, como también se debe enfatizar la importancia que tiene la toma de ideas y seguimiento de estas para que exista una correcta productividad y mayor logro de resultados en conjunto a través de la actualización e importancia del buzón de sugerencias; se sugiere que la empresa programe más actividades recreativas que permitan a los colaboradores compartir más tiempo e intercambiar ideas, para así consolidar las relaciones personales y trasciendan a nivel laboral lo cual favorecerá a la productividad y al trabajo en equipo, así mismo como actividades de coaching, y grupos focales.
- 2) Para que la comunicación efectiva y el trabajo en equipo puedan fusionarse e influir en los actores que forman parte de la organización, es importante fomentar estrategias que involucre a todos los miembros, como grupos focales en periodos intensivos a los mandos medios y gerenciales sobre la importancia del logro de objetivos y metas en conjunto evitando así la individualidad y que en lugar de ello prevalezca la aportación de ideas que ayuden al mejoramiento del trabajo en equipo. Así mismo, crear ambientes de mayor confianza, escuchar, fomentar la imaginación e involucrar constantemente a todos en la toma de decisiones, estimulando el sentido de pertenencia de la organización y fomentando la responsabilidad, compromiso y el impulso constante de la excelente comunicación. Con esto lograremos que la comunicación sea parte primordial y obligatoria del trabajo en equipo.
- 3) Una vez identificados los elementos que están perjudicando la relación del trabajo en equipo y comunicación entre mandos medios y gerenciales; es necesario trabajar en la mejora de los ambientes de trabajo y estrategias de cultura organizacional, pues se destaca que es de gran influencia en ambos elementos a estudio, por esa razón es necesario mejorar y evaluar que actividades están ayudando a solventar algunos elementos que puedan interferir en los canales comunicativos y de valores en conjunto para la transmisión de objetivos, metas y acciones a tomar dentro de la organización y esta tenga un flujo ordenado de información, su fuente pueda ser fácilmente localizada.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Como propuesta de intervención se estable un plan de implementación de capacitación, taller, programa de coaching, grupos focales e implementación de diferentes actividades que ayuden al consolidar y mejorar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en la empresa APTIV Services Honduras.

Tomando en cuenta el análisis interno realizado al inicio de la investigación, se puede considerar al departamento de Recursos Humanos y la inclusión de los mandos gerenciales y medios para fomentar el fortalecimiento del equipo de trabajo de la empresa APTIV Services Honduras como los encargados de la realización del plan de capacitación e implementación de actividades que mejoren la comunicación efectiva y trabajo en equipos de los mandos gerenciales y medios de la empresa APTIV Services Honduras.

El plan de capacitación, taller, programa de coaching, grupos focales e implementación de actividades se ha estipulado de la siguiente manera:

6.1.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS MANDOS GERENCIALES Y MEDIOS DE LA EMPRESA APTIV SERVICES HONDURAS.

6.1.2 INTRODUCCIÓN

La comunicación efectiva y el trabajo en equipo de la empresa APTIV Services es un elemento de mucha importancia que ayuda a mejorar las relaciones laborales y personales de los mandos medios y gerenciales, pues esto permite el flujo correcto de información y fomenta valores altamente necesarios dentro de la organización como ser la confianza y toma de decisiones básicas que la organización necesita. Al ser necesaria, este ayuda gradualmente a alcanzar los valores que

como organización se tienen y mejorar el clima laboral, para esto es necesario la intervención de actores como gerentes o mandos gerenciales y agentes externos.

La comunicación, al ser un elemento de vital importancia dentro de la organización, esto se relaciona estrechamente con el trabajo en equipo, por lo tanto, es necesario que los colaboradores de mandos medios y gerenciales intercambien mensajes bien fundamentados y claros que ayuden al buen manejo del desempeño de las funciones diarias como empresa.

Tomando como punto de inicio el análisis interno que se realizó se debe mencionar que en el análisis interno se determinó que una de las debilidades era la poca comunicación que algunas veces presentan. En los resultados podemos ver que no se transmiten correctamente los objetivos y actividades de la empresa, así mismo, no se toman en cuenta algunas ideas.

Dicha propuesta contempla elementos claves para su ejecución como ser el conocimiento de valores y objetivos de la empresa, así mismo, al mejoramiento de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo de los mandos medios y gerenciales de la organización de la empresa APTIV Services, al proponer actividades de mejoramiento y un programa de capacitación.

Por esa razón, a continuación, se presenta un plan de implementación de diferentes actividades para el mejoramiento de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo de los mandos gerenciales y medios de la empresa APTIV Services Honduras.

6.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se detallan los objetivos, costos, fechas, dependencia encargada, beneficios, resultados, riesgos que estos traen a la organización.

6.1.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se detallan los objetivos del plan de acción para la empresa APTIV Services.

6.1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la comunicación y reforzar el trabajo en equipo de los mandos gerenciales y medios de la empresa APTIV Services Honduras a través de un plan de capacitación, taller e implementación de actividades de mejora.

6.1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Involucrar a todos los agentes en el proceso de mejora que pretende este proyecto.
- 2) Evaluar y mejorar los canales de comunicación existentes de la empresa APTIV Services.
- 3) Contribuir al mejoramiento del trabajo en equipo de los mandos medios y gerenciales de la empresa.

6.1.5 METAS

Capacitar y fortalecer al 100% del personal de mandos gerenciales y mandos medios de la empresa APTIV Services Honduras.

6.1.6 ESTRATEGIAS

- 1) Desarrollo de involucramiento de actividades a los clientes internos y la ayuda de los agentes externos.
- 2) Evaluación y actualización de buzón de sugerencias.
- 3) Implementación de feedback diarios.
- 4) Implementación de taller.
- 5) Implementación de grupos focales dentro de la empresa.
- 6) Programa de coaching gerencial.

6.1.7 TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN Y TALLER

Los tipos de capacitación y talleres que se implementaran son los siguientes.

- 1) Formación. El propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- 2) Actualización. Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científicos o tecnológicos en una determinada actividad.
- 3) Especialización. Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- 4) Perfeccionamiento. Se propone complementar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- 5) Complementación. Al complementar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto requiere alcanzar el nivel que este exige.

6.1.8 TEMAS DE CAPACITACIÓN, GRUPOS FOCALES, TALLER Y COACHING.

CAPACITACIÓN: MEJORA EFECTIVA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN.

- 1) La comunicación efectiva
- 2) La comunicación formal e informal.
- 3) Como implementar comunicación de valores con mis compañeros.
- 4) ¿Cuál es la diferencia entre comunicación formal e informal?

- 5) Mejora de los canales de comunicación
- 6) Estrategias de comunicación actuales.

CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA GENERAR CONFIANZA E IMPLEMENTACIÓN DE FEEDBACK.

- 1) Que es la comunicación asertiva
- 2) La importancia de la comunicación asertiva y la confianza en mi equipo de trabajo.
- 3) Como implementar la comunicación asertiva y dar seguimiento.
- 4) Que es el feedback y por qué es importante en el trabajo
- 5) Como tener comunicación asertiva y feedback en mi trabajo

TALLER: MÉTODOS DE COMUNICACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO.

- 1) La comunicación corporativa.
 - 1.1 Que es la comunicación corporativa
 - 1.2 Comunicación interna y externa
 - 1.3 Comunicación horizontal y vertical
 - 1.4 Aplicación en mi grupo de trabajo.
 - 1.5 Taller de implementación
- 2) Inteligencia emocional.

2.1 Como ser un buen líder.

2.2 Como ser un líder eficaz y mejorar la comunicación

2.3 Importancia de las ideas, retroalimentación y logro de objetivos en equipo.

2.4 Como mejorar el ambiente laborar

2.5 Taller de implementación.

3) Métodos de comunicación efectiva y como mejora el trabajo en equipo.

3.1 Pasos para transmitir información de manera sencilla.

3.2 Métodos y pasos para comunicación efectiva eficaz.

3.3 Utilización correcta de comunicación formal.

3.4 Ventajas de tener una comunicación efectiva en mi equipo de trabajo.

3.5 Taller de implementación.

PROGRAMA DE COACHING

Coaching de Equipos

- 1) Los procesos de equipo tienen una duración de cuatro horas 1 vez a la semana por 8 semanas.
- 2) Se adecúa a cualquier tipo de perfil personal y/o profesional.
- 3) A realizar en las instalaciones de la empresa
- 4) Acompañamiento a reuniones.
- 5) Podrán añadirse talleres a dicho proceso

Talleres sobre:

Liderazgo y Motivación

Inteligencia Emocional

Hablar en público: Comunicación Efectiva.

Gestión de Equipos

Coaching Individual:

- 1) Las sesiones de coaching individual tienen una duración de una hora/hora y media 1 vez a la semana por 8 semanas.
- 2) A realizar en las instalaciones de la empresa

6.1.9 RECURSOS

A continuación, se detallan los recursos que se utilizarán en el programa.

6.1.9.1 RECURSOS HUMANOS

Lo conforman los participantes que son los colaboradores del mando medio y gerencial de la empresa APTIV Services Honduras, expositores o capacitadores especializados en la materia.

6.1.9.2 RECURSOS MATERIALES

- 1) Infraestructura. Las actividades de capacitación y taller se realizarán en las salas de conferencia que se encuentran en la empresa APTIV Services Honduras.
- 2) Mobiliario. El salón está conformado por data show, mesas, sillas, catedra, pizarrones. La empresa APTIV Services dona los bolígrafos, papel, carpetas.
- 3) Documentos técnicos. Se tiene estipulado entregar certificados de finalización del programa y taller.
- 4) Recuerdos. La empresa ve necesario que los colaboradores recuerden que el programa es un elemento importante para satisfacer las necesidades de los colaboradores, por lo tanto, se determinó comprar tazas cafeteras con el nombre de cada colaborador y el tema impartido.

6.1.5 COSTO DEL PROYECTO

El costo del proyecto será aproximadamente de L 18,330.00 (dieciocho mil treientos treinta Lempiras) que consta de tres etapas.

6.1.6 FECHAS DEL PROYECTO

Las fechas del proyecto se estipulan de la siguiente manera.

- 1) Inicio primera capacitación: 15 de febrero del año 2021 (4 horas)
- 2) Finalización de primera capacitación: 16 de febrero 2021 (4 horas)
- 3) Grupos focales: 22 – 24 y 26 de febrero al 2021 (2 horas)
- 4) Mejora del buzón de sugerencias: 22 de febrero 2021
- 5) Diseño de plan de coaching: 26 de febrero 2021
- 6) Programa de coaching en líderes de mandos gerenciales: 26 de febrero 2021 (1 hora y media diaria por 8 semanas)
- 7) Inicio segunda capacitación: 15 de marzo 2021 (4 horas)
- 8) Finalización de segunda capacitación: 16 marzo 2021 (4 horas)
- 9) Evaluación de coaching en líderes de mandos gerenciales: 17 de marzo 2021 (1 hora y media diaria por 8 semanas)
- 10) Implementación de feedback diario: 22 de marzo 2021
- 11) Inicio primer taller: 12 de abril 2021

- 12) Finalización primer taller: 16 de abril 2021 (16 horas)
- 13) Evaluación de feedback implementado en la empresa: 19 y 20 de abril
- 14) Evaluación y análisis de resultados de programa de coaching: 27 de abril 2021

6.1.7 DEPENDENCIA ENCARGADA

El departamento de Recursos Humanos y la ayuda de los todos los departamentos de la empresa APTIV Services Honduras será la unidad encargada de la empresa para realizar el proceso de planteamiento de las actividades, ejecución y su evaluación.

6.1.8 BENEFICIO DEL PROYECTO

La empresa tendrá colaboradores más comunicativos, eficientes, colaborativos y podrán alcanzar con mayor efectividad las metas y objetivos alcanzados.

6.1.9 RESULTADOS

El trabajar en la comunicación y trabajo en equipo de los colaboradores, generará que la empresa APTIV Services Honduras obtenga un mejor ambiente laboral, alcance de objetivos, mayor comunicación interpersonal, refuerzo de valores como la confianza y toma de decisiones en conjunto.

6.2 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación, se detalla el cronograma de actividades a realizar.

Tabla 7 Cronograma del Proyecto

ETAPA	Nº	ACTIVIDADES	Febrero				Marzo				Abril					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			
I CAPACITACIÓN, GRUPOS FOCALES Y ACTUALIZACION DE BUZÓN DE SUGERENCIAS	1	Solicitud de capacitación a la organización PROCINCO.	■													
	2	Compra de materiales para capacitación.		■												
	3	Inicio de capacitación con el tema “Mejora efectiva de los canales de comunicación.”			■											
	4	Finalización de capacitación con el tema “Mejora efectiva de los canales de comunicación y la comunicación.”			■											
	5	Grupos focales implementada por gerentes líderes.				■										
	6	Implementación de nuevo buzón de sugerencias para el cliente interno en un lugar visible				■										
	7	Diseño del plan de coaching				■										
	8	Implementación de plan de coaching				■										
II CAPACITACIÓN Y ACTIVIDADES DE MEJORA	9	Preparación de implementación de talleres y capacitaciones impartida por gerentes y otros actores líderes de la empresa.					■									
	10	Compra de materiales para la capacitación.						■								
	11	Inicio de capacitación con el tema “Comunicación asertiva para generar confianza e implementación de feedback”						■								
	12	Finalización de capacitación con el tema “Comunicación asertiva para generar confianza e implementación de feedback”							■							
	13	Evaluación de coaching en líderes de mandos gerenciales.								■						
	14	Implementación del feedback diario.									■					
	15	Ejecución del plan de coaching														
III TALLER Y ACTIVIDADES DE MEJORA	16	Implementación de programa de gerentes líderes como evaluadores de programa.													■	
	17	Compra de materiales para la capacitación. .													■	
	18	Inicio de taller con el tema “Métodos de comunicación y fortalecimiento de trabajo en equipo.”													■	
	19	Finalización de taller con el tema “Métodos de comunicación y fortalecimiento del trabajo en equipo.”													■	
	20	Evaluación del programa de feedback diario														■

6.3 PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES

A continuación, se presenta el presupuesto basado en actividades.

Tabla 8 Presupuesto de actividades

INDICADORES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Instructor especializado en el área encargado por PROCINCO	3	-	-
Sala de conferencia de la empresa	1	-	-
Refrigerio	315	L 45.00	L 14175.00
Papel	2 resmas	L. 90.00	L 180.00
Folder	6 paquetes	L 50.00	L 300.00
Caja de bolígrafo	6 paquetes	L 50.00	L 300.00
Recuerdo de eventos (tazas personalizadas)	135	L 25.00	L 3375.00
TOTAL	468	L 260.00	L 18,330.00

6.3.1 DETALLE DEL PRESUPUESTO

- 1) Instructor especializado por PROCINCO. PROCINCO es una organización que ofrece capacitación gratuita a empresas que aportan mensualmente a INFOP.

- 2) Sala de conferencia. La empresa APTIV Services Honduras cuenta con tres salones de conferencia para llevar a cabo el programa de capacitación.
- 3) Refrigerio. La organización donará setenta y cinco (135) platos de boquitas para veinticinco (45) colaboradores durante las tres etapas del proyecto.
- 4) Papel, folder y bolígrafos. La empresa APTIV Services Honduras donará todo el material de oficina que se necesite para la implementación del programa.
- 5) Recuerdo de eventos. La organización donará setenta y cinco (135) tazas personalizadas para el fin de que los participantes recuerden el programa implementado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. (13 de julio de 2007). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-comunicacion-organizacional/>
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (2001). *El trabajo en equipo*. México, D.F.: Progreso, S.A. de C.V. .
- Aular, M. (04 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-la-gerencia/>
- Báez, C. J. (2000). Obtenido de https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=dKetaOIuV_sC&oi=fnd&pg=PR15&dq=comunicaci%C3%B3n+efectiva&ots=75xYYc-jA3&sig=t6iHofm1RTqV1_96qmM-HT-36No&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20efectiva&f=false
- Bernal, C. A. (2010). *CEDUNA*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B4MU7mFfEgMJ:https://ceduna.jimdo.com/app/download/13881276478/DOC-20180326-WA0063.pdf%3Ft%3D1522088201+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn>
- Bertram, D. (Junio de 2008). *Poincare*. Obtenido de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-danelikert.pdf>
- Bouzon, A. (2011). Obtenido de [file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/139082-Texto%20do%20artigo-270161-1-10-20171004%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/139082-Texto%20do%20artigo-270161-1-10-20171004%20(1).pdf)
- Buzzanell, P., & Stohl, C. (1999). Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10510979909388503>

- Catarina. (2018). Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf
- Chavarro, J. A. (2015). Obtenido de <file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Dialnet-HistoriaYAvancesEnLaInvestigacionEnComunicacionOrg-5301979.pdf>
- De conceptos. (2020). Obtenido de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/comunicacion-efectiva>
- Denny, R. (1998). *Motivar para ganar* .
- Echeverría, R. (2003). *Coaching El arte de soplar brasas*. Obtenido de https://www.academia.edu/31341838/Coaching_El_Arte_De_Soplar_Las_Brasas.Wolk_Leonard_o_PDF.PDF
- Encalada, M. L. (2016). *La cultura organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana*. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Enríquez, R. M. (18 de julio de 2013). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/frederick-winslow-taylor-y-sus-aportes-a-la-administracion/>
- Fayol, H. (1979). *Administración Industrial y General*. Editorial Ateneo .
- Felix, A., & Arochi Cueva, L. (29 de Noviembre de 2017). *Blog XOCHITLA* . Obtenido de <https://blog.xochitla.org.mx/2017/11/29/tres-niveles-en-la-organizacion-de-la-empresa-alta-direccion-mandos-medios-nivel-operativo/>
- Formanchuk, A. (2018). *Formanchuk*. Obtenido de <https://formanchuk.com/todosignifica/mala-comunicacion/>
- Freijeiro, S. D. (2006). Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IW6-sADnRZMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=COMUNICACION+EFECTIVA+EN+LA+empresa&ots=Tc_ZRwh9E6&sig=P2el5vQTHyCh0qxIDgBAOLJp1js#v=onepage&q=COMUNICACION%20EFECTIVA%20EN%20LA%20empresa&f=false
- García Bellindo, Gonzales Such, Jornet Meliá. (2010). *InnovaMIDE*. Obtenido de Marco de la convocatoria de la Innovación 2010 : https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0802A.pdf
- Gil, P. S. (2011). *Unidad Docente*. Obtenido de http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodologia_Investigacion/Presentaciones/4_%20poblacion%26muestra.pdf
- Great Place To Work. (s.f.). Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2019>
- Great Place To Work. (13 de Febrero de 2019). *Great Place To Work*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/rankingseventos/1258948-460/estos-son-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-honduras-en-2019>
- Hernández Sampier, R. C. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:C-xv6in5ytoJ:https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Enap/Material/PDM2/Lec07.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn>

HONDURAS, C. D. (1959).

Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento.* .

Lablanca, I. d. (2014). Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tgDXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=COMUNICACION+EFECTIVA+EN+LA+empresa&ots=9gpggz7xrj&sig=U6TJ2hz6qZCHVdY56JlcM5K2KOs#v=onepage&q=COMUNICACION%20EFECTIVA%20EN%20LA%20empresa&f=false>

López, P. L. (2004). *Scielo.* Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Master Marketing. (2018). *Comunicación informal en la empresa.* Obtenido de <http://mastermarketingdigital.es/comunicacion-informal-empresa/>

Medina, H. S. (2005). Obtenido de <http://www.revistalatinacs.org/200540saladrigas.htm>

Morales, J. A. (13 de Julio de 2016). *Entrepreneur* . Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/278995>

Núñez, C. M. (Septiembre de 2011). *El trabajo en equipo como una opción estratégica en la empresa actual.* Obtenido de https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=6ecd0d63-ce0c-49eb-b03c-cba98aa24cf1&groupId=15559

Pacheco, L. (2 de Febrero de 2016). *Administración para emprendedores.* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=JF5P2TXIByo>

Paul Hersey y Ken Blanchard. (1967). Obtenido de https://www.anahuac.mx/mexico/biblioteca/sites/default/files/inline-files/lectura9_1.pdf

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012).

RAE . (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/huelga#Kl3XBMh>

RAE. (2019). *Real Academia Española.* Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>

RAE. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/equipo>

RAE. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/relaci%C3%B3n>

RAE. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/demanda>

Razzetta, V. (26 - 27 de Marzo de 2013). *Asociación de industriales metalúrgicos de Rosario* . Obtenido de <http://www.aim-rosario.org.ar/novedades-aim/el-rol-de-los-mandos-medios-en-la-estrategia-de-la-empresa/>

Reason Why . (2019). Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/mejores-empresas-comunicacion-interna-2019>

Revista Randstad. (06 de mayo de 2015). Obtenido de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/mandos-medios-actores-clave-de-la-comunicacion-interna_66/

Rico, I. M. (S.F.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/huelga-laboral.html>

- Roldán, P. L. (Febrero de 2015). *Universidad Autonoma de Barcelona*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Romero, R. (1997). *Marketing*.
- Sahin, F. (2012). *The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and effective commitment: A multilevel analysis*.
- Simon, H. (s.f.). Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/comunicacion-efectiva.pdf>
- Suarez, O., & Marlene, D. (2012). *Marketing Administracion gerencial básica*. Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://books.google.hn/books?id=tOk0DwAAQBAJ&pg=PT11&lpg=PT11&dq=El+t%C3%A9rmino+\(gerencia+\)+es+dif%C3%ADcil+de+definir:+significa+cosas+diferentes+para+personas+diferentes.+Algunos+lo+identifican+con+funciones+realizadas+por+empresarios,+gerentes+o+sus+pe](https://books.google.hn/books?id=tOk0DwAAQBAJ&pg=PT11&lpg=PT11&dq=El+t%C3%A9rmino+(gerencia+)+es+dif%C3%ADcil+de+definir:+significa+cosas+diferentes+para+personas+diferentes.+Algunos+lo+identifican+con+funciones+realizadas+por+empresarios,+gerentes+o+sus+pe)
- Summa. (23 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://revistasumma.com/como-lograr-una-comunicacion-efectiva-con-su-jefe/>
- Taylor, F. (1911). *Principios y metodos de la gestion cientifica*.
- Toledo Rosillo, H. G., & Castellanos Bolaños, A. (18 de Diciembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/empatia-comunicacion-mandos-gerenciales/>
- Traverso Holguín , P. A., Williams Flores, B. G., & Palacios Bauz, I. D. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/comunicacion-efectiva.pdf>
- Traverso Holguín, P., Williams Flores, B., & Palacios Bauz, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Samborondón, Ecuador.
- Viveros, J. A. (2003). Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41442487/Liderazgo__comunicacion_efectiva_y_resolucion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLiderazgo_comunicacion_efectiva_y_resolu.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=A
- Williams, R. (1992). *Historia de la comunicación*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49725333/Historia_de_la_comunicacion._De_-_Williams__Raymond__Moreno__Ampa.pdf?1476918478=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRAYMOND_WILLIAMS_Ed._DEL_LENGUAJE_A_LA_E.pdf&Expires=1593128066&Signature=fy
- Yebrá, I. (2016). Obtenido de <https://superrheroes.sesametime.com/la-teoria-z-ouchi/>
- Zurita, K. (11 de Marzo de 2014). Obtenido de <https://prezi.com/fmhororbllzp/antecedentes-de-la-comunicacion-organizacional/>

ANEXOS

Figura 35 Encuesta aplicada

COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LA RELACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS MANDOS GERENCIALES Y MEDIOS EN LA EMPRESA APTIV SERVICES HONDURAS S DE R.L.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA - UNITEC
FACULTAD DE POSTGRADO

A continuación, se presenta una serie de planteamientos con el objetivo de analizar los factores que definen la comunicación y el trabajo en equipo entre mandos gerenciales y medios. Los resultados serán únicamente con fin académico.

Agradeceríamos que contestara de manera sincera.

Marque la opción que mejor se adapte a su experiencia en su ambiente laboral

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo 3

= Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente en de acuerdo

Muchas gracias

1. Dentro del organigrama de la organización, el cargo que desempeño se encuentra ubicado dentro de: *

- Mando medio
- Mando gerencial

2. Sexo *

- Femenino
- Masculino

3. Edad

- 24 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50

4. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos de la organización.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades de la organización.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

6. La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

7. Considero que los medios de comunicación de la empresa APTIV Services son efectivos.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. La comunicación con mis compañeros de trabajo es efectiva.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

10. La empresa APTIV Services fomenta la comunicación efectiva interna a través de medios formales.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

11. Mi jefe me explica claramente las funciones, tareas y responsabilidades que tengo a diario.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

13. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales de comunicación informal.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

14. Existe comunicación efectiva entre mando medio y mando gerencial

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

15. Existen oportunidades para para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

16. Los canales de comunicación formal son frecuentemente utilizados

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. Cuando trato de comunicar algo a mi compañero, este no capta de manera correcta el mensaje.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

18. Los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

19. Fijamos fechas y límites de tiempo claro en nuestro trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. Existe trabajo en equipo entre mandos medios y gerenciales.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. Existe un alto nivel de confianza entre mando medio y mando gerencial

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

22. Hemos recibido entrenamiento sobre trabajo en equipo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

23. Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quien las diga.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

25. Los miembros del equipo se apoyan mutuamente en su papel

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

26. Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

27. Si las metas no se alcanzan los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo Totalmente
- de acuerdo

Ha completado la encuesta. Muchas gracias por su participación. Puede cerrar la ventana ahora.