

LOS ESTILOS GERENCIALES, LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO  
EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LA LLANERITA Y CIA.  
LTDA.

CARLOS FABIAN ROMERO ARÉVALO  
JESSICA DANIELA HERRERA BALLESTEROS  
PAULA LISBETH ARIAS REY

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
VILLAVICENCIO META

2017

LOS ESTILOS GERENCIALES, LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO  
EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LA LLANERITA Y CIA.  
LTDA.

CARLOS FABIAN ROMERO ARÉVALO  
JESSICA DANIELA HERRERA BALLESTEROS  
PAULA LISBETH ARIAS REY

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

ANDREA DEL PILAR PABÓN MÉNDEZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
VILLAVICENCIO - META

2017

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestros agradecimientos en primera medida a Dios, que nos permitió realizar esta especialización, conocer personas maravillosas y formar un equipo de trabajo, que desde primer semestre, logró trabajar con el aporte individual de conocimientos y experiencia en pro del desarrollo de las actividades, con principios de compromiso y seriedad, relación de la cual surgió la mejor amistad.

A nuestra asesora la docente Andrea del Pilar Pabón Méndez, por su dedicación, exigencia y respaldo, por cada una de sus contribuciones vitales y por comprometerse para lograr la meta de desarrollar el proyecto.

A cada uno de los docentes de la especialización, que nos aportaron desde su saber las herramientas necesarias para crecer en el ámbito profesional y personal como gerentes de proyectos, y el principal de ellos, el proyecto de nuestra vida, siendo mejores personas, mejores compañeros y mejores líderes en los ambientes donde nos desempeñamos.

A nuestras familias que son y serán siempre el soporte, motivación y apoyo incondicional para salir adelante.

A todos nuestros compañeros por hacer de esta la mejor experiencia.

## Tabla de contenido

Introducción .....	12
1. Presentación de la empresa .....	14
1.1. Descripción de la empresa.....	14
1.2. Estado actual de la organización .....	16
1.3. Estructura estratégica .....	17
1.3.1. Misión. ....	17
1.3.2. Visión. ....	17
1.3.3. Principios. ....	18
1.3.4. Valores. ....	19
1.3.5. Organigrama de la empresa la llanerita y Cía. Ltda.....	19
1.4. Planteamiento del problema .....	20
1.5. Formulación del problema .....	21
1.6. Objetivos .....	22
1.6.1. Objetivo general.....	22
1.6.2. Objetivos específicos. ....	22
1.7. Justificación e impacto central del proyecto .....	22
2. Marco referencial .....	25
2.1. Antecedentes .....	25

2.2. Marco teórico .....	27
2.2.1. Comunicación organizacional.....	27
2.2.2. Comunicación interna .....	28
2.2.3. Comunicación externa.....	28
2.3. Estilos gerenciales.....	31
2.3.1. Competencias gerenciales.....	32
2.3.2. Modelos y herramientas gerenciales.....	34
2.3.2. Roles y estilos gerenciales.....	36
3. Metodología .....	40
3.1. Tipo de investigación.....	40
3.1.1. Muestra.....	40
3.1.2. Procedimiento.....	41
3.1.3. Procesamiento de ejecución metodológico.....	42
3.1.4. Cronograma.....	48
3.1.5. Diagrama de Gantt.....	48
4. Análisis de datos .....	50
4.1. Resultados del diagnóstico.....	50
4.1.1. Análisis del diagnóstico.....	52
4.2. Análisis de la entrevista .....	54
4.2.1. Resultados de la entrevista.....	56

4.3. Análisis de la encuesta .....	57
4.3.1 Pregunta número 1 .....	58
4.3.2. Pregunta número 2 .....	59
4.3.3. Pregunta número 3 .....	61
4.3.4. Pregunta número 4 .....	62
4.3.5. Pregunta número 5 .....	64
4.3.6. Pregunta número 6 .....	65
4.3.7. Pregunta número 7 .....	67
4.3.8. Pregunta número 8 .....	69
4.3.9. Pregunta número 9 .....	70
4.3.10 Pregunta número 10. ....	72
4.3.11. Pregunta número 11 .....	73
4.3.12 Pregunta número 12. ....	75
4.3.13 Pregunta número 13. ....	77
4.3.14 Pregunta número 14. ....	79
4.3.15 Pregunta número 15. ....	80
4.3.16 Análisis tendencia encuestas. ....	82
5. Análisis de resultados .....	88
5.1. Triangulación de la información .....	88
5.1.2. Estilos gerenciales. ....	89

5.1.3. Comunicación interna. ....	93
5.1.4. Impacto de la comunicación interna y los estilos gerenciales.....	95
6. Conclusiones .....	97
7. Recomendaciones .....	99
7.1. Matriz de estrategia de comunicación.....	102
7.2. Matriz RACI .....	103
8. Referencias.....	105
9. Anexos .....	110
9.1. Diagnóstico .....	110
Anexo A. Formato de Diagnóstico .....	110
9.2. Entrevista .....	112
Anexo B. Formato preguntas de la Entrevista .....	112
9.3. Encuesta .....	114
Anexo C. Formato Cuestionario Encuesta.....	114
9.4 Diagnóstico La Llanerita y Cía. Ltda.....	117
Anexo D. Registro Aplicación Diagnóstico.....	117
9.5 Ponderación encuestas .....	119
Anexo E. Tablas ponderación encuesta .....	119

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Ficha técnica de la entrevista .....	43
<b>Tabla 2</b> Ficha técnica de la encuesta .....	44
<b>Tabla 3</b> Ejemplo de análisis de matriz MEFI.....	46
<b>Tabla 4</b> Tabla de convenciones matriz RACI .....	47
<b>Tabla 5</b> Cronograma del desarrollo metodológico.....	48
<b>Tabla 6</b> Diagrama de Gantt .....	48
<b>Tabla 7</b> Relación de recursos y presupuestos.....	49
<b>Tabla 8</b> Diagnóstico comunicacional de La Llanerita y Cía. Ltda.....	50
<b>Tabla 9</b> Resultados de la ejecución de la entrevista.....	54
<b>Tabla 10</b> Matriz DOFA de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.....	84
<b>Tabla 11</b> Clasificación matriz MEFI.....	85
<b>Tabla 12</b> Matriz MEFI .....	86
<b>Tabla 13</b> Matriz de estrategia de comunicación.....	102
<b>Tabla 14</b> Matriz RACI .....	103

## Lista de gráficos y figuras

Ilustración 1 Logo de la empresa .....	14
Ilustración 2 Ubicación de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.....	15
Ilustración 3 Localización del área de trabajo.....	16
Ilustración 4 Valores de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.....	19
Ilustración 5 Organigrama de La Llanerita y Cía. Ltda. ....	20
Ilustración 6 Estructura de la comunicación organizacional.....	29
Ilustración 7 Competencias básicas para la efectividad individual y gerencial .....	33
Ilustración 8 Histograma de respuestas pregunta 1.....	58
Ilustración 9 Relación porcentual de respuesta pregunta 1 .....	58
Ilustración 10 Histograma de respuesta pregunta 2 .....	59
Ilustración 11 Relación porcentual de respuesta 2.....	60
Ilustración 12 Histograma de respuestas pregunta 3.....	61
Ilustración 13 Relación porcentual de respuesta pregunta 3.....	61
Ilustración 14 Histograma de respuestas pregunta 4.....	62
Ilustración 15 Relación porcentual de respuestas pregunta 4 .....	63
Ilustración 16 Histograma pregunta 5 .....	64
Ilustración 17 Relación porcentual de repuestas pregunta 5.....	64
Ilustración 18 Histograma de respuesta pregunta 6 .....	65
Ilustración 19 Relación porcentual de respuestas pregunta 6 .....	66
Ilustración 20 Histograma de respuestas pregunta 7.....	67
Ilustración 21 Relación porcentual de repuestas pregunta 7.....	67

Ilustración 22 Histograma de respuesta pregunta 8 .....	69
Ilustración 23 Relación porcentual de respuestas pregunta 8 .....	69
Ilustración 24 Histograma de respuestas pregunta 9.....	70
Ilustración 25 Relación porcentual de respuestas pregunta 9 .....	71
Ilustración 26 Histograma de respuesta pregunta 10 .....	72
Ilustración 27 Relación porcentual de respuesta 10.....	72
Ilustración 28 Histograma de respuesta pregunta 11 .....	73
Ilustración 29 Relación porcentual de respuesta pregunta 11 .....	74
Ilustración 30 Histograma de respuestas pregunta 12.....	75
Ilustración 31 Relación porcentual de respuestas pregunta 12 .....	75
Ilustración 32 Histograma de pregunta 13 .....	77
Ilustración 33 Relación porcentual de respuesta pregunta 13.....	77
Ilustración 34 Histograma de respuesta pregunta 14 .....	79
Ilustración 35 Relación porcentual de respuesta pregunta 14.....	79
Ilustración 36 Histograma de respuestas pregunta 15.....	80
Ilustración 37 Relación porcentual de respuesta pregunta 15.....	81
Ilustración 38 Histograma de tendencias en la encuesta.....	82
Ilustración 39 Tendencia porcentual de encuestas .....	82

## **Anexos**

Anexo A. Formato de Diagnóstico	110
Anexo B. Formato preguntas de la Entrevista	112
Anexo C. Formato Cuestionario Encuesta	114
Anexo D. Registro Aplicación Diagnóstico	117
Anexo E. Tablas ponderación encuesta	119
Anexo F. Carta Autorización La Llanerita y Cía. Ltda.	123

## **Introducción**

Todos los estilos gerenciales y especialmente aquellos que involucran la ejecución de proyectos, requieren de procesos comunicacionales eficaces que son logrados a través de habilidades adecuadas de liderazgo y compromiso, que puedan transmitir a los equipos de trabajo las directrices necesarias para el mejoramiento de los procesos.

Armas (2014) en su estudio sobre comunicación interna y clima laboral afirma:

“La comunicación es elemental para que se cumplan muchos de los objetivos y valores de la organización. Este es uno de los medios en el que se obtiene el mejor desarrollo de cada uno de los colaboradores involucrados y así poder enfrentar los retos y necesidades que les exige su trabajo diariamente”.

El presente proyecto tiene como propósito determinar el impacto de la comunicación interna y los procesos gerenciales, en la estructura organizacional de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., la cual es descentralizada y cuenta con una gerencia comprometida en iniciar procesos de evaluación que deriven en estrategias de mejoramiento para el crecimiento y proyección comercial.

Mediante una metodología descriptiva se logró la identificación de fortalezas y debilidades, así como de las necesidades comunicacionales, que afectan las operaciones internas de la compañía como primer paso para su fortalecimiento; la consolidación de la información, fue la clave para establecer estrategias de comunicación que afianzarán el equipo de trabajo que la gerencia de la compañía quiere lograr.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo permite la identificación de los puntos críticos en la cadena de información de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., así como la definición del estilo gerencial y su impacto en el desarrollo comunicacional de la compañía.

La metodología utilizada fue de tipo exploratoria, estructurada en tres etapas: técnicas/herramientas de recolección de información, en la cual se realizó una revisión documental, diagnóstico de la situación actual de la empresa, entrevistas a los líderes, y encuestas, dando paso a la segunda etapa en la cual desarrollaron matrices (DOFA, MEFI) que permitieron identificar las necesidades organizacionales.

Posteriormente, los resultados obtenidos, tabulados y analizados fueron la base sustentable para realizar una triangulación metodológica y una matriz RACI las cuales permitieron establecer las estrategias de orden administrativo y operativo como primer paso para la mejora comunicacional de la organización. Constatando los elementos que hacen deficiente la comunicación actual, se plantearon herramientas sencillas, de manejo globalizado como el e-mail, whatsapp y otros canales, y se propusieron las estrategias para que la información como base de cualquier proceso pueda llegar de manera clara y rápida a los receptores convirtiéndose en parte de la efectividad y crecimiento de la Llanerita y Cía. Ltda.

El trabajo fue socializado con la gerencia de la empresa y se expresó la necesidad de que establezcan la metodología para la implementación de dichas propuestas, la sensibilización y

capacitación del personal para lograr su continuidad y evaluación del proceso de mejora.

## 1. Presentación de la empresa

### 1.1. Descripción de la empresa



*Ilustración 1 Logo de la empresa*

**Fuente: Empresa La Llanerita y Cía. Ltda.**

El proyecto se lleva a cabo en **La Llanerita y Cía. Ltda.**, empresa de carácter privado fundada el 28 de febrero de 1996 bajo el nombre de La Llanerita y Compañía Ltda.; el 17 de mayo del año 2013 se presenta el cambio de representante legal y se modifica su razón social bajo el nombre de La Llanerita y Cía. Ltda.

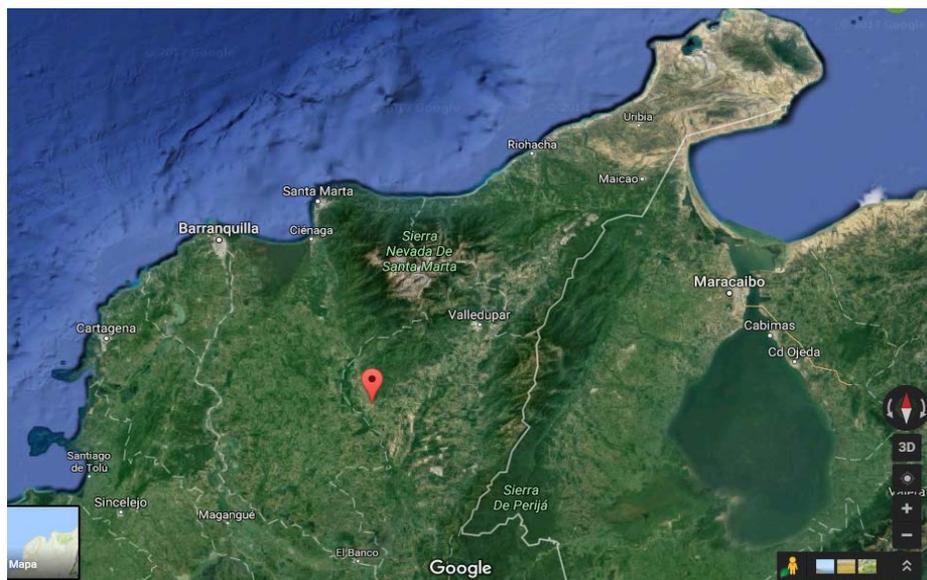
Cuenta con tres sedes: las sedes administrativas se encuentran ubicadas en el Departamento del Meta, ciudad de Villavicencio en la región de los Llanos Orientales de Colombia en la calle 26 No 33-06 en el barrio Caudal Alto y en la ciudad de Bogotá D.C en la carrera tercera N 21-46 Torres de Fenicia. La sede operativa se localiza en el lugar donde se ejecutan los proyectos.

Su desarrollo comercial aunque inició en la región de los llanos orientales, se ha

efectuado en varias regiones del país mediante diferentes proyectos de obra civil; actualmente, centra sus operaciones en el municipio de Bosconia, ubicada en la región noroccidental del Departamento del Cesar y en sus veredas aledañas como lo son: Altos de Minas, Tropezón, Boca de tigre y El Prado, en donde lleva a cabo un proyecto de desarrollo vial.

Sus principales actividades comerciales según los códigos CIU establecidos en el registro único tributario (RUT), expedido por la DIAN son:

- Suministro y transporte de materiales relacionados con obras civiles por carretera nacional.
- Alquiler, arrendamiento, comercio de maquinaria pesada y equipos al por mayor.
- Construcción, estudios, diseños, asesorías, interventorías, mantenimientos, desarrollo y ejecución de obras de ingeniería civil y de urbanismo.



*Ilustración 2 Ubicación de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.*



*Ilustración 3 Localización del área de trabajo*

Tomado de: <http://pdpc-cesar.blogspot.com.co/p/programa-de-desarrollo-y-paz-del-cesar.html>

## 1.2. Estado actual de la organización

La Llanerita y Cía. Ltda., actualmente es una empresa de gran envergadura, con impacto en proyectos de desarrollo civil y transporte de materiales de construcción en el país; inició sus operaciones en la ciudad de Villavicencio debido a la facilidad para coordinar las obras que se desarrollaban en esta ciudad y regiones aledañas.

Con el transcurrir de los años, y a partir de la incursión de nuevas empresas en el mercado

local y nacional, la empresa se dio cuenta que era necesario crear nuevas estrategias para su crecimiento y fortalecimiento en la prestación de servicios; se enfocó inicialmente en incrementar la capacidad del abastecimiento de materiales, en aumentar su flota de distribución y mejorar la logística en pro de ser más eficientes en las entregas a sus clientes, lo cual requirió de un proceso de descentralización que permitió ampliar la cobertura de los servicios.

### **1.3. Estructura estratégica**

La Llanerita y Cía. Ltda., dentro de su estructura estratégica cuenta con objetivos y metas claras, establecidas mediante el desarrollo de la misión, visión, principios y valores corporativos que guían actualmente la empresa:

#### **1.3.1. Misión.**

*La Llanerita y Compañía Ltda. es una empresa enfocada en el servicio de transporte de carga nacional y ejecución de obras civiles, que busca satisfacer plenamente a nuestros clientes con seguridad, cumplimiento, legalidad, oportunidad, cuidado del medio ambiente y calidad, cumpliendo las leyes, normas y requisitos que permiten marcar la diferencia en el mercado.*

#### **1.3.2. Visión.**

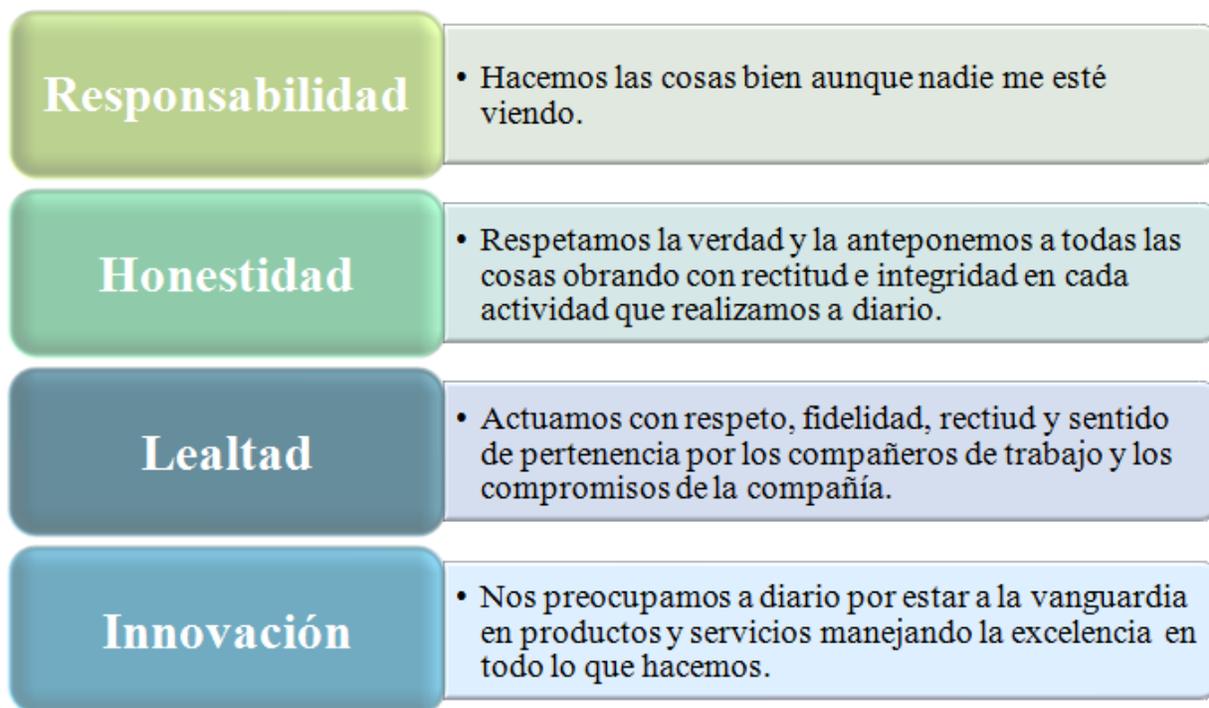
*En el año 2021, La Llanerita y Cía. Ltda. Se proyecta como una de las empresas con mayor incidencia, reconocimiento y prestigio a nivel nacional, ofreciendo productos y servicios*

*de calidad, mediante la implementación de tecnología de vanguardia en equipos y procesos, y la conformación de un equipo humano altamente calificado y comprometido con ofrecer a los clientes confiabilidad y seguridad.*

### **1.3.3. Principios.**

- ***Cultura de calidad.*** Siempre hacemos lo mejor en cada etapa del proceso y buscamos fortalecernos constantemente para garantizar nuestros productos y servicios.
- ***Cultura de trabajo en equipo.*** Direccionamos los talentos y esfuerzos particulares en el logro de objetivos comunes que nos permitan alcanzar las metas de la organización, todo bajo un ambiente de diálogo y respeto.
- ***Compromiso en el servicio.*** Mantener un esmerado interés por el servicio a los clientes internos y externos de la compañía.
- ***Cultura de resultados.*** Trabajar unidos por la rentabilidad, con el propósito de mantenernos como una empresa con alto potencial de crecimiento y competitividad.
- ***Responsabilidad social con la comunidad.*** Compromiso y respeto hacia el desarrollo económico y sostenible de la comunidad.

### 1.3.4. Valores.

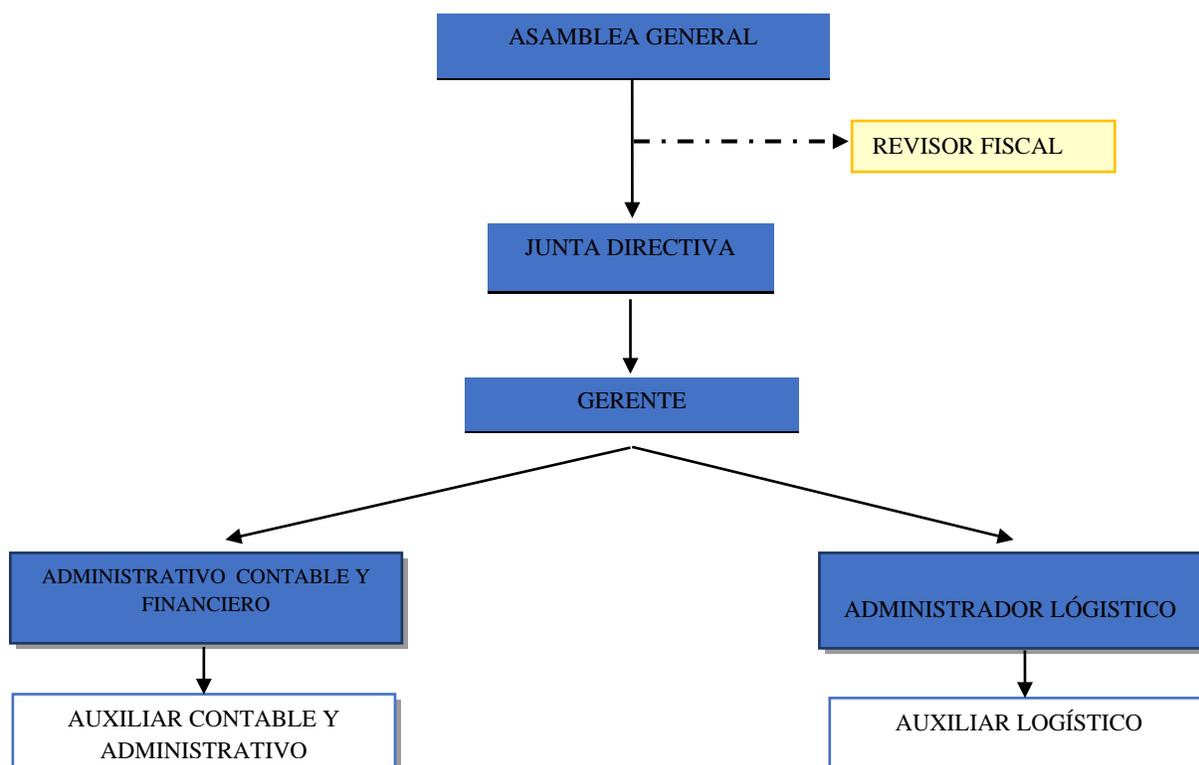


*Ilustración 4 Valores de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.*

Fuente: La Llanerita y Cía. Ltda. - 2013

### 1.3.5. Organigrama de la empresa la llanerita y Cía. Ltda.

La estructura organizacional de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., se encuentra jerarquizada de forma vertical y descendente, como se puede observar en la siguiente imagen:



*Ilustración 5 Organigrama de La Llanerita y Cía. Ltda.*

Fuente: La Llanerita y Cía. Ltda. - 2013

#### **1.4. Planteamiento del problema**

A pesar del desarrollo empresarial y comercial que se viene evidenciando en el país, según el Boletín de Análisis Coyuntural del 2017 del Ministerio de Transporte de Colombia, hasta marzo del presente año, las empresas en Villavicencio no logran consolidarse en la misma escala de crecimiento y desarrollo que las compañías de ciudades como Cali y Medellín, también pertenecientes al sector de transportes.

Hasta hace unos años el desarrollo de La Llanerita y Cía. Ltda., era centralizado y todas las operaciones se ejecutaban en la región de los Llanos orientales; sin embargo, el crecimiento en sus operaciones y la ampliación del mercado a otros departamentos del país, generó un proceso de descentralización, causando que la empresa enfocara toda su atención en las actividades técnicas de su desarrollo comercial y operacional logístico, obviando otros procesos, como el de comunicación interna, parte vital en el desarrollo de la estrategia para la mejora y fortalecimiento de la compañía.

Según el Señor Jaime Andrés Gutiérrez López, gerente de la Llanerita y Cía. Ltda., al interior de la organización se han venido presentando inconsistencias en la transmisión de información, lo cual, no ha permitido que se genere de forma correcta la consolidación de los pedidos, la logística y la facturación, llevando también a retrasos en las entregas, y problemáticas de relaciones personales que alteran el desempeño de las áreas, que adicionalmente, afectan la prestación de servicios.

### **1.5. Formulación del problema**

¿Cuál es el impacto de la comunicación interna y los estilos gerenciales en el desarrollo organizacional y el crecimiento de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.?

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general.**

Analizar el impacto de la comunicación interna y los estilos gerenciales en la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., para determinar su incidencia en el funcionamiento organizacional.

### **1.6.2. Objetivos específicos.**

- Caracterizar los estilos gerenciales de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.
- Identificar las necesidades comunicativas de la compañía.
- Realizar un análisis comparativo entre el estilo gerencial de La Llanerita y Cía. Ltda., y sus procesos de comunicación interna.

## **1.7. Justificación e impacto central del proyecto**

La comunicación es un proceso social innato al ser humano, constituye uno de los pilares de la integración social en todo tipo de organización, por lo que tiene gran importancia en los procesos de producción laboral a tal grado que dicha competencia es indispensable en cualquier nivel jerárquico.

En el libro Desarrollo de Habilidades Directivas afirma lo siguiente:

“La dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las fases de

planeación y organización. En ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo, por lo que su calidad se refleja en el logro de objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control”.

(Huerta Mata, 2006, pág. 38)

Como especialistas en gerencia de proyectos debemos tener claro que una de las habilidades que se debe desarrollar y perfeccionar es la comunicación asertiva; sea cual sea la metodología para gerenciar, es imperativo que el mensaje que se quiere comunicar debe ser claro para que la información fluya y se pueda garantizar el intercambio de información, la interacción y la influencia mutua.

El presente proyecto, permite implementar los conocimientos adquiridos durante la especialización enmarcando el tema comunicacional dentro de las habilidades gerenciales, mediante la obtención de información de las percepciones reales del personal que labora en La Llanerita y Cía. Ltda., acerca de: el nivel de efectividad en la entrega, la recepción de la información y la interacción entre las diferentes áreas de la empresa, la apreciación del trabajo en equipo, el nivel de concertación y participación, la estructura y las normas internas, entre otros factores.

El diagnóstico organizacional constituye una herramienta fundamental, que junto con la encuesta de comunicación interna facilitan la identificación de las fortalezas, debilidades y el estado actual de la organización en relación con los factores evaluados. Y el análisis de resultados soportados en una metodología exploratoria, fue la base para plantear las estrategias

encaminadas a afianzar la comunicación del equipo de trabajo.

## **2. Marco referencial**

### **2.1. Antecedentes**

Dado que el proyecto tiene como propósito analizar el impacto de los estilos gerenciales y la comunicación interna en la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., es necesario conocer aspectos históricos, conceptuales y aportes significativos que han ayudado a la construcción de la comunicación organizacional y estilos gerenciales, brindando un punto de referencia en la temática abordada.

A partir de esto, es importante conocer en primera instancia los aportes históricos hechos por autores como: Maxwell, Abraham Maslow, William Ouchi, Cummings, Martínez y Nosnik, Chester Barnard, Elton Mayo, el Efecto Hawthorne, Mura y Denzin.

El libro Metodología de la investigación de Sampieri, Collado y Baptista cita los aportes hechos por James Maxwell en 1919, el cual dio paso a nuevos escenarios para la comunicación y el flujo de información gerencial, dando origen a la comunicación descendente, lo cual es de gran apoyo metodológico en la construcción de las estrategias comunicativas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014a).

En búsqueda de procesos motivacionales, Maslow (2005) el libro Management de Maslow, presenta el aporte hecho por la pirámide del autor en 1943, la cual ha sido desarrollada a partir de métodos experimentales con grupos de control y la relación motivación -

productividad a un camino hacia la relación comunicación-motivación en las empresas, ésta teoría permite estructurar el fortalecimiento de los incentivos aplicados en la compañía.

Elton Mayo (citado por Robbins S. P., 2009) menciona el aporte hecho por el teórico, el cual brinda conocimientos que dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, analizando y estudiando la relación entre colaboradores y jefes a través de los aportes hechos por la escuela de Relaciones Humanas.

Lo cual permite, que en el desarrollo de las estrategias comunicacionales de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., se tengan en cuenta los procesos de confiabilidad con sus colaboradores, la delegación de responsabilidades, la autonomía del trabajador y la organización en equipos de trabajo.

Para definir algunos términos importantes dentro del estudio basados en referentes históricos: según Martínez y Nosnik (citado por Hernández, Fernández, & Baptista, 2014b), la comunicación es el proceso mediante el cual se relaciona una persona con otra a través de un mensaje, y se espera una retroalimentación por medio de opiniones, actitudes, conductas o gestos.

En términos del diagnóstico, Cummings y Mura (citados por Hernández, Fernández, & Baptista, 2014c), lo definen como un proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y los recursos humanos dentro de la organización, además de tener por objetivo identificar y corregir las prácticas comunicativas que retrasan e impiden el desempeño efectivo

de la organización.

Otro tema abordado por el trabajo, es la triangulación de la información por lo cual es importante mencionar autores como:

Denzin (1989), menciona que la triangulación de información se da a través de la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos y métodos de investigación, que permiten reconocer y analizar desde diferentes ángulos y puntos de vista, a partir de técnicas que permitan la interacción de la información y así tener mayor claridad sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto, en este caso a través de la interacción del diagnóstico, entrevista y encuesta que permitan, caracterizar los estilos gerenciales, identificar las necesidades comunicativas de la compañía y evaluar el impacto que éstas generan en la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la empresa, el cual puede ser interno basándose en las relaciones del personal o externo involucrando terceros, un ejemplo de ellos son: proveedores, clientes, entidades gubernamentales entre otros.

Cuevas (2009, pág. 32) en su Guía académica No. 3 Modelos de comunicación organizacional, cuaderno de investigación, expresa:

“Para comprender la comunicación organizacional, se debe reconocer que esta se encuentra siempre unida a los propósitos, la misión y la visión de la misma, es por esto, que se deben definir las directrices que le ayudarán a comprender el papel de cada uno de los elementos de la comunicación, planteando estrategias que puedan mejorar el intercambio de informaciones, con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos planteados por la institución, sea pública o privada”.

Factores como la eficiencia, eficacia, productividad, crecimiento organizacional y económico, influyen en el proceso de comunicación, y permiten trabajar sin obstáculos que conlleven a retrasos, desinformación, rumores, mala imagen empresarial que perjudican el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

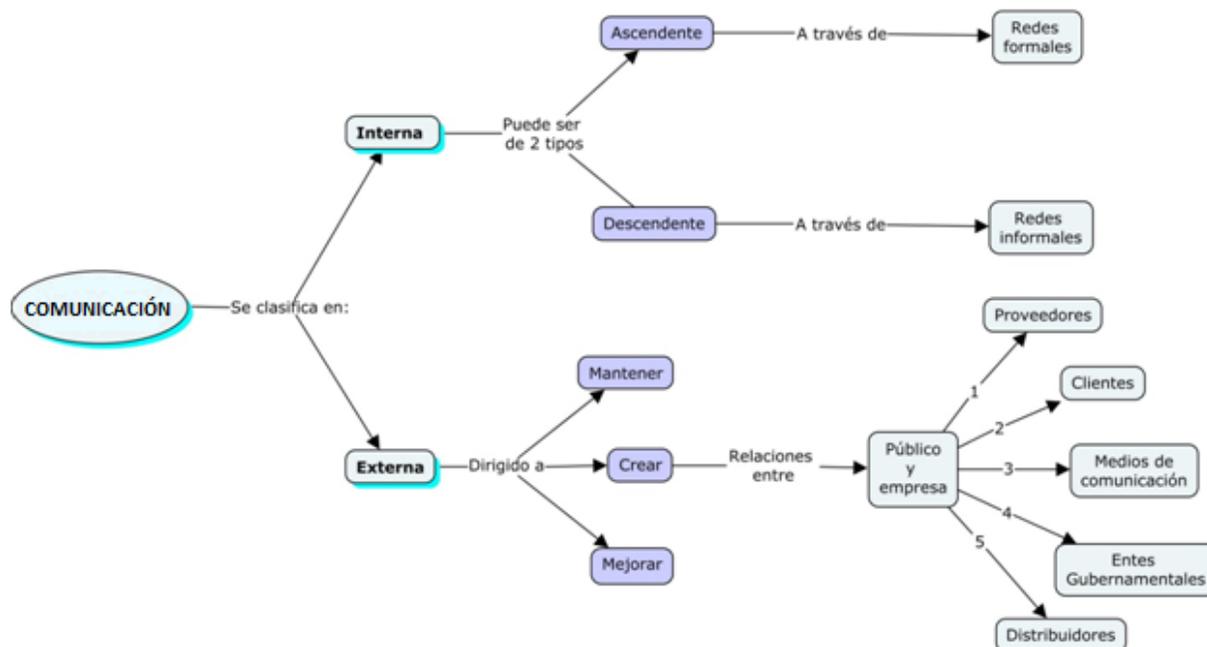
### **2.2.2. Comunicación interna**

Se da como un proceso que permite motivar a los colaboradores (equipo humano), generando buenas relaciones interpersonales de trabajo en una organización, para que el rendimiento tanto social como económico crezca, a través de medios de comunicación que los mantenga informados, unidos y motivados en cumplir los objetivos organizacionales. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 1999a).

### **2.2.3. Comunicación externa**

Nace de la necesidad de adaptarse o sobrevivir en el mercado ya sea en la venta de un bien o prestación de un servicio. Se define como el conjunto de mensajes emitidos hacia el

público externo los cuales pueden ser: proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros, con el fin de mantener o mejorar relaciones, proyectando una imagen favorable que contribuya al mejor desarrollo empresarial. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 1999b).



*Ilustración 6 Estructura de la comunicación organizacional*

*Fuente: Elaboración propia archivo Cmaps.*

El proyecto se centra en la comunicación interna y su impacto en el desarrollo organizacional de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., por lo cual es importante conocer conceptos de relevancia hechos por varios autores que permitan comprender y analizar el tema propuesto como lo son:

### ***2.2.3.1. Comunicación interna organizacional.***

Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, (1999c) menciona que no es posible imaginar una organización sin comunicación, y que al interior de las empresas dicho procesos se denomina comunicación organizacional, definiéndola como el conjunto de mensajes que intercambian los integrantes de una organización y sus medios aplicados para transmitirlos.

A criterio de García, Gómez García, & Anton Hurtado, (2011) la Comunicación Organizacional interna está dirigida a cada uno de los integrantes que tengan relación directa con ella, los cuales pueden ser los accionistas, colaboradores, contratistas, directivos, entre otros y puede darse desde la comunicación formal o informal.

La comunicación formal se divide en escrita y oral; refiriéndose únicamente a aspectos laborales, proporciona mensajes organizados, es clara y eficaz aunque puede producir sobrecarga laboral y tardanzas en la finalización de algunos procesos, ya que por su estructura rígida conlleva mayor tiempo para cumplir los parámetros establecidos.

La comunicación de tipo informal es más flexible, en esta, es posible exponer aspectos laborales y no laborales, en los cuales se intercambia información de manera no oficial y en diferentes espacios como pueden ser: reuniones sociales, una comida, fiestas, pasillos, entre otros; con este tipo de comunicación la información es más fluida y rápida.

Otro autor importante es Chiang (2012) , ofrece un concepto sobre el objetivo de la comunicación interna de las empresas, la cual constituye un elemento central para articular las relaciones de los diferentes departamentos de la organización, permitiendo que el trabajo de cada uno de los integrantes este dirigido hacia el mismo objetivo.

### ***2.2.3.2 Tipos de comunicación interna.***

El autor Ongallo (2007), afirma que existen dos tipos de comunicación interna:

La comunicación descendente, en la cual se difunde el mensaje desde el nivel más alto jerárquicamente, teniendo como fin asegurar la comprensión efectiva que ayude a desarrollar los objetivos; se considera prioritaria y condicional sobre las tareas que realiza cada colaborador de la empresa.

También propone la comunicación ascendente como el proceso por el cual cada colaborador expresa su punto de vista, sus aspiraciones y posibles soluciones a los problemas, entre los diferentes niveles jerárquicos, inspirando a un mayor compromiso y sentido de pertenencia con las actividades y resultados de la empresa.

## **2.3. Estilos gerenciales**

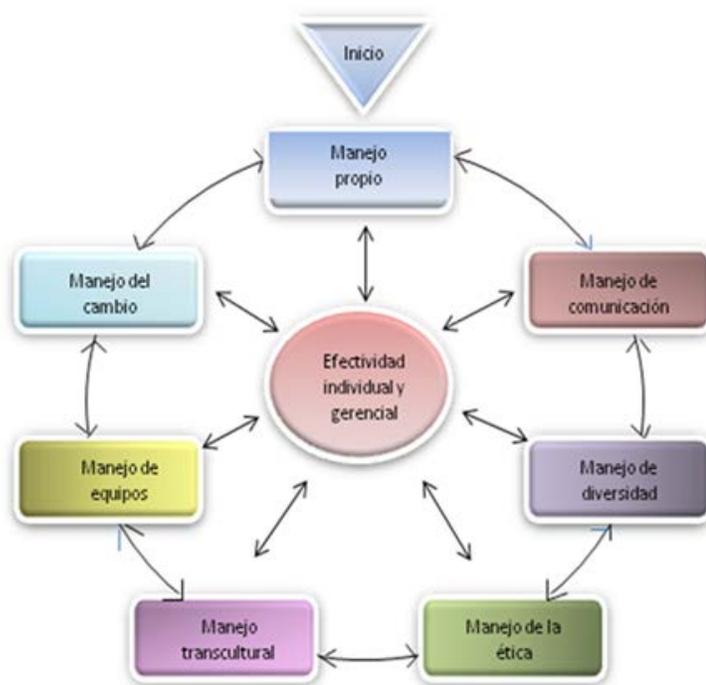
Para de profundizar en el análisis organizacional se tienen en cuenta los estilos, competencias, herramientas y roles gerenciales presentes en La Llanerita y Cía. Ltda., su influencia en la forma en que se dirige la empresa y la relación con la comunicación

organizacional, entre los que se encuentran:

### **2.3.1. Competencias gerenciales.**

Para Hellriegel & Slocum (2002) las competencias gerenciales son los conocimientos, actitudes, habilidades, valores, compromisos, que son necesarios en una persona para considerarse eficiente en sus labores asignadas por los directivos de la organización.

Por su parte, Bonache Perez & Cabrera Izquierdo (2002), dicen en su libro Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI que las competencias del gerente contribuyen al cumplimiento y crecimiento de la organización, donde un personal altamente calificado y competente para el cargo es primordial para gestionar, facilitar, adaptar y renovar la empresa en dado caso de tener que adecuarse a las demandas del mercado cambiante.



*Ilustración 7 Competencias básicas para la efectividad individual y gerencial*

*Tomado de: Hellriegel y Slocum Jr. (2004, p. 4)*

Según Urdaneta Ballen (2005), las competencias son un conjunto de características que debe tener todo gerente para su bienestar, autorrealización y crecimiento de la empresa, ampliando sus oportunidades, acorde con las condiciones propias y contextuales, entre ellos pueden estar: características sociales, comunicativas, motivacionales, cognitivas, éticas entre otras, para resolución de conflictos, calidad, eficiencia, eficacia y mejora de oportunidades para la organización.

Camargo Escobar & Pardo Adames (2008) menciona que las competencias pueden ser definidas como la interacción de los procesos mentales, físicos, ambientales, interpersonales y culturales del gerente.

### 2.3.2. Modelos y herramientas gerenciales.

Son aquellos encaminados a direccionar y desarrollar estrategias de gestión para el cumplimiento organizacional como:

- **Coaching:** Para Dezerega (2007), es tomado como un sistema de mejora continua por medio de los canales de comunicación verbal o escrito mediante procesos, estructura y herramientas de trabajo. También es tomado como un conjunto de acciones encaminadas a mejorar el desempeño laboral para alcanzar el mayor potencial de una persona, desde un punto de referencia establecido.
- **Benchmarking:** Es el proceso de investigación industrial, en el cual se toma de referencias las empresas que se encuentran en un nivel superior (sus prácticas y procesos), de las diferentes áreas en donde se identifica lo mejor de lo mejor para poner en práctica en la organización para obtener crecimiento y ventaja competitiva (Camp, 1989).

Es una herramienta la cual consiste en analizar y aprender mejores prácticas comparando las actualmente usadas, con las utilizadas por la competencia, a través de la gestión del conocimiento que permitirá rediseñarlas para la organización y así obtener ventajas competitivas en el mercado (Badia & Bellido, 1999).

- **Outsourcing:** De acuerdo a Werther y Davis, (2000) el outsourcing es un servicio

externo que usa la empresa para ayudar con alguna función administrativa específica, ya sea por motivos de tiempo o razones económicas.

- **Kaizen:** Según Ohno (1978), la mejora por parte de los empleados debe hacerse incluso cada segundo de su jornada laboral, tomando el kaizen como la mejora eterna e infinita, también nos dice que en Toyota Motor Company es considerado como un elemento filosófico en su modelo de negociación.

Imai (1997) Lo considera como un elemento clave de mejora y competitividad de las empresas japonesas de las últimas décadas, donde a través de la participación de cada uno de los empleados de una empresa en cada momento, día tras día, permiten mejoras, innovaciones y cambios significativos que marcan la diferencia en el mercado, a través de actividades que permiten identificar, analizar, corregir y mejorar procesos, contribuyendo al cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

- **Just in time:** Según Hay (1998), El justo a tiempo responde las preguntas de: qué, cómo, cuándo, cuánto y dónde; se pretende reducir o eliminar los desperdicios en las actividades de compra, fabricación o distribución en las empresas, reduciendo costos internos y externos que no añaden valor al producto o servicio. Las actividades se desarrollan de forma que los componentes y materiales en los procesos de producción estén en el lugar correspondiente en el momento exacto.
- **Reingeniería:** Hammer & Champy (1994) , define la reingeniería como un cambio

radical de rediseño en momentos críticos, con el objetivo de aumentar la capacidad para competir en el mercado, mediante reducción de costos, reducción de tiempos de producción y de venta, para generar rendimiento, calidad, rapidez y rentabilidad.

### **2.3.2. Roles y estilos gerenciales.**

#### ***2.3.2.1. Estilos de liderazgo.***

Entre los estilos de liderazgo es de relevancia dar a conocer estos 3, los cuales son representativos para el proyecto como lo son:

- **Autocrático:** el líder fija las directrices sin participación del grupo de trabajo, determinando las acciones y técnicas que deben aplicar de los empleados para cumplir los objetivos de cada cargo.
- **Democrático:** Las directrices son debatidas y decididas por el grupo de trabajo con apoyo del líder, donde este propone alternativas, generando debates y participación en las actividades a desarrollar, la división del trabajo queda a criterio de los colaboradores, donde el jefe es un participante más que busca cumplir los objetivos de la empresa.
- **Liberal:** Las directrices son debatidas y decididas con participación mínima del líder, actuando como apoyo si es necesario. La división de las tareas queda a cargo del

grupo sin tener en cuenta las sugerencias del jefe, siendo este necesario sólo en ocasiones de incertidumbre.

### ***2.3.2.2. Teoría del comportamiento organizacional.***

Se analiza desde la propuesta de sistemas de administración realizada por Likert (citado por Da Silva, 2002) los cuales son:

- **Autoritario coercitivo:** Está basado en el temor y amenazas, en donde se encuentra distanciamiento entre el jefe y empleado, la confianza es poca y la comunicación es descendente.
- **Autoritario benevolente:** En este sistema las decisiones son tomadas por los niveles altos de la estructura organizacional, en los niveles inferiores se delegan decisiones simples y de rutina de manera limitada. Se tienen en cuenta las relaciones humanas aunque prevalecen los procesos autoritarios coercitivos en menor escala.
- **Consultivo:** Se efectúa en los niveles inferiores, es más participativo y con menor rigurosidad de sanciones, la motivación es por cumplimientos por recompensas económicas, comunicación bidireccional, se genera cierta confianza, la comunicación puede ser ascendente y descendente, pero no se permite la toma de decisiones concretas a los subordinados.

- **Liberal:** Es participativo donde el grupo de trabajo toma las decisiones que conlleven al desarrollo de los objetivos de la organización, cumplimiento por recompensas económicas y sociales, existe superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es subordinado de otra.

### ***2.3.2.3. Roles gerenciales.***

Minzberg (citado por Robbins & Coulter, 2005) menciona que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que desempeñan, tomadas como categorías particulares del comportamiento administrativo y entre ellos se encuentran:

- **Interpersonales:** Se refiere a la relación entre el gerente con los miembros de la organización (interno) y los entes externos como son: proveedores, clientes, entes gubernamentales entre otros.
- **Informativos:** Se relaciona con la recepción, procesamiento y transmisión de información, se da como un proceso vital para la toma de decisiones en la organización.
- **Decisorios:** Son el conjunto de obligaciones y derechos que se relacionan con la toma de decisiones, donde el gerente se fundamenta a través de cuatro alternativas, como son:
  - Emprendedor.

- Controlador de perturbaciones.
- Asignador de recursos o negociador
- Desempeño y valores.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo cualitativo y utiliza como apoyo herramientas cuantitativas. Durante el desarrollo se abarca el estudio de una realidad corporativa a través de un diagnóstico, éste permite analizar sus actividades y comportamientos referentes al área de comunicación y labor gerencial. Posteriormente, el uso de métodos estadísticos permite la clasificación de las características y la precisión en cifras para explicar lo que se observó.

El enfoque es exploratorio, debido a que se abren nuevos horizontes de investigación en los fenómenos de comunicación en la empresa, y se deja como precedente para nuevos estudios a partir de esta temática.

El método es inductivo porque a partir del estudio de comportamientos individuales, se generan conclusiones generales del estado de la organización sobre el impacto de la comunicación interna y el estilo de gerencia en la estructura organizacional.

##### **3.1.1. Muestra.**

Teniendo en cuenta que la organización cuenta actualmente con 28 colaboradores, está catalogada según Cámara y Comercio por dimensión y tamaño como pequeña empresa (menos de 50 empleados). Según lo anterior para el desarrollo metodológico se determina la necesidad de

evaluar la totalidad de empleados para obtener información suficiente para el presente estudio.

### **3.1.2. Procedimiento.**

El procedimiento metodológico se estructuró en tres etapas que permitieron desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo y, el planteamiento claro de las estrategias basadas en el conocimiento de la realidad de la empresa, que serán la plataforma para el mejoramiento comunicacional.

#### **ETAPA 1. Instrumentos/ técnicas de recolección de información**

- Recopilación y revisión documental.
- Diagnóstico
- Ejecución de entrevistas al gerente y administrador logístico.
- Aplicación de encuestas.

#### **ETAPA 2. Análisis de resultados de herramientas de recolección de información**

- Análisis documental.
- Tabulación y análisis de entrevistas y encuestas
- Elaboración de la Matriz DOFA.
- Elaboración Matriz MEFI

#### **ETAPA 3. Informe de resultados**

- Triangulación de la información.

- Recomendaciones
- Matriz de comunicación
- Matriz RACI

### **3.1.3. Procesamiento de ejecución metodológico.**

#### ***3.1.3.1. Etapa uno: instrumentos/ técnicas de recolección de información.***

Con el fin de generar resultados y analizarlos según lo establecido en los objetivos, se utilizan diferentes técnicas de recolección de información; el paso inicial es el desarrollo de un diagnóstico; para Betancourt (2007) pág. 3 “el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento”.

El diagnóstico que se aplica a la empresa La Llanerita y cía. Ltda., está compuesto por la revisión de documentación y un formato de verificación y evaluación, el cual permite que se identifiquen las fortalezas y debilidades en cuanto a comunicación y estilos gerenciales.

Posteriormente, se aplica una entrevista semiestructurada, dirigida al gerente y al administrador logístico encargados de coordinar y guiar los procesos de contratación y avance laboral de la empresa, con el propósito de conocer el estado actual de la comunicación interna, competencias gerenciales y el impacto que estas generan en el desarrollo organizacional.

**Tabla 1** Ficha técnica de la entrevista

<b>FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>REALIZADA POR:</b> Carlos Fabián Romero Arévalo, Jessica Daniela Herrera Ballesteros, Paula Lisbeth Arias Rey.	
<b>OBJETIVO:</b> Determinar las concepciones que se tienen de la comunicación interna y los estilos gerenciales en la compañía La Llanerita y Cía. Ltda.	
<b>TÉCNICA:</b> Entrevista semiestructurada	<b>GRUPO OBJETIVO:</b> Jaime Andrés Gutiérrez López- Administrador de empresas- <b>Gerente.</b> Alejandro Moreno Cáceres – Tecnólogo en Logística- <b>Administrador Logístico.</b>
<b>FECHA:</b> 24 de Marzo de 2017	<b>PREGUNTAS:</b> Remitirse al formulario. Anexo B.

*Fuente: Autores*

Para obtener más información respecto al tema a evaluar se realiza también la aplicación de una encuesta al total de colaboradores de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., planteada para valorar cuatro aspectos específicos.

Los aspectos y niveles a evaluar son:

- Propósito estratégico
- Relaciones, información y comunicación
- Estrategias motivacionales
- Liderazgo y gerencia

**Tabla 2** Ficha técnica de la encuesta

<b>FICHA TÉCNICA ENCUESTA</b>	
<b>REALIZADO POR:</b> Carlos Fabián Romero Arévalo, Jessica Daniela Herrera Ballesteros, Paula Lisbeth Arias Rey, en apoyo de Alejandro Moreno Cáceres Administrador Logístico.	
<b>LUGAR:</b> Empresa La Llanerita y Cía. Ltda., en sus tres sedes actuales.	<b>FECHA:</b> 27 de Marzo de 2017
<b>TÉCNICA:</b> Cuestionario con cinco niveles de respuesta correspondientes a Escala de Likert	<b>MUESTRA:</b> 28 empleados de La Llanerita y Cía. Ltda. Quienes representan el 100% de la compañía
<b>MARGEN DE ERROR:</b> Margen de error (MOE) = $(1+c) \sqrt{p(1-p)/n}$ N: población total =28 personas C: intervalo de confianza 95% P: población encuestada = 28 personas. Para una población de 28 personas siendo esta la totalidad de la muestra encuestada, el margen de error es de 0%.	<b>PREGUNTAS:</b> Remitirse a cuestionario. Anexo C.

*Fuente Autores*

### **3.1.3.2. Etapa dos: análisis de resultados de herramientas de recolección de información.**

Se realiza la revisión de los documentos suministrados por la empresa y las evidencias encontradas durante la aplicación del diagnóstico, determinando la información con la que cuenta la compañía y cual aún no desarrolla dentro de sus procesos administrativos y operativos, que pueden llegar a enriquecer la comunicación interna y el direccionamiento gerencial.

Los resultados de la encuesta se tabulan y representan por medio de histogramas y gráficas de torta analizando la percepción de los colaboradores en cada una de las preguntas planteadas. A su vez, se realiza el análisis de las entrevistas, el cual permitió obtener herramientas para determinar el estilo gerencial.

Adicionalmente, se realiza una Matriz DOFA con la información evidenciada para examinar las debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas, amenazas externas, y a través de la interacción entre estas variables establecer estrategias que permitan fortalecer la organización internamente.

Como resultado del análisis de las fortalezas y debilidades se plantea la Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), a través de la cual se evalúan los procesos entre las dependencias de la organización, situaciones de orden gerencial y financiero. En este ejercicio se da un peso o ponderación que se categoriza desde 0.0 hasta 1.0 a cada factor según la importancia dada por el evaluador. La suma total de dichas ponderaciones debe ser 1.0.

Luego de establecer el peso (ponderación) se realiza una clasificación de 1 a 4 por cada variable a considerar: debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3), fortaleza mayor (4). Para obtener el resultado de la matriz se debe multiplicar el peso de cada factor por su respectiva clasificación, y sumar cada uno de los factores de la operación anterior. Es posible determinar si la organización presenta falencias en su estructura interna si tiene un puntaje menor a 2.5 que equivale al puntaje promedio, siendo 1.0 la calificación más baja y 4.0 la más alta.

**Tabla 3** Ejemplo de análisis de matriz MEFI

FACTOR INTERNO	VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Listado de fortalezas y debilidades de la empresa según la Matriz DOFA	Fortaleza mayor	↓	1	= Ponderación x clasificación
	Fortaleza menor		2	
	Debilidad mayor		3	
	Debilidad menor		4	
	<b>TOTAL</b>		<b>Sumatoria = 1,0</b>	

Fuente: Autores

### 3.1.3.3. Etapa tres: Informe de resultados.

Para la presentación de los resultados de este estudio, se realiza la triangulación de la información como herramienta metodológica; tiene como primera característica la complementariedad, donde los antecedentes teóricos, las herramientas y técnicas de recolección y el análisis de los autores se enriquecen entre sí, lo que permite ordenar la información de modo que pueda ser abordada desde diversos ángulos, para lograr una articulación metodológica y así converger a un tipo único de conclusiones.

Adicionalmente, se desarrolla una Matriz RACI; esta es una herramienta gerencial que permite definir roles y responsabilidades ligados a la asignación de los recursos en el desarrollo del proyecto.

En esta matriz se asignan:

- **Responsable:** es el ejecutor de la actividad.

- **Aprobador:** se encarga de velar que se realice la actividad.
- **Consultado:** Indica que se debe consultar una o varias personas para realizar la actividad.
- **Informado:** una o varias personas deben ser informadas de la realización de la actividad.

**Tabla 4** *Tabla de convenciones matriz RACI*

Actividad	Entregable	Participantes según rol y/o responsabilidad	
		R: responsable	C: consultado
		A: aprobador	I: informado
Tarea a desarrollar durante el tiempo establecido por cronograma	Documento establecido para comprobante de actividad	Se asigna el rol y la responsabilidad a cada persona inmersa en el desarrollo de las actividades.	

Fuente: El autor

### 3.1.4. Cronograma.

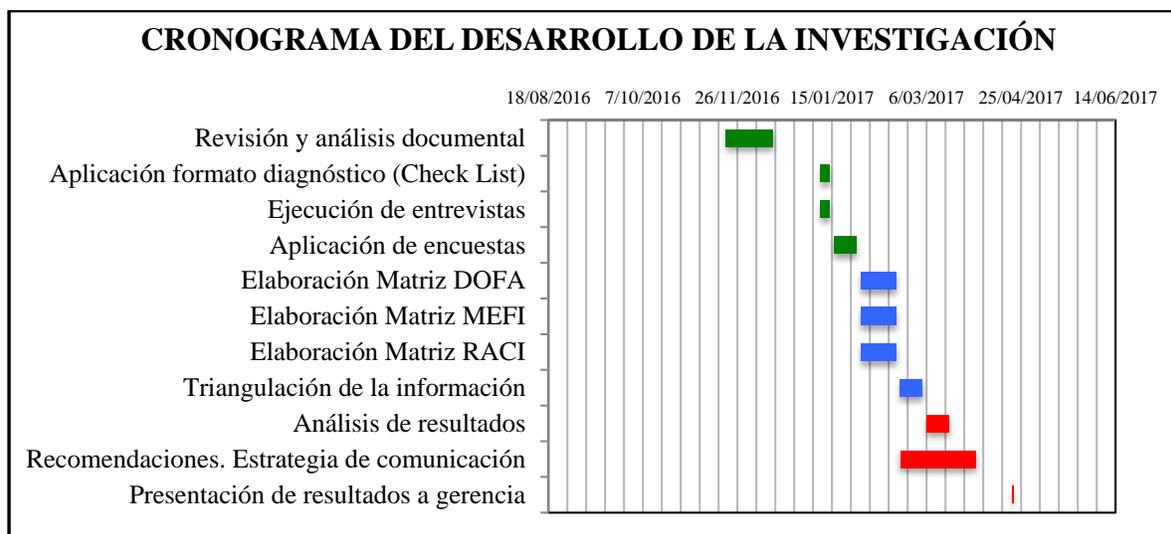
**Tabla 5** Cronograma del desarrollo metodológico

Actividad	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)
Revisión y análisis documental	20/11/2016	15/12/2016	25
Aplicación formato diagnóstico (Check List)	09/01/2017	14/01/2017	5
Ejecución de entrevistas	09/01/2017	14/01/2017	5
Aplicación de encuestas	16/01/2017	28/01/2017	12
Elaboración Matriz DOFA	30/01/2017	18/02/2017	19
Elaboración Matriz MEFI	30/01/2017	18/02/2017	19
Elaboración Matriz RACI	30/01/2017	18/02/2017	19
Triangulación de la información	20/02/2017	04/03/2017	12
Análisis de resultados	06/03/2017	18/03/2017	12
Recomendaciones. Estrategia de comunicación	20/02/2017	01/04/2017	40
Presentación de resultados a gerencia	20/04/2017	21/04/2017	1

Fuente: El autor

### 3.1.5. Diagrama de Gantt.

**Tabla 6** Diagrama de Gantt



Fuente: El autor

### 3.1.6. Recursos y presupuesto.

**Tabla 7** Relación de recursos y presupuestos

ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	COSTO TOTAL
Servicios	2	Internet y telefonía por mes	\$ 55.000	\$ 110.000
Viáticos	2	Transportes y alimentación de visitas a las instalaciones de Villavicencio x 3 personas	\$ 110.000	\$ 220.000
	2	Transporte de visitas a las instalaciones de Bogotá D.C, entrevistas, encuestas y socialización para tres personas	\$ 240.000	\$ 480.000
	2	Alimentación para tres personas durante dos visitas instalaciones Bogotá D.C (desayuno, almuerzo y cena)	\$ 85.500	\$ 171.000
	2	Hospedaje visitas instalaciones Bogotá D.C para tres personas	\$ 180.000	\$ 360.000
Papelería	30	Impresión encuestas	\$ 400	\$ 12.800
	32	Carpetas	\$ 650	\$ 20.800
	32	Esferos y ganchos	\$ 1.100	\$ 35.200
	2	Envío y regreso documentación a Bosconia-Cesar	\$ 9.000	\$ 18.000
	1	Fotocopias encuestas y documentación	\$ 40.000	\$ 40.000
Refrigerios	32	Sándwich + gaseosa (personal empresa la Llanerita y Cía. Ltda.	\$ 2.800	\$ 89.600
Imprevisto	1	Gastos imprevistos	\$ 100.000	\$ 100.000
			Total	<u>\$ 1.657.400</u>

Fuente: Elaboración propia

## 4. Análisis de datos

### 4.1. Resultados del diagnóstico

Este proceso se llevó a cabo en las oficinas principales de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., en la ciudad de Bogotá, con apoyo de la gerencia y el personal administrativo que labora en dichas instalaciones.

De acuerdo al objetivo del presente trabajo se solicitaron: evidencias documentales que soportaran los procesos de estructura organizacional, procedimientos y manuales que describan las operaciones desarrolladas en la empresa, así como, el respaldo de los procesos comunicacionales en los diferentes niveles jerárquicos. Lo cual permitió registrar en el formato de diagnóstico los aspectos más relevantes para evaluar el estado actual de la organización. Ver Anexo A. Formato de Diagnóstico.

**Tabla 8** Diagnóstico comunicacional de La Llanerita y Cía. Ltda.

ASPECTOS A VERIFICAR		NC	CP	C	OBSERVACIONES
<b>A</b>	<b>COMPONENTE ORGANIZACIONAL</b>				
1	La empresa tiene establecida la estructura estratégica, compuesta por, misión, visión, principios y valores organizacionales.			✓	Pendiente análisis de estructura estratégica.
2	Tiene establecidos los propósitos organizacionales		✓		Tienen el concepto pero consideran deben mejorarlo
3	Posee procesos de direccionamiento de identidad corporativa	✓			
4	La organización tiene determinadas secuencias y estructuración de procesos de comunicación interna	✓			
<b>B</b>	<b>RELACIONES, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				

1	La dirección se comunica adecuada, frecuente y asertivamente con el personal de la organización		✓		
2	Cuentan con procedimientos claros de comunicación entre los niveles de autoridad y el personal	✓			No cuentan con un procedimiento estructurado
3	Desde la dirección se generan procesos de crecimiento laboral y capacitaciones para el personal		✓		Se cuenta con plan de capacitaciones aunque no se está realizando con la frecuencia prevista y no se incluyen temas de trabajo en equipo y comunicación asertiva
4	La dirección genera procesos correctivos claros a las tareas.		✓		Las acciones correctivas están establecidas mas no documentadas.
5	La empresa cuenta con procedimientos establecidos para la solución de conflictos cuando estos se presenten			✓	
6	La comunicación interna tiene canales, medios y redes específicas para la difusión de la información.	✓			Se utilizan canales informales para la difusión de la información
<b>C</b>	<b>LIDERAZGO Y GERENCIA</b>				
1	La gerencia se encarga de liderar los procesos laborales de la empresa			✓	
2	Los líderes de área capacitan adecuadamente a los empleados según su labor		✓		No existe un programa de capacitación estructurado
3	Los trabajadores tienen la posibilidad de emprender una idea en beneficio del desarrollo organizacional.		✓		Están supeditados a momentos específicos
4	Las habilidades y competencias gerenciales en La Llanerita y Cía. Ltda., ayudan a la mejora de las comunicación interna.	✓			
5	La gerencia promueve espacios de reunión para socializar el estado actual de la empresa, las necesidades de las áreas y las oportunidades de mejora que se puedan generar		✓		Se presentan los espacios aunque no están definidos ni estructurados bajo algún programa o plan de mejoramiento
6	La empresa tiene la disposición para modificar y fortalecer procesos de comunicación interna			✓	
<b>REQUERIMIENTOS</b>					
La empresa La Llanerita y Cía. Ltda., debe ajustar los aspectos a continuación mencionados					
<b>CALIFICACIÓN</b>	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple		

#### **4.1.1. Análisis del diagnóstico.**

Cada uno de los criterios auditados en la Llanerita y Cía. Ltda., permiten determinar el estado actual de la empresa en lo imperativo de una estructura comunicacional adecuada, para el desarrollo de las operaciones, los procedimientos y el liderazgo de ese proceso a través de las competencias gerenciales.

##### **A. Componente organizacional**

La gerencia tiene la disposición, disponibilidad y el compromiso para los procesos de mejoramiento pero no cuenta con una estructura organizada y profesionales a cargo que le guíen y ayuden a mejorar e implementar los procesos comunicacionales.

La descentralización de las operaciones, afecto los niveles de control, la ejecución de reuniones con el personal y el recibo de información clara y a tiempo en las diferentes áreas.

##### **B. Relaciones, información y comunicación**

De manera general se evidenció, que la empresa no cuenta con procedimientos claros y documentados tanto operacionales como comunicacionales.

Los operacionales permiten que el personal en cualquiera de sus niveles jerárquicos, conozcan y tengan claridad de lo que deben hacer y de qué manera ejecutarlo, la empresa no cuenta con manual de operaciones ni manuales de funciones para cada uno de los cargos que

operan en la planta.

Los procedimientos comunicacionales, permiten establecer desde los niveles jerárquicos y líneas de mando, hasta como se debe de enviar la información de cada proceso: en formatos físicos o digitales, correos electrónicos con estructuras definidas de contenido, fotografías, e incluso mensajes de whatsapp con respaldo de copia para que no se pierda la información y sea ágil el proceso. De lo anteriormente descrito, se evidencian informes enviados desde los puntos de ejecución de los proyectos vía e-mail, sin embargo no cuentan con una estructura definida y estandarizada; adicionalmente, no se observaron formatos estructurados para recibir la información de los proyectos y del transporte de vehículos, lo que hace ardua la labor de análisis por parte de quienes consolidan los datos en la empresa.

### **C. Liderazgo y gerencia**

A través del desarrollo del diagnóstico se evidencia una gerencia capacitada, cuya necesidad es determinar un estilo de liderazgo que le permita proyectarse como una empresa organizada y con procesos documentados y estandarizados. Lo anterior se soporta en la inexistencia de manuales y procedimientos que le den lineamientos claros al personal para la ejecución de las operaciones.

En cuanto a los procesos de comunicación y de direccionamiento, aunque realizan reuniones con el personal, no tienen una frecuencia establecida que permita realizar seguimiento de las actividades y fomentar la mejora continua.

Tampoco se encontraron registros recientes de inducciones y entrenamiento del personal, ligados a un procedimiento de capacitaciones y a un cronograma estructurado.

#### 4.2. Análisis de la entrevista

La entrevista fue realizada al gerente Jaime Andrés Gutiérrez López y al administrador logístico Alejandro Moreno Cáceres. Tuvo como propósito identificar las concepciones que se tienen de comunicación interna y estilos gerenciales en la Organización La Llanerita y Cía. Ltda. Ver Anexo B. Formato preguntas de la Entrevista.

*Tabla 9 Resultados de la ejecución de la entrevista*

<b>ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA</b>
<b>1. La Llanerita y Cía. Ltda. ¿Cuenta con estudios previos sobre los efectos de la comunicación interna en la estructura organizacional?</b>
Los entrevistados no tienen registro de estudios en comunicación interna, afirman que es la primera vez que abren puertas a una investigación de esta índole.
<b>2. ¿La empresa cuenta con un sistema estructurado de evaluación de efectividad y productividad de los procesos de comunicación interna?</b>
Coinciden en que no existe un sistema estructurado de evaluación referente a comunicación interna, y que la transmisión de la información se hace voz a voz, lo cual ha repercutido en problemas de facturación y orden contable.
<b>3. ¿Cómo considera que influye la comunicación interna en el compromiso de sus colaboradores con los valores y principios de la compañía?</b>
Las dos personas consultadas mencionan que la mayoría de las situaciones en las que se presentan problemas interpersonales o desacuerdos por áreas, es por desconocimiento de los procesos internos debido a la desinformación.
<b>4. ¿De qué manera se garantiza que la información que llega a sus colaboradores esté actualizada y tenga la temporalidad requerida?</b>

En Gerencia no existe forma de garantizar que la información llegue a tiempo y con claridad, sólo es transmitida a los jefes de área quienes tienen sus propias formas de comunicación con los colaboradores. Por su parte, el administrador logístico trabaja en campo con los empleados, lo cual le ofrece más cercanía y oportunidad de crear procesos de comunicación más estables a través de reuniones o charlas individuales.

**5. ¿Los trabajadores de La Llanerita y Cía. Ltda., cuentan con algún medio de comunicación para dar a conocer sus opiniones, sugerencias y desacuerdos?**

Los dos entrevistados concluyen que infortunadamente la empresa no ha creado medios para que los colaboradores puedan expresar sus opiniones, la comunicación y aportes se han dado de acuerdo a circunstancias no por estructuración.

**6. ¿Qué medios usa para comunicar información importante?**

Desde gerencia la información es transmitida por línea telefónica con jefes de área y en algunos casos por correo electrónico. En logística y operación, usan las reuniones como principal forma de comunicación, 100% voz a voz.

**7. ¿Cómo percibe los procesos de comunicación al interior de la organización?**

La totalidad de entrevistados advierten que la organización tiene muchos procesos de comunicación que no están direccionados, como consecuencia no se respetan los conductos regulares que generan interrupciones en la cadena administrativa y financiera.

**8. ¿Cree que los problemas de comunicación e información generan rumores y desacuerdos en las diferentes áreas?**

Los consultados están de acuerdo en que al no tener procesos de comunicación estables se generan muchos problemas, en general los desacuerdos entre las áreas son generados por rumores.

**9. ¿Usa procesos de comunicación interna informal para dar por enterado o enterarse de alguna información?**

De acuerdo a la gerencia, el 80% de los medios de comunicación interna de La Llanerita y Cía. Ltda., son de tipo informal.

**10. ¿Cuáles cree que son las consecuencias del uso inadecuado de la comunicación interna en La Llanerita y Cía. Ltda.?**

Preocupa en gerencia que el buen nombre de la empresa se vea opacado por falencias comunicativas y el desorden financiero que esto genera. El administrador logístico afirma que como consecuencia del uso inadecuado de la comunicación, se generan conflictos entre los trabajadores y las áreas lo cual retrasa las entregas y provoca dudas respecto al compromiso real de la compañía.

**11. ¿Qué medios utiliza para transmitir y fortalecer los procesos de comunicación interna?**

Los entrevistados no tienen planteados desde sus áreas sistemas de fortalecimiento de la comunicación interna.

**12. ¿Cree que influye la actitud del gerente en el desarrollo de las acciones comunicativas?**

El gerente afirma que parte de la responsabilidad en el desarrollo de las acciones comunicativas de la organización es de él, porque es quien las direcciona para que sean efectivas. El administrador logístico opina que la actitud del gerente influye porque es quien determina los procesos, la rigurosidad y el tiempo, lo cual genera condiciones estables de trabajo.

**13. ¿Cuáles son las competencias gerenciales básicas que debe tener el gerente de La Llanerita y Cía. Ltda.?**

En gerencia se concluye que debe ser un porcentaje equilibrado de liderazgo, emprendimiento y proyección. En Administración Logística afirman que las competencias deben ser, saber comunicarse, ser un buen líder, y ser motivador.

**14. ¿El estilo gerencial y las prácticas de comunicación interna están relacionados?**

Los entrevistados están de acuerdo en que en La Llanerita y Cía. Ltda., las decisiones son centralizadas, y que desde el gerente se tienen que adaptar a las condiciones de los socios, lo cual imposibilita mantener prácticas de comunicación estables.

**15. ¿Cree que este estudio ayudará a direccionar y enfocar de mejor manera los estilos gerenciales y la comunicación interna en pro de la estabilidad organizacional?**

Ambos entrevistados esperan que este estudio ayude a facilitar su trabajo a través de la apertura de una alternativa, que organice los procesos y estructura de comunicación en pro del crecimiento de la empresa y cumplimiento de los objetivos.

Fuente: El autor

#### **4.2.1. Resultados de la entrevista.**

A partir de la información obtenida se puede determinar que:

- Los procesos de comunicación internos son insuficientes para la importancia de la información que se maneja.
- Las falencias en comunicación interna limitan el adecuado funcionamiento de otras áreas, en especial la financiera.
- La empresa tiene divididas geográficamente sus áreas operacionales, lo que dificulta el uso de medios de comunicación eficientes.

- La organización no ha establecido canales de comunicación interna que permitan la verificación y organización de procesos de producción y prestación de servicios.
- El estilo gerencial empleado en la organización es orgánico y natural, por lo cual se hace necesario estructurarlo de acuerdo a las necesidades corporativas.
- La transmisión de información es responsabilidad de los jefes de área.
- A la luz de las dificultades organizacionales, se requiere de canales de comunicación como un medio de coordinación y control desde gerencia.
- La imposibilidad de gestionar información adecuadamente genera dificultades en logística, contabilidad y en el compromiso corporativo.
- Los medios de comunicación interna no responden a las necesidades comunicativas de la organización.
- No se imparte capacitación y procesos de formación en el conocimiento del propósito estratégico a los colaboradores.
- La organización no cuenta con un proceso de auditorías en cuanto a comunicación e impacto de la misma en las distintas áreas.

### **4.3. Análisis de la encuesta**

El análisis de la encuesta se estableció basado en el porcentaje de respuestas de acuerdo a cada ítem. Ver Anexo C. Formato Cuestionario Encuesta.

### 4.3.1 Pregunta número 1



Ilustración 8 Histograma de respuestas pregunta 1

Fuente: Elaboración propia

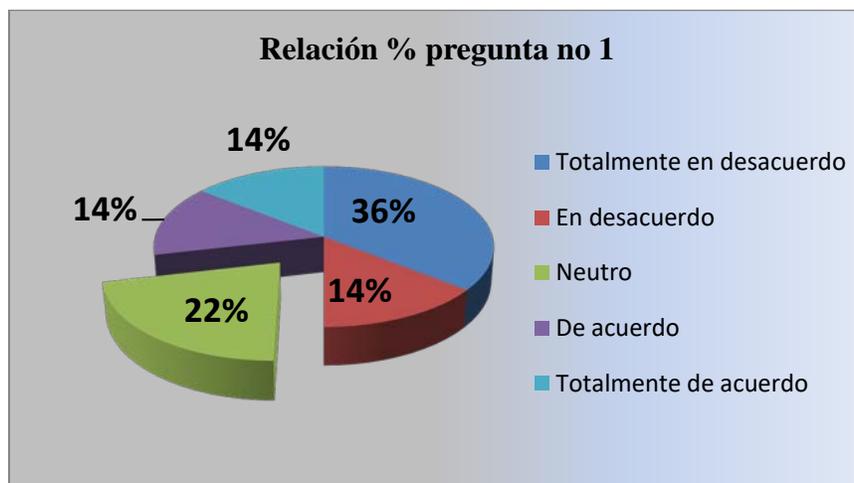


Ilustración 9 Relación porcentual de respuesta pregunta 1

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

*¿Al iniciar sus labores con la empresa, considera usted que fue informado adecuadamente sobre la misión, visión, objetivos, principios y valores institucionales?*

Del total del personal encuestado, el mayor porcentaje (36%), afirman estar en total desacuerdo y (14%) esto argumentando no haber recibido información alguna de la empresa, solo algunas pautas de su labor a desempeñar en la organización, el (22%) se encuentran en una posición neutral, mientras que solo 8 colaboradores (14%) de acuerdo y 14% en total acuerdo argumentan que si recibieron la información adecuadamente, mediante un proceso de inducción y capacitación sobre la empresa. Mostrando un proceso discontinuo en la preparación inicial de los colaboradores.

### 4.3.2. Pregunta número 2

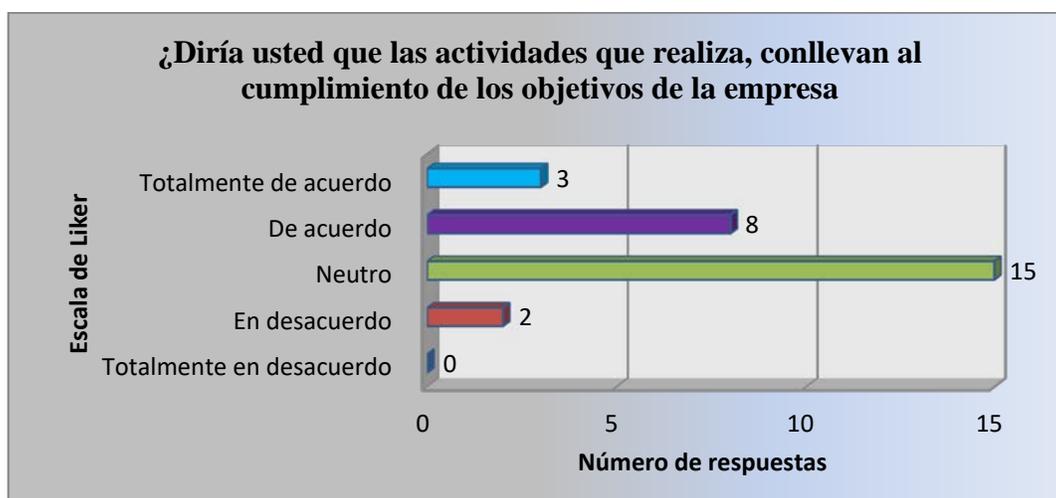
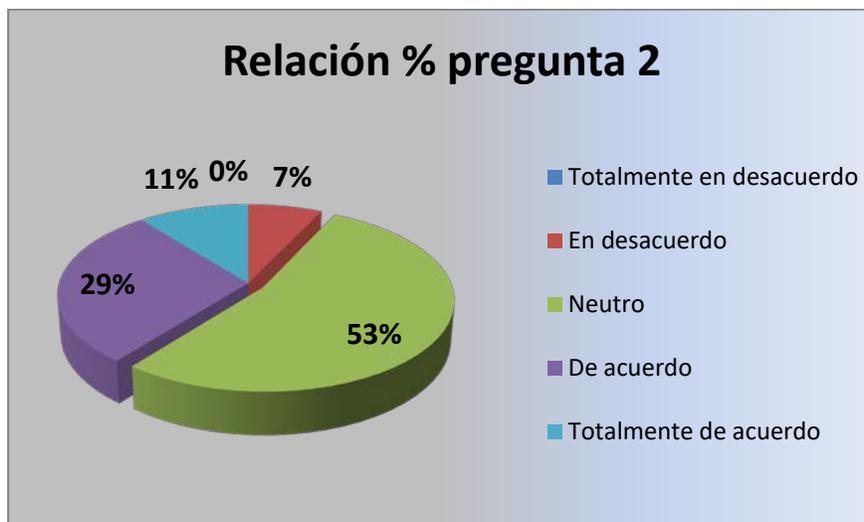


Ilustración 10 Histograma de respuesta pregunta 2

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 11 Relación porcentual de respuesta 2*

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

*¿Diría usted que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?*

Del personal encuestado, el mayor porcentaje (53%) se muestra neutral y un 7% en desacuerdo, mostrando que al no conocer adecuadamente la misión, visión, valores, principios y objetivos de la organización, no les permite saber si sus actividades se encuentran encaminadas al cumplimiento de los metas empresariales.

Mientras que un 29% y 11% se encuentran de acuerdo y total acuerdo en que sus actividades conllevan al cumplimiento de los objetivos, siendo estas las personas que recibieron capacitación sobre la empresa.

### 4.3.3. Pregunta número 3

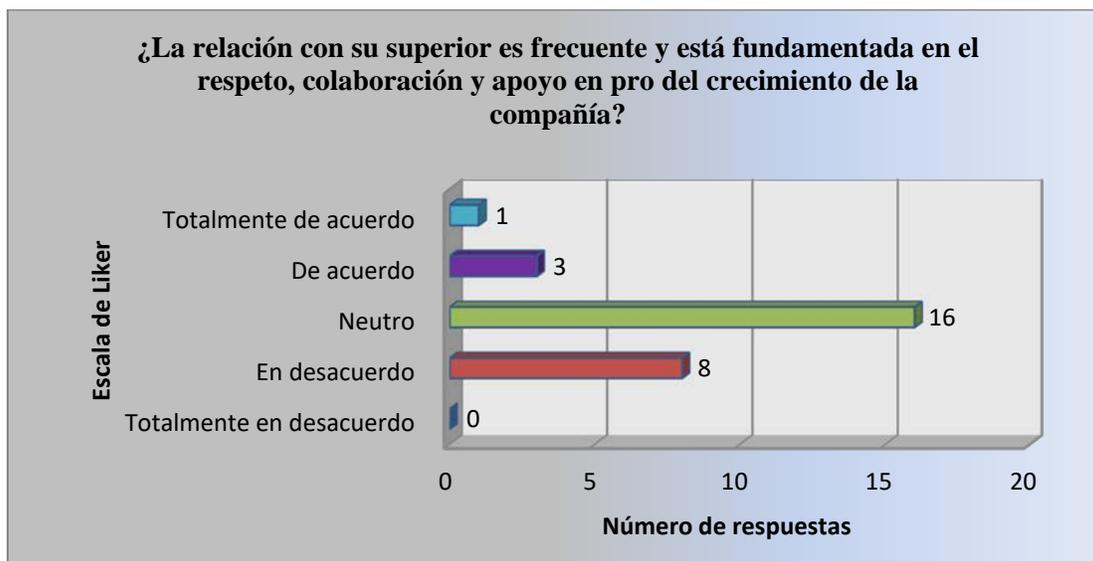


Ilustración 12 Histograma de respuestas pregunta 3

Fuente: Elaboración propia

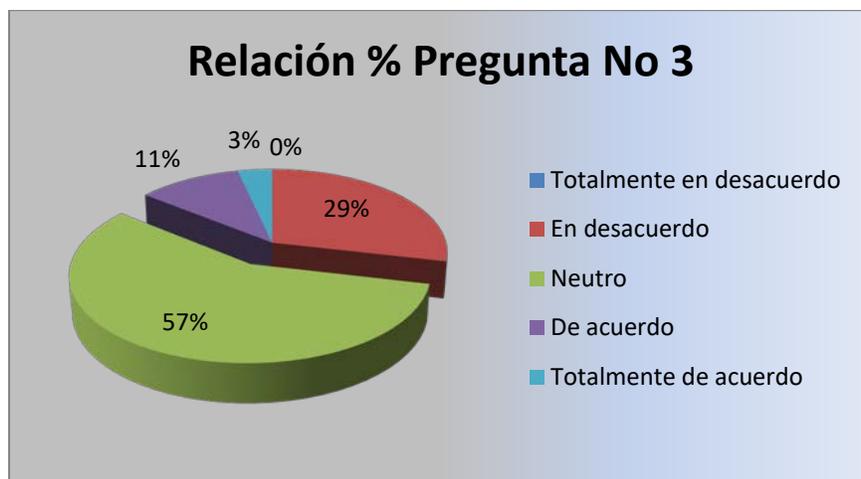


Ilustración 13 Relación porcentual de respuesta pregunta 3

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

*¿La relación con su superior es frecuente y está fundamentada en el respeto, colaboración y apoyo en pro del crecimiento de la compañía?*

El personal prefiere ser neutral a la hora de contestar esta pregunta, en consecuencia, un 57% que corresponde a 16 empleados toma esta opción. Un 29% (8 colaboradores), se encuentran en desacuerdo, ya que la comunicación es escasa, además el apoyo brindado no les permite desarrollar sus actividades de la mejor manera. El 11% y 3% correspondiente a 4 trabajadores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, que así no sea frecuente la comunicación, si se refleja el apoyo, respeto, colaboración por parte de los superiores y cada uno de ellos conoce su labor dentro de la organización.

### 4.3.4. Pregunta número 4

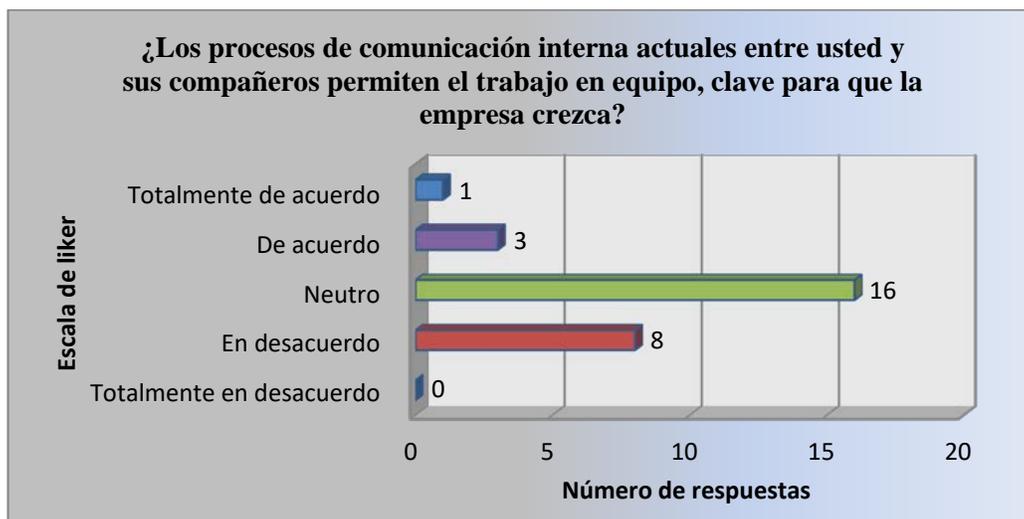
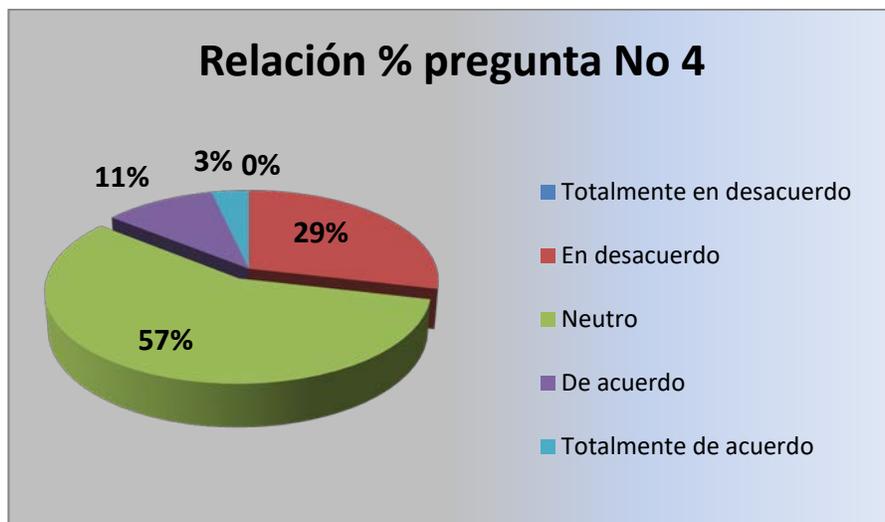


Ilustración 14 Histograma de respuestas pregunta 4

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 15 Relación porcentual de respuestas pregunta 4*

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

***¿Los procesos de comunicación interna actuales entre usted y sus compañeros permiten el trabajo en equipo, clave para que la empresa crezca?***

El mayor porcentaje se ve reflejado con un 57% correspondiente a 16 empleados que toman una posición neutral, el 29% se encuentra en desacuerdo argumentando que debido a la mala comunicación con sus compañeros, el trabajo en equipo es escaso, por lo cual no es clave para el crecimiento de la empresa.

Mientras que el 11% y 3% que equivale a 4 trabajadores están de acuerdo y totalmente de acuerdo; la comunicación entre ellos es fluida y ayuda a formar equipos de trabajo efectivos.

### 4.3.5. Pregunta número 5

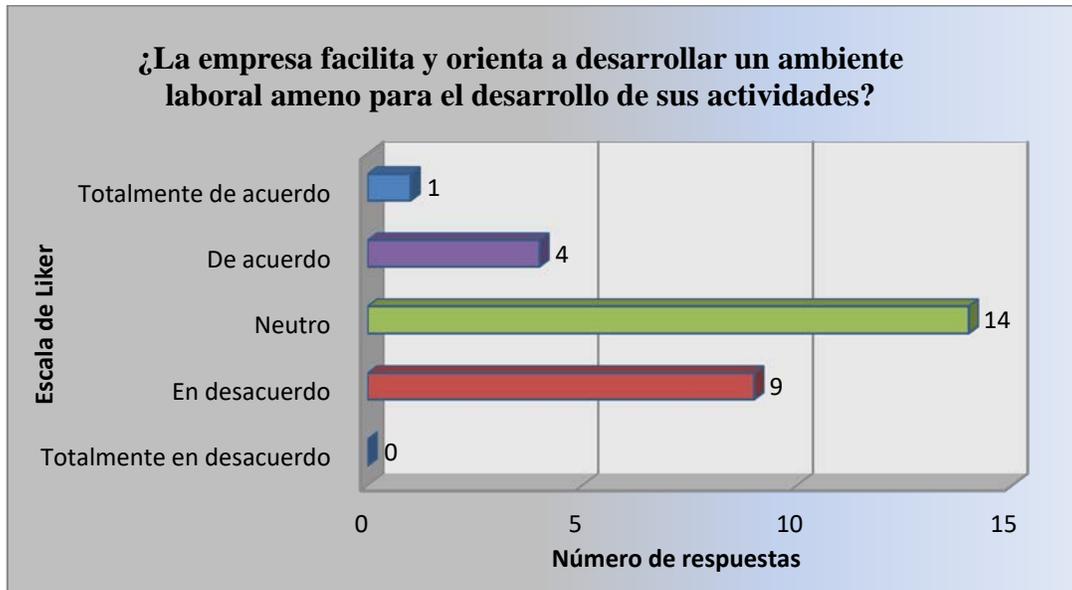


Ilustración 16 Histograma pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

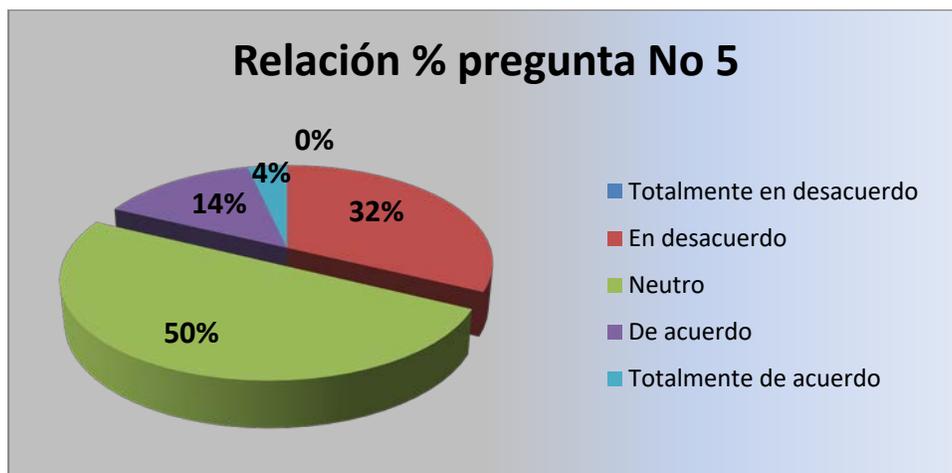


Ilustración 17 Relación porcentual de repuestas pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

### *¿La empresa facilita y orienta a desarrollar un ambiente laboral ameno para el desarrollo de sus actividades?*

El mayor porcentaje se ve reflejado en un 50%, correspondiente a 14 colaboradores que toman una posición neutral, el 32% (9 empleados) se encuentra en desacuerdo, donde al observar la pregunta 4 el porcentaje y número de empleados es parecido al que denota no contar con un trabajo en equipo establecido.

Mientras el 14% y 4% correspondiente a 5 empleados está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que si se facilita y orienta el desarrollo de un ambiente laboral siendo estas las personas que fueron informadas de los objetivos empresariales.

#### 4.3.6. Pregunta número 6

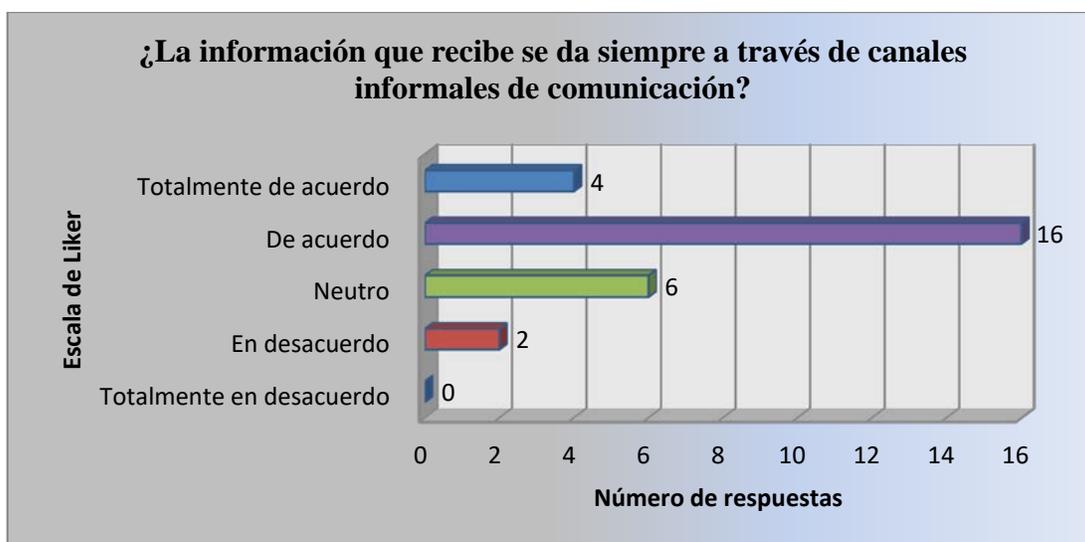


Ilustración 18 Histograma de respuesta pregunta 6

Fuente: Elaboración propia.



*Ilustración 19 Relación porcentual de respuestas pregunta 6*

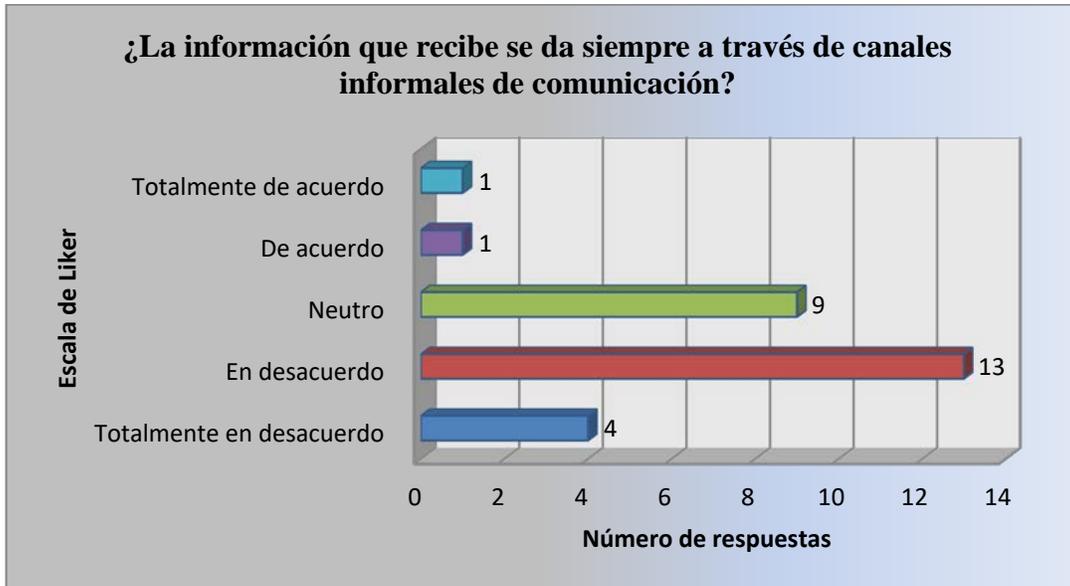
Fuente: Elaboración propia

## Resultados

### *¿La información que recibe se da siempre a través de canales informales de comunicación?*

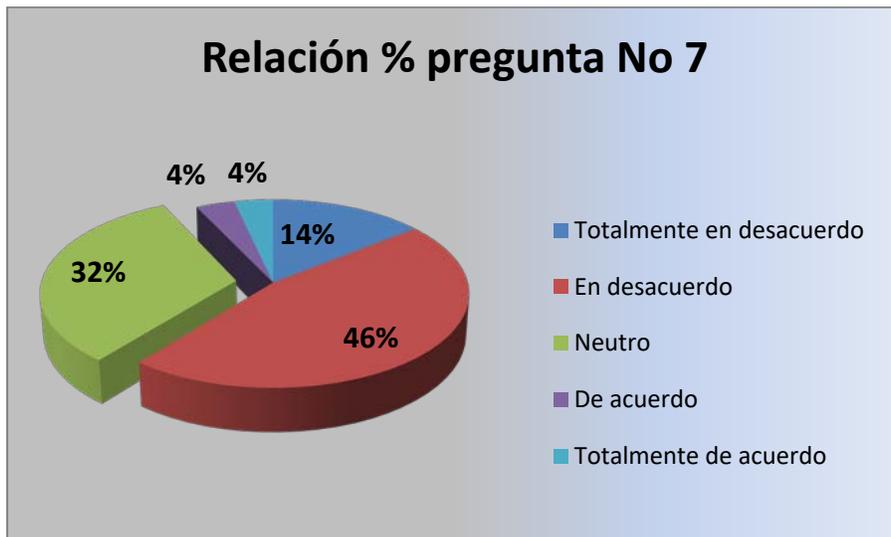
El 57% y 14% correspondiente a 20 empleados del total encuestado, argumentan recibir la información para el desarrollo de sus actividades, a través de canales informales. Mientras que 6 colaboradores (22%), toman una posición neutral, y el personal restante correspondiente a 2 personas (7%) está en desacuerdo en que la información es dada solo por canales informales.

### 4.3.7. Pregunta número 7



*Ilustración 20 Histograma de respuestas pregunta 7*

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 21 Relación porcentual de repuestas pregunta 7*

Fuente: Elaboración propia

## **Resultados**

*¿Los medios de comunicación como correo electrónico, boletines, reportes, grupos a través de redes sociales son usados por la compañía para la divulgación de la información?*

Del personal un 46% y un 14%, se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, como se muestra en la pregunta No 6, los medios de comunicación son informales, por lo que los boletines, grupos de redes sociales que se consideren formales no se presentan en la empresa para la divulgación de la información.

Un 32% toma una posición neutral, Mientras que un 4 y 4% correspondiente a 2 personas se encuentran en acuerdo y totalmente de acuerdo en que si son usados para la divulgación de la información el correo electrónico.

### 4.3.8. Pregunta número 8

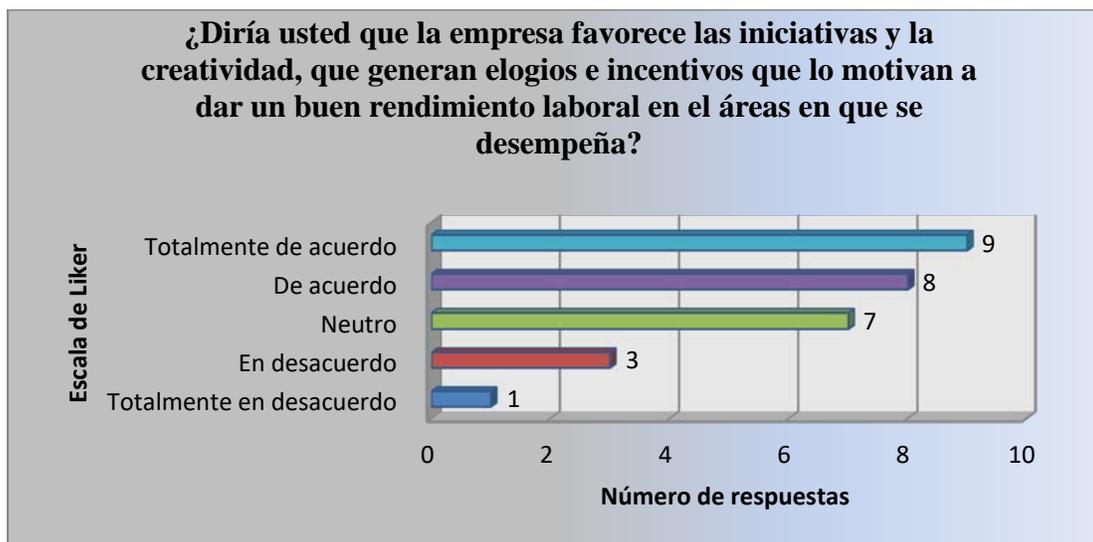


Ilustración 22 Histograma de respuesta pregunta 8

Fuente: Elaboración propia

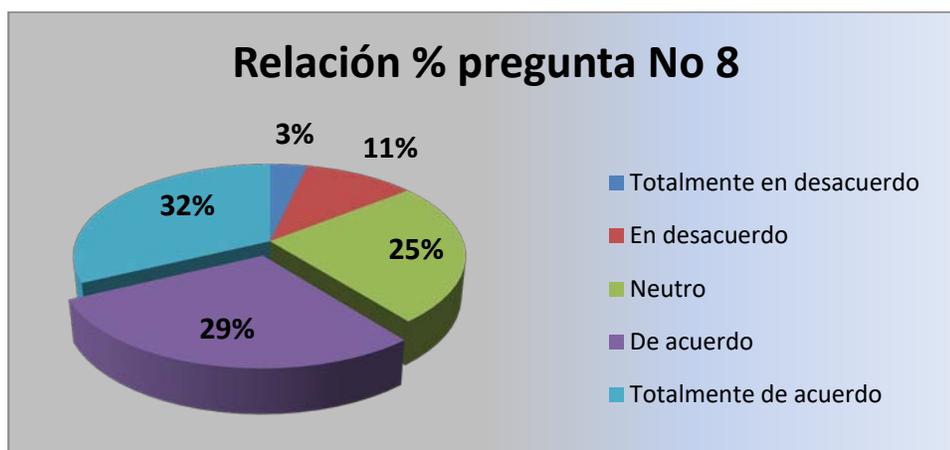


Ilustración 23 Relación porcentual de respuestas pregunta 8

Fuente: Elaboración propia

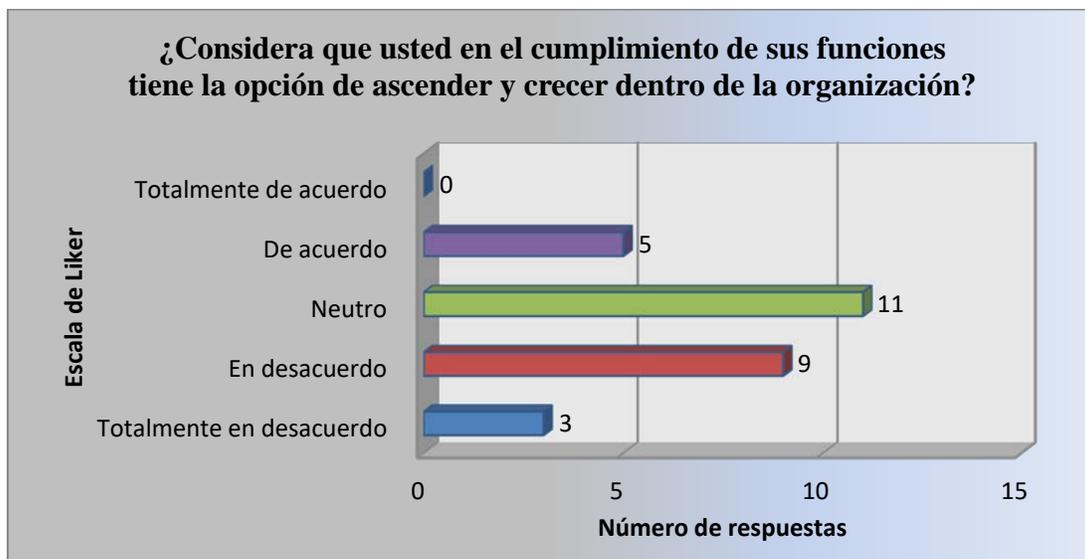
## Resultados

*¿Diría usted que la empresa favorece las iniciativas y la creatividad, que generan elogios e incentivos que lo motivan a dar un buen rendimiento laboral en el área en que se desempeña?*

Del personal el 32% y 29% que representan 16 empleados se encuentran en acuerdo y totalmente de acuerdo, es importante que los incentivos que reciben son de carácter monetario por rendimiento, generando iniciativa de trabajar y creatividad para desarrollar sus actividades efectivamente.

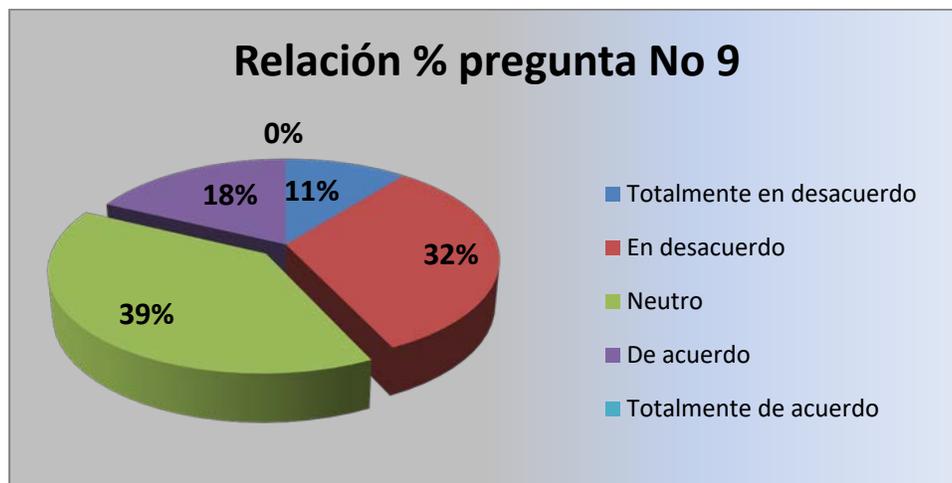
7 colaboradores que representan el 25% se encuentra neutral, Mientras que un 11% y 3% correspondiente a 4 trabajadores se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en que se generen elogios que favorezcan la iniciativa y creatividad, finalmente, totalmente en desacuerdo, necesitan los incentivos, los elogios y no se presentan.

#### 4.3.9. Pregunta número 9



*Ilustración 24 Histograma de respuestas pregunta 9*

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 25 Relación porcentual de respuestas pregunta 9*

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

***¿Considera que usted en el cumplimiento de sus funciones tiene la opción de ascender y crecer dentro de la organización?***

El 32% y 11%, se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, algunos cargos no permiten aspirar a un ascenso en la organización.

El 39% correspondiente a 11 colaboradores, se encuentra en una posición neutral, al no conocer si pueden o no ascender, mientras que el 18% correspondiente a 5 personas se encuentra de acuerdo con que se les permite ascender dentro de la organización, de pasar a ser operadores a jefes de área.

### 4.3.10 Pregunta número 10.

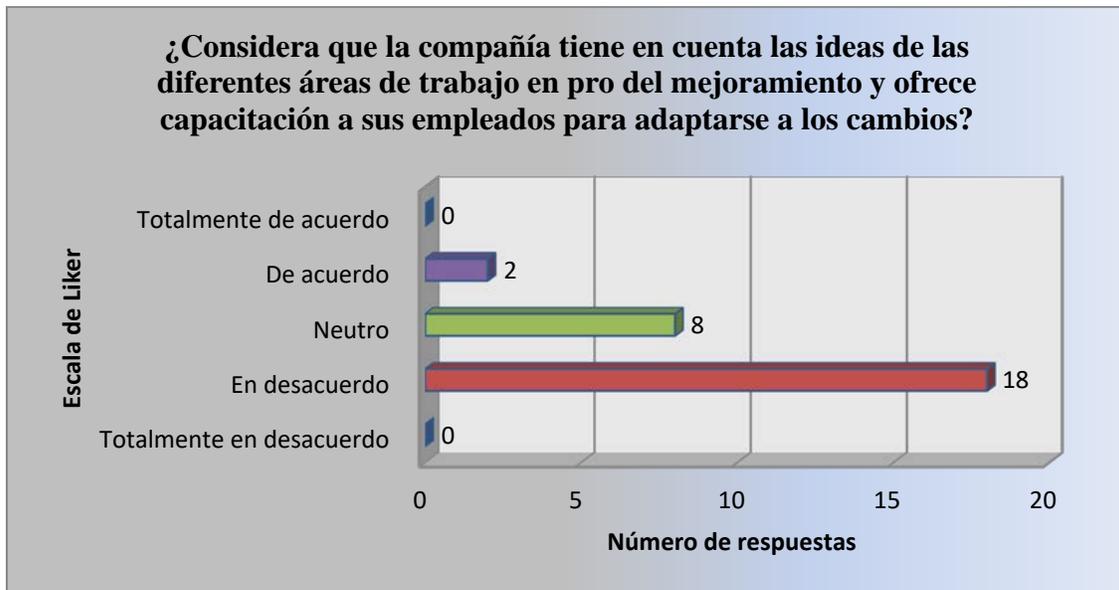


Ilustración 26 Histograma de respuesta pregunta 10

Fuente: Elaboración propia

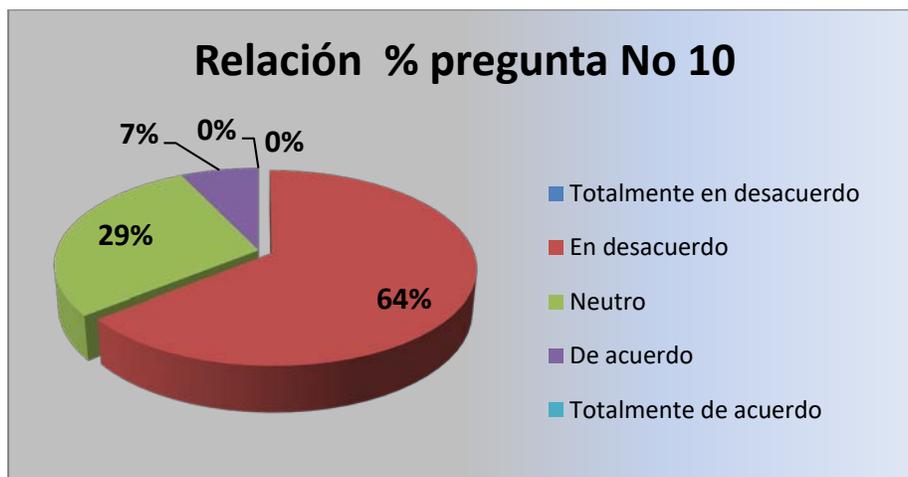


Ilustración 27 Relación porcentual de respuesta 10

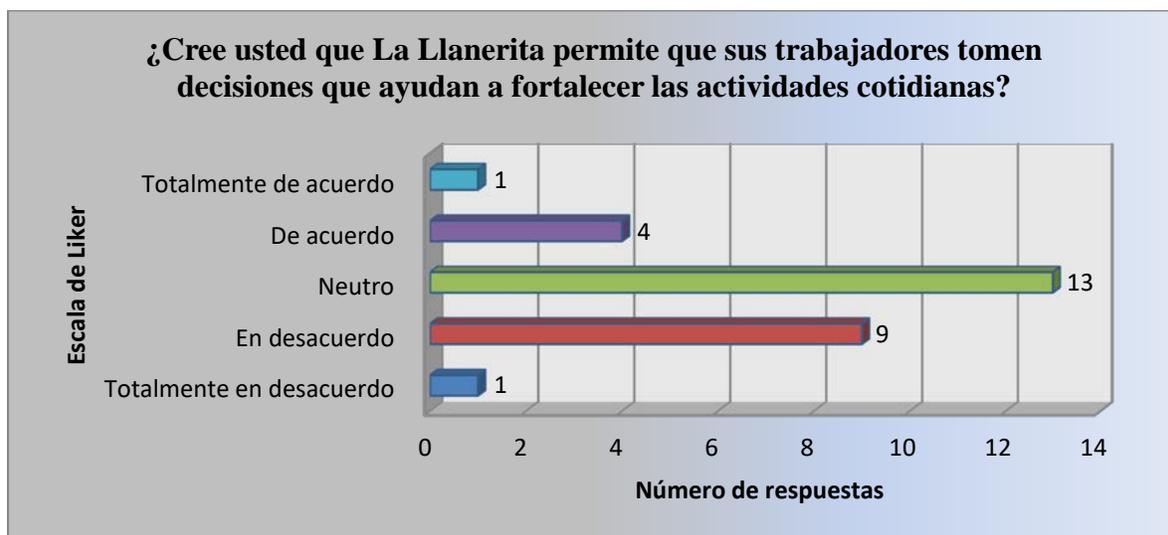
Fuente: Elaboración propia

## Resultados

*¿Considera que la compañía tiene en cuenta las ideas de las diferentes áreas de trabajo en pro del mejoramiento y ofrece capacitación a sus empleados para adaptarse a los cambios?*

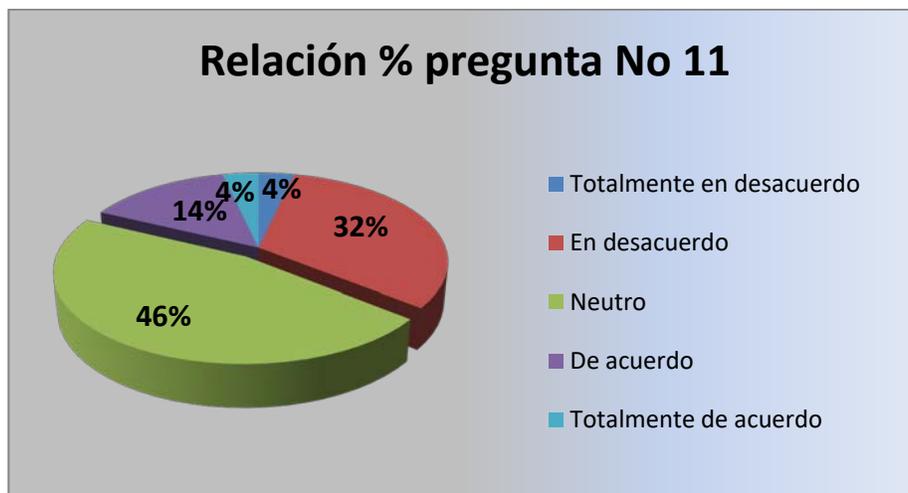
En esta pregunta un 64% de las respuestas correspondiente a 18 empleados, están en de desacuerdo, un 29% se encuentran en una posición neutral, mientras que sólo el 7% (2 colaboradores) se encuentra de acuerdo, teniendo en cuenta que, las ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento y fueron capacitados para su adaptación.

### 4.3.11. Pregunta número 11



*Ilustración 28 Histograma de respuesta pregunta 11*

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 29 Relación porcentual de respuesta pregunta 11*

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

*¿Cree usted que La Llanerita permite que sus trabajadores tomen decisiones que ayudan a fortalecer las actividades cotidianas?*

Del personal encuestado el 32% y el 4% correspondiente a 10 empleados, se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, ya que por estructura organizacional no permite la toma de decisiones que genere mayor eficiencia en sus labores.

El 46% se encuentra en una posición neutral, mientras que el 14% y 4% (5 colaboradores) se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo; en el fortalecimiento de sus actividades diarias han tomado decisiones que han sido apoyadas por la Gerencia.

### 4.3.12 Pregunta número 12.

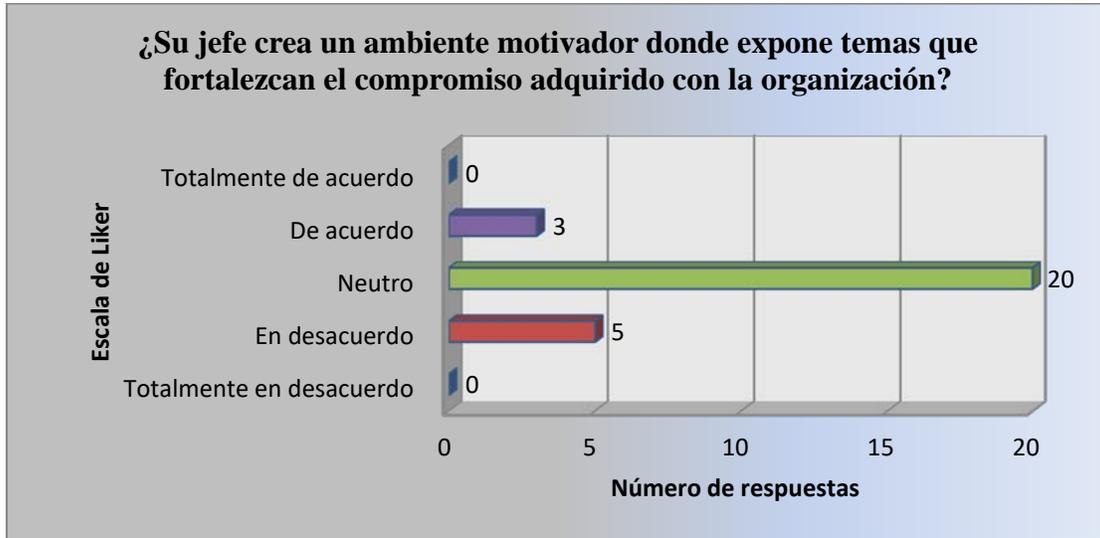


Ilustración 30 Histograma de respuestas pregunta 12

Fuente: Elaboración propia

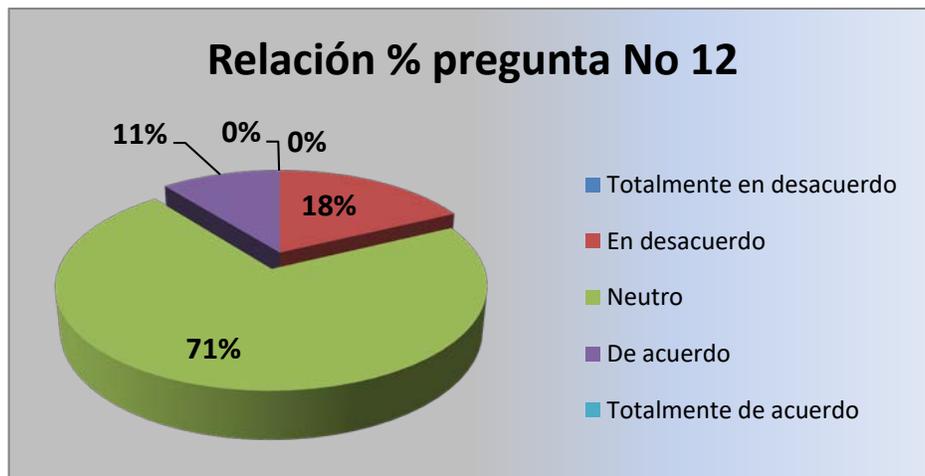


Ilustración 31 Relación porcentual de respuestas pregunta 12

Fuente: Elaboración propia

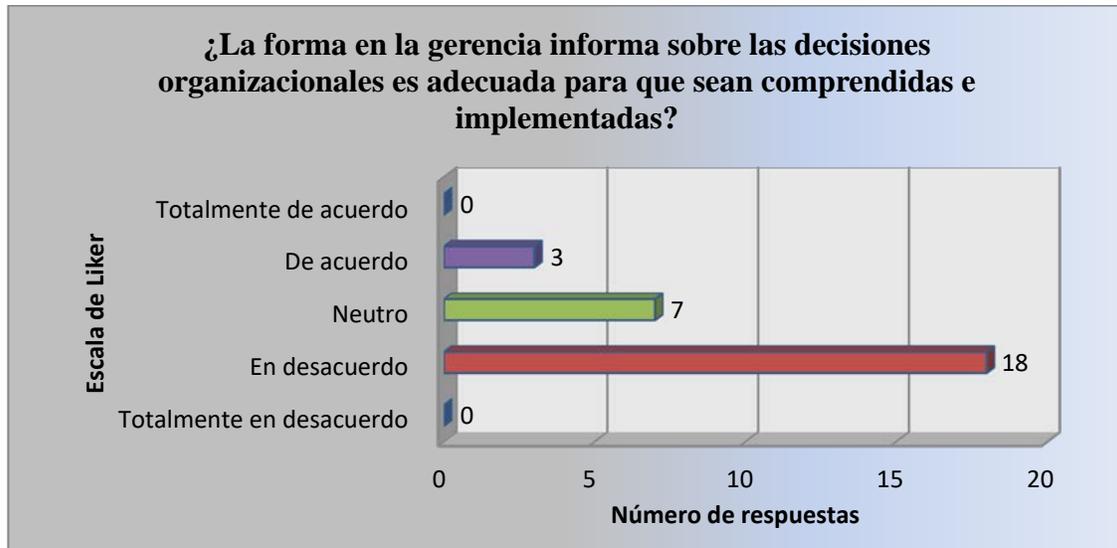
## **Resultados**

*¿Su jefe crea un ambiente motivador donde expone temas que fortalezcan el compromiso adquirido con la organización?*

Un 71% correspondiente a 20 empleados, se encuentra en una posición neutral, un 18% (5 colaboradores) se encuentran en desacuerdo, replicando que por parte de los jefes no se crea un ambiente motivador que permitan adquirir un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

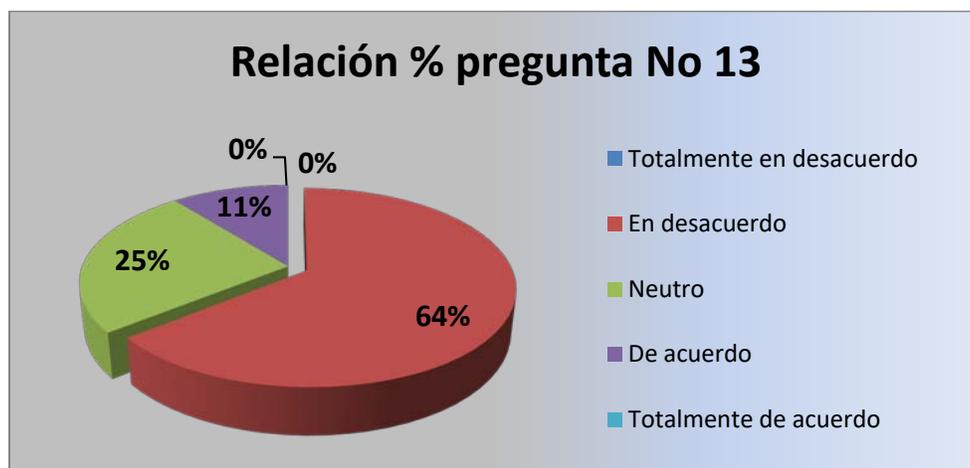
Un 11% del personal se encuentra de acuerdo, donde los jefes exponen temas motivacionales que ayudan a comprometerse cada vez más con la organización. Un 11% del personal si se encuentra de acuerdo donde las palabras de sus superiores los motivan a tener sentido de pertenencia con la empresa, a través de incentivos, elogios y reconocimiento.

### 4.3.13 Pregunta número 13.



*Ilustración 32 Histograma de pregunta 13*

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 33 Relación porcentual de respuesta pregunta 13*

Fuente: Elaboración propia

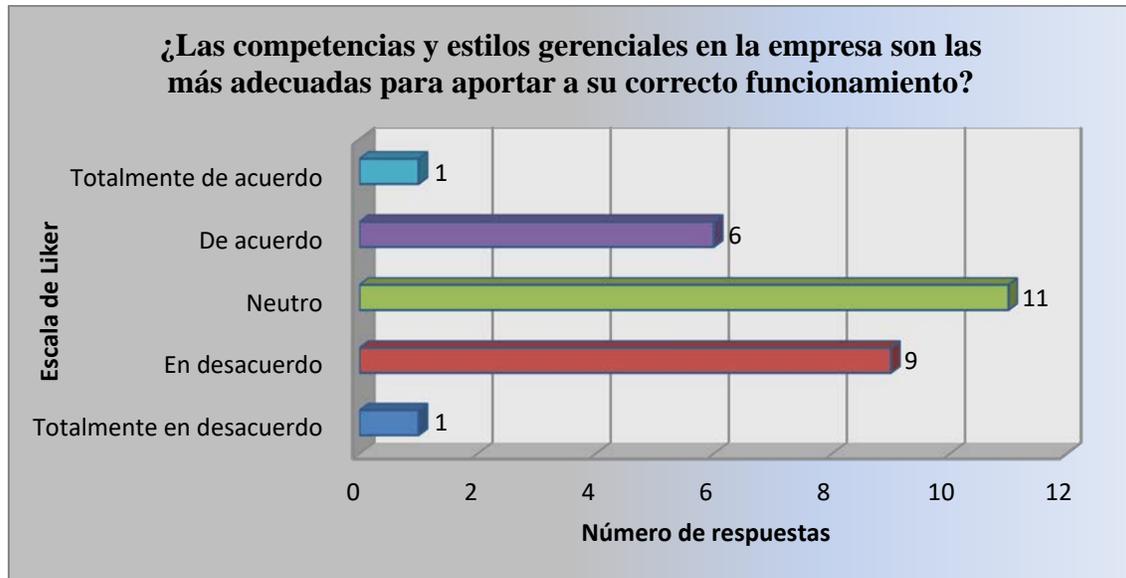
## **Resultados**

*¿La forma en la gerencia informa sobre las decisiones organizacionales es adecuada para que sean comprendidas e implementadas?*

Del personal encuestado un 64% (15 empleados) se encuentra en desacuerdo con la manera de informar, al verificar la pregunta No 3, se observa que se encuentra inmerso en el personal que estuvo en desacuerdo y posición neutral sobre la fluidez de la comunicación entre el jefe y sus colaboradores, apoyando así la respuestas sobre la información de las decisiones organizacionales y su adecuada comprensión.

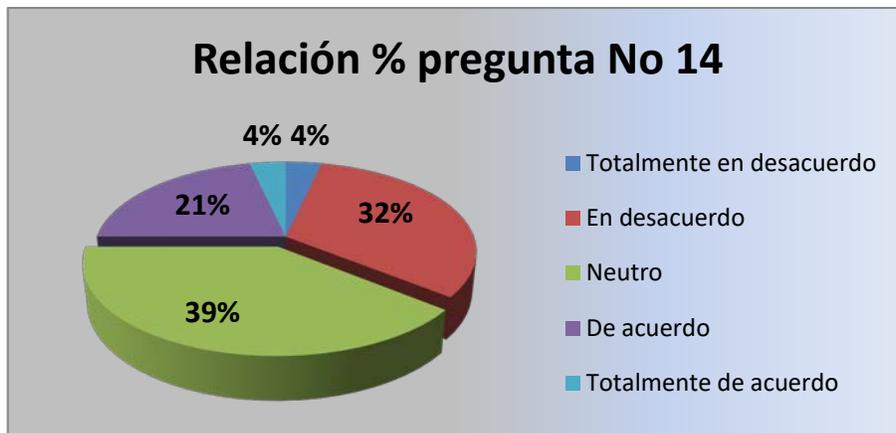
Un 25% toman una posición neutral y Solo un 11% se encuentra de acuerdo en que las decisiones organizacionales se dan de forma clara y permiten su implementación adecuadamente.

#### 4.3.14 Pregunta número 14.



*Ilustración 34 Histograma de respuesta pregunta 14*

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 35 Relación porcentual de respuesta pregunta 14*

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

*¿Las competencias y estilos gerenciales en la empresa son las más adecuadas para aportar a su correcto funcionamiento?*

El 32% y 4% correspondiente a 10 personas, se encuentran en desacuerdo y total desacuerdo en que los estilos gerenciales sean adecuados, argumentando las falencias comunicativas internas presentes, que no permiten un buen desarrollo de la empresa.

El 39% del personal toman una posición neutral, un 21% y 4% correspondiente a 7 empleados se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con los estilos gerenciales empleados actualmente, los cuales Permiten que la empresa funcione de la mejor manera.

### 4.3.15 Pregunta número 15.

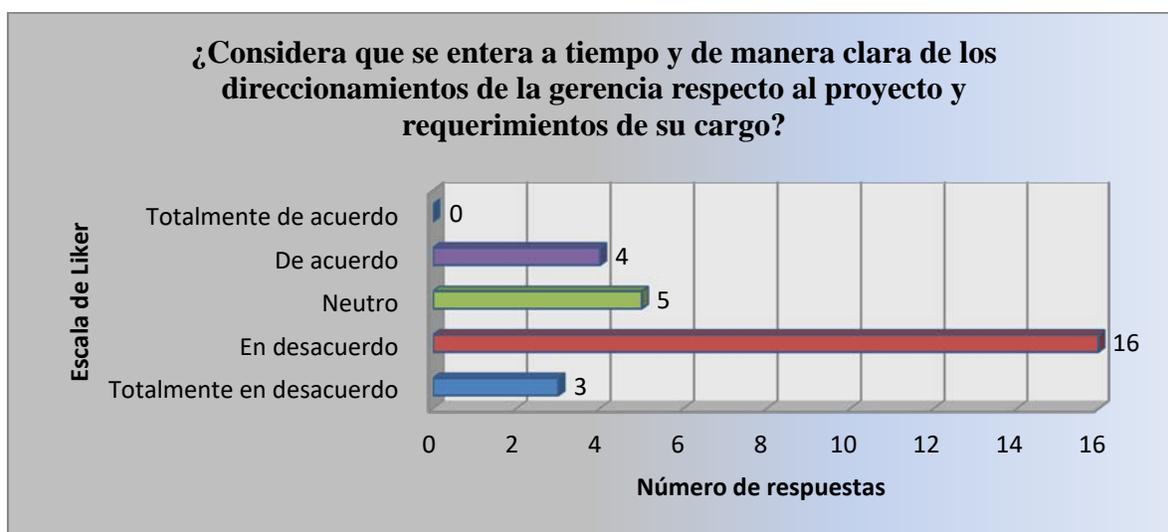
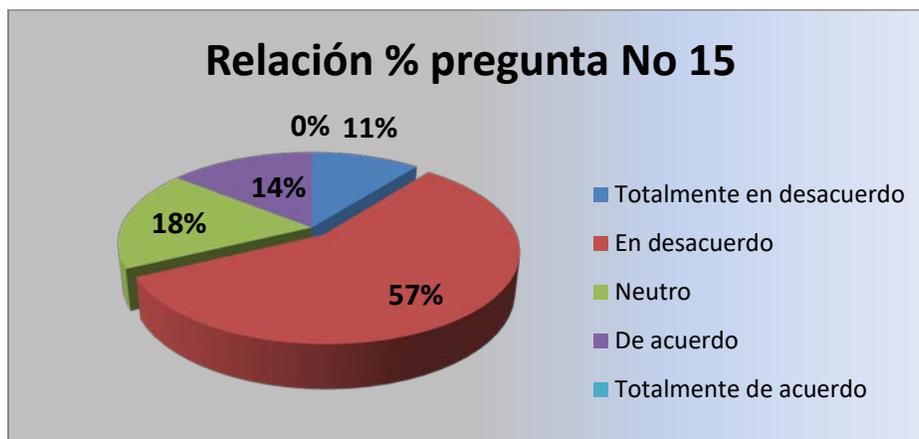


Ilustración 36 Histograma de respuestas pregunta 15

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 37 Relación porcentual de respuesta pregunta 15*

Fuente: Elaboración propia

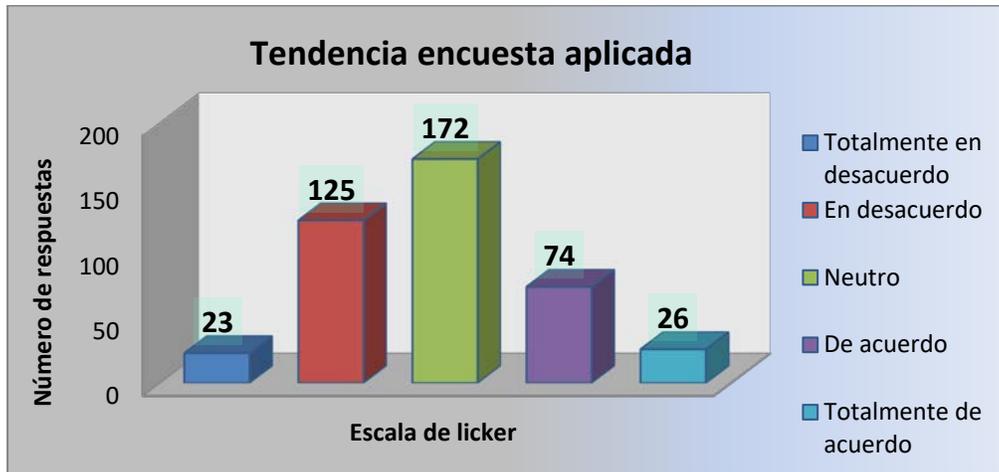
## Resultados

*¿Considera que se entera a tiempo y de manera clara de los direccionamientos de la gerencia respecto al proyecto y requerimientos de su cargo?*

Un 57% y 11% de los colaboradores se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, argumentando que la forma de comunicar los direccionamientos por parte de la gerencia no se dan de manera clara, produciendo retrasos en los proyectos.

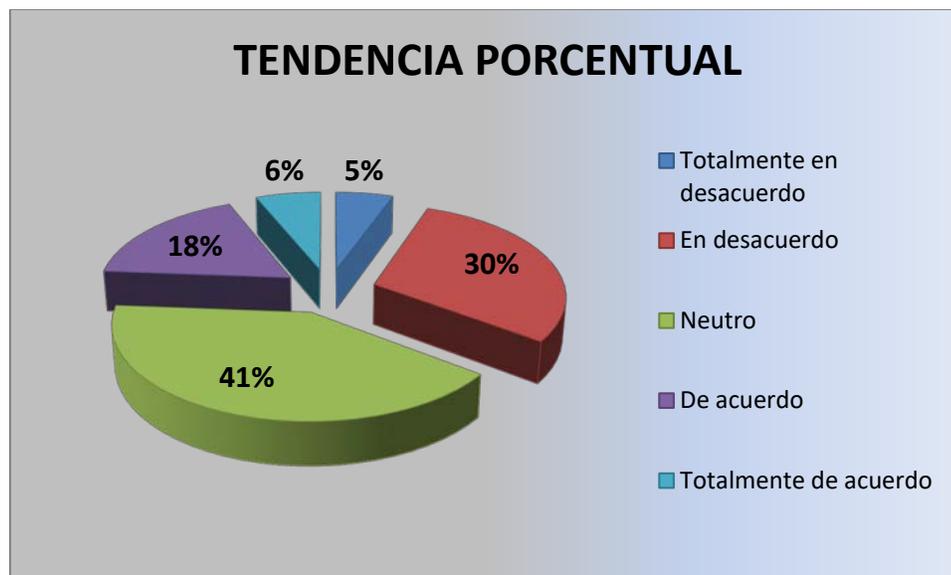
El 18% del personal toman una posición neutral, mientras el 14% y 11% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo; la información es clara y a tiempo frente a lo que respecta de los proyectos y requerimientos de los cargos.

### 4.3.16 Análisis tendencia encuestas.



*Ilustración 38 Histograma de tendencia en la encuesta*

*Fuente: elaboración propia*



*Ilustración 39 Tendencia porcentual de encuestas*

## **Resultados**

En la gráfica podemos observar la preferencia del personal de la empresa en las respuestas correspondientes a la encuesta, la cual abarca aspectos como: los propósitos estratégicos, relaciones, información y comunicación, estrategias motivacionales, liderazgo y gerencia.

La neutralidad con un 41% correspondiente a 172 respuestas fue la respuesta más utilizada por los encuestados, siendo esta preponderante debido al desconocimiento de las temáticas abordadas en la pregunta o por el hecho de tener alguna repercusión por parte de los jefes hacia ellos.

Un 30% en desacuerdo y un 5% en total desacuerdo sobre los temas abordados correspondiente a 148 respuestas, demostró en los propósitos estratégicos desconocimiento en aspectos como: la estructura de la empresa, los niveles jerárquicos, el manejo de los flujos de información y los canales de comunicación interna.

Frente a las estrategias motivacionales se puede decir que el personal no conoce la estructura y al no tener claros los procesos empresariales no conocen sus posibilidades de ascenso y crecimiento en la organización.

En cuanto al liderazgo y gerencia, se refleja que no se tiene en cuenta las ideas de las áreas de trabajo, la toma de decisiones es centralizada, el factor motivacional está direccionado

hacia el factor económico y no tiene en cuenta el ambiente laboral.

Las decisiones organizacionales son comunicadas de manera informal, lo cual no garantiza una entrega oportuna y una toma de decisiones acordes con los objetivos estratégicos.

### 4.3. Matriz DOFA

Con los resultados obtenidos, se determinaron oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas en la organización estructuradas en la matriz y se planteó un plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación, los recursos y medios necesarios para implementarlo y las conclusiones.

**Tabla 10** Matriz DOFA de la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.

<b>DOFA</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con un programa de capacitación que incluya la estructura estratégica de la compañía y la socialización de sus componentes (organigrama, misión, visión, políticas, valores).</li> <li>• Manejo informal en la estructura de evaluación de personal no permite realizar un seguimiento para el mejoramiento de los procesos.</li> <li>• La empresa no cuenta con un área de talento humano que desarrolle programas de comunicación efectiva, capacitación, promover el compromiso del personal, manejar la solución de conflictos y mejorar las relaciones interpersonales.</li> <li>• La falta de articulación en la estructura descentralizada genera inestabilidad en el seguimiento de los procesos organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda de empresas consultoras y profesionales capacitados en el mercado que pueden ser contratados como apoyo a la compañía.</li> <li>• Medios de comunicación de alta tecnología que permiten la transmisión de información en zonas de difícil acceso de redes comunicativas.</li> <li>• Competencia con alto nivel organizacional y éxito en la ejecución de proyectos que pueden ser ejemplo y motivación en el mejoramiento de la compañía.</li> <li>• El medio ofrece múltiples opciones en líneas corporativas de celular, telefonía satelital, internet y correos institucionales a precios asequibles para las empresas.</li> <li>• La mejora en los procesos de comunicación interna puede impactar la productividad de la organización.</li> <li>• Estructura administrativa descentralizada de la empresa, dificulta los procesos de control y seguimiento que garanticen que la información suministrada desde las áreas de operación es real, precisa y a tiempo para los procesos administrativos (facturación).</li> </ul>

AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de competencia lo cual puede generar alta rotación del personal.</li> <li>• Medios de comunicación con deficiencias en señal o abastecimiento, en algunas regiones donde se realiza la ejecución de proyectos.</li> <li>• Estado de vías interdepartamentales y municipales que dificultan la entrega de documentos originales que se requieran.</li> <li>• Situaciones no controladas a partir de las cuales se generan paros al tránsito de vehículos de carga.</li> <li>• Procesos de consultoría con precios poco asequibles para pequeñas y medianas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia aunque es de tipo autoritario, está comprometida con el mejoramiento de la organización y los procesos de cambio que sean necesarios para lograr los objetivos planteados en su estructura estratégica.</li> <li>• Cuenta con personal capacitado y con experiencia en el manejo de las operaciones y desarrollo de obras conforme a las necesidades de cada proyecto.</li> <li>• GoodWill y Trayectoria de 16 años en el mercado.</li> </ul>

Fuente: Autores.

#### 4.4. Matriz MEFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno)

Herramienta que permite tomar los factores internos de la organización y formular estrategias a partir de las áreas que se incluyan en el estudio. Cada uno de los factores tiene un peso (ponderación) que indica su importancia en la estructura organizacional según el criterio del evaluador y una clasificación distribuida de 1 a 4 entre las debilidades y fortalezas.

**Tabla 11** Clasificación matriz MEFI

CLASIFICACIÓN	
Debilidad Importante	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Importante	4

El criterio para el establecimiento del peso de cada uno de los factores está reflejado en la importancia que tienen dichos elementos para alcanzar el éxito de la compañía.

Tabla 12 Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS	VARIABLE	PESO	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
No cuentan con un programa de capacitación que incluya la estructura estratégica de la compañía y la socialización de sus componentes (organigrama, Misión, Visión, Políticas, Valores).	Debilidad	0.03	2	0.06
La gerencia aunque es de tipo autoritario, está comprometida con el mejoramiento de la organización y los procesos de cambio que sean necesarios para lograr los objetivos planteados en su estructura estratégica.	Fortaleza	0.3	4	1.2
Falta de articulación en la estructura descentralizada genera inestabilidad en el seguimiento de los procesos organizacionales	Debilidad	0.05	1	0.05
Cuenta con personal capacitado y con experiencia en el manejo de las operaciones y desarrollo de obras conforme a las necesidades de cada proyecto.	Fortaleza	0.04	4	0.16
Estructura administrativa descentralizada de la empresa, dificulta los procesos de control y seguimiento que garanticen que la información suministrada desde las áreas de operación es real, precisa y a tiempo para los procesos administrativos (facturación).	Debilidad	0.5	1	0.5
Good Will y Trayectoria de 16 años en el mercado.	Fortaleza	0.05	3	0.15
La empresa no cuenta con un área de talento humano que desarrolle programas de comunicación efectiva, capacitación, promover el compromiso del personal, manejar la solución de conflictos y mejorar las relaciones interpersonales.	Debilidad	0.03	1	0.03
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b>		<b>2.15</b>

Fuente: Autores.

De acuerdo a la matriz MEFI, en la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., es necesaria la implementación de estrategias en las áreas analizadas debido a que su calificación se encuentra por debajo del promedio aceptable (2.5), sin embargo, tiene amplias posibilidades de estabilizar sus procesos ya que en los resultados el peso ponderado alcanzado de las fortalezas (1.51) es mayor que el de las debilidades (0.64).

## **5. Análisis de resultados**

### **5.1. Triangulación de la información**

Se hace referencia a la triangulación teórico - metodológica (mixta) como herramienta de análisis de resultados en el estudio de impacto de comunicación interna y estilos gerenciales en la compañía La Llanerita y Cía. Ltda. Este método permite clasificar, depurar e identificar la información trascendente para conocer la realidad organizacional y elaborar estrategias que de ser aplicadas ayuden a suplir sus necesidades.

Se plantean unidades de análisis que son fundamentales para reconocer el objeto de estudio organizacional, además de matrices y técnicas que relacionadas con la teoría permiten formar una idea general de las fortalezas y debilidades de la empresa.

De acuerdo a lo ya establecido se determina realizar la evaluación de dos procesos fundamentales compuestos por:

#### Estilos gerenciales

- Estilo Gerencial
- Liderazgo
- Manejo de la información
- Toma de decisiones

- Comunicación interna
- Procesos de comunicación
- Comunicación Asertiva
- Medios de comunicación

Adicionalmente, se genera un análisis del impacto que las dos variables generan en el desarrollo organizacional.

### **5.1.2. Estilos gerenciales.**

De acuerdo a lo establecido en las teorías del comportamiento organizacional por Likert, en las compañías pueden surgir cuatro sistemas de administración, los cuales son, autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y por último, liberal. Éstos a su vez están estrechamente relacionados con los aspectos humanos, como, comunicación, motivación, influencia e interacción, fijación de objetivos y órdenes, procesos de control y procesos decisorios. (Herrera Ruiz, 2015).

En el proceso de información, observación e investigación que se lleva a cabo en La Llanerita y Cía. Ltda., es posible identificar el estilo gerencial autoritario benevolente; a partir de ello, se establece una serie de características de orden gerencial. La empresa no articula su estructura descentralizada lo que le genera limitaciones a la hora de realizar procesos de capacitación y adaptación a medios tecnológicos para que todos los colaboradores participen y aporten en el desarrollo y crecimiento organizacional.

A su vez, las técnicas y herramientas usadas para la recolección de información como la entrevista al gerente, permite concluir que la empresa nunca ha tenido procesos gerenciales establecidos y la toma de decisiones siempre debe ser autorizada por la gerencia.

La encuesta permite observar que no existe claridad en los procesos administrativos, lo que ha sido en parte causal de las debilidades en las áreas de trabajo, con los clientes y entre los colaboradores.

En el diagnóstico se evidencia que dentro de la organización tienen valor agregado los procesos de producción, sin embargo, no existen políticas frente al capital humano, generando problemas de participación, garantías laborales, comunicación y motivación, además se han evidenciado como problemas en el área de facturación como el salto de conductos regulares a causa de la comunicación.

A partir del estudio realizado se propone que la organización adopte un estilo gerencial consultivo, siendo este un proceso de cambio que permite enfocar la forma de relacionarse entre superiores y colaboradores, creando vínculos de confianza y participación, facilitando la comunicación ascendente y descendente, y direccionando mejor los procesos por áreas, conociendo la percepción de todos sin que el gerente pierda la potestad de tomar decisiones concretas.

Liderazgo: como afirma Kurtz Lewin (Joaquina, 2010) existen diferentes estilos de liderazgo, entre los cuales están, el autocrático, democrático y liberal. En los procesos

gerenciales evidenciados en La Llanerita y Cía. Ltda., se encontraron situaciones que apuntan directamente al liderazgo autocrático, rasgos como la centralización de las decisiones, procesos poco claros de trabajo en los cuales se presentan problemas entre las áreas y los colaboradores, generando fallas en entregas y procesos financieros, por lo que se sugiere tomar decisiones estratégicas que conlleven a un cambio liderado por la gerencia.

Las encuestas evidencian que los colaboradores no identifican un estilo de liderazgo de gerencia debido a la neutralidad de sus respuestas, impidiendo que se generen vínculos relacionados con sentido de pertenencia, impactando así diferentes procesos como la implementación del plan estratégico y sus componentes.

En el diagnóstico y la entrevista, el gerente resalta que han enfocado su labor a la producción y no a la comunicación como opción de renovación y crecimiento. Los procesos de liderazgo son encaminados de la misma manera, enfocados a la producción y ganancia corporativa, restando valor al talento humano y su importancia en la empresa.

En pro de mejorar la participación de los colaboradores, implantar un estilo de liderazgo gerencial democrático es una opción asertiva para vincular las opiniones e ideas del personal como enriquecimiento de la estructura organizacional y apoyo a la toma de decisiones.

Manejo de la información: Al interior de la compañía existen procesos realmente importantes en los cuales se requiere una información veraz, oportuna, que sea herramienta para alcanzar las metas y ayude a definir el posicionamiento y desarrollo corporativo.

Es de gran importancia tener claro este tipo de procesos, O'Brien, (2001) menciona que “Un sistema de información es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúnen, transforman y diseminan información en una organización”

La compañía actualmente carece de políticas de recolección y sistematización de la información, los formatos institucionales siguen siendo trabajados sin actualizaciones a partir del desarrollo de la estructura organizacional. Dicha ausencia de sistemas de información, generan distorsiones en las directrices, mal entendidos en la realización, desarrollo y entrega de pedidos, y dificultades de coordinación entre las áreas.

Para una organización el adecuado trato de la información es indispensable, a partir de ello se plantea la implementación de políticas que coordinen el uso, movilización e importancia de la información, teniendo como objetivo potencializar el talento humano, para dar paso a un nuevo flujo de información creativo, constante y eficaz.

Toma de decisiones: la organización cuenta con procedimientos y actividades estratégicas para direccionar de manera oportuna los recursos en pro del cumplimiento del plan estratégico; sin embargo, algunas limitantes como la descentralización por sedes y el flujo inadecuado de procesos de información y comunicación dificulta la asertividad en la toma de decisiones.

En el componente organizacional del diagnóstico se hace notable, que por aspectos ajenos

a la gerencia la toma de decisiones se ve inmersa en una serie de condiciones de espacio, tiempo, experiencia y momento organizacional.

Se busca que en La Llanerita y Cía. Ltda., puedan ser implementados procesos de transmisión de información y comunicación que encaminen y faciliten la toma de decisiones, que a pesar de ser un proceso centralizado, los colaboradores puedan verse reflejados en dichas acciones.

### **5.1.3. Comunicación interna.**

Procesos de comunicación: la comunicación es un eje estratégico de las organizaciones, ya que permite que la productividad y las relaciones interpersonales sean adecuadas al estar inmersas en procesos administrativos.

Los procesos de comunicación son bidireccionales y requieren de unas características específicas para poder ser efectuados, David, (2013) menciona que al comunicarnos buscamos relacionar nuestra influencia en el medio con el logro de objetivos, a través de herramientas como el lenguaje, la expresión corporal y el peso de lo que se dice en los receptores.

A partir de la entrevista, es posible anotar que la empresa tiene procesos de comunicación informales, es decir, no posee políticas estratégicas permanentes en las cuales los directivos y colaboradores puedan compartir prácticas que permitan enriquecer la identidad corporativa y los procesos estructurales de la organización.

Es recomendable generar al interior de la compañía, una estrategia de comunicación en la que se permita el establecimiento de prácticas innovadoras y adecuadas que estructuren los procesos de comunicación, ofreciendo a través de éstas mayor estabilidad en la toma de decisiones y con ello alinear esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos.

Comunicación Asertiva: Para Fernández, (2011) esta forma de comunicación permite que a través del uso adecuado del lenguaje sean generados diversos procesos de fortalecimiento estratégico al interior de una organización.

Aunque los resultados de la encuesta presentan un balance neutro respecto a las temáticas abordadas, cuando se menciona la comunicación asertiva desde gerencia, los colaboradores coinciden en que existen fallas en el despliegue comunicativo que dificultan llevar a cabo sus labores conforme a lo esperado para el beneficio organizacional.

A partir de ello, dentro de los aspectos que abarca la estrategia de comunicación, es importante agregar que se deben generar espacios de cooperación a través de los cuales se pueda implementar el uso del mismo lenguaje en la organización, con el fin de promover que todos se enfoquen en el desarrollo de las actividades que conlleven al cumplimiento de los objetivos.

Medios de comunicación: según Masterman, (2001) las herramientas a través de las cuales se generan los procesos de comunicación asertiva son los medios de comunicación, por ejemplo, e-mails, perfiles privados institucionales, intranet, boletines informativos, entre otros.

En el uso de las herramientas y técnicas de recolección de información, la encuesta y la entrevista evidenciaron que los canales de comunicación en la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., son de carácter netamente informal, lo cual resta valor a la transmisión de la información y a la pertinencia de la misma.

En la elaboración de la estrategia de comunicación para la empresa, es indispensable que se incluyan los medios por los que se transmiten y se ejecutan cada una de las actividades, y que estos sean el punto de partida para estructurar prácticas de comunicación asertiva y participativa.

#### **5.1.4. Impacto de la comunicación interna y los estilos gerenciales.**

Tomando como punto de partida los análisis anteriores, se puede inferir en que la empresa cuenta con los colaboradores y la disposición gerencial para llevar a cabo los cambios que encaminen al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La situación gerencial es de gran importancia en dicho proceso de cambio; actualmente, La Llanerita y Cía. Ltda., tiene limitantes a la hora de establecer un estilo de liderazgo que facilite y promueva las buenas prácticas de trabajo en equipo, la motivación y la estructuración de procesos por áreas.

Adicionalmente, es recomendable implantar un estilo gerencial que permita direccionar adecuadamente las situaciones que se presentan a diario en la organización, poder planificar, gestionar, comunicar y cumplir para proyectar la empresa.

Todos los cambios que se recomiendan realizar en el presente estudio, tienen como punto de partida la implementación de una estrategia de comunicación que permita garantizar la efectividad y cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta que actualmente, las falencias en la comunicación interna son puntos de quiebre en la implementación de cambios y en el redireccionamiento organizacional.

## 6. Conclusiones

En la aplicación de las herramientas para la recolección, evaluación y análisis de la información al interior del desarrollo del presente proyecto de grado, pudimos visualizar, conocer y evaluar una empresa en su operación. Toda la metodología desarrollada permitió, además de identificar las fortalezas y debilidades al interior de la organización, reconocer la importancia de la comunicación interna, los estilos gerenciales y su influencia en el desarrollo organizacional como factores claves y de referencia al momento de ejercer como especialistas.

A nivel general, el estilo gerencial se identificó como un estilo autocrático, percibido por los miembros de la pequeña empresa y respaldados por los análisis de información recopilada mediante el diagnóstico y la encuesta. Dicho estilo de liderazgo de su jefe es el factor organizacional interno que más influye en la calidad comunicativa de la empresa.

La posición de la gerencia dentro del esquema organizacional (organigrama), lo vincula directamente con todos los niveles jerárquicos de la organización, siendo el sostén de las relaciones sociales y plataforma para estructurar los ambientes laborales dentro de compañía.

Al identificar las necesidades comunicativas, se pudo observar que los procesos internos se han visto afectados por falta de una estructura comunicacional adecuada, que de claridad a los flujos de comunicación interna, con herramientas y políticas comunicativas claras que ayuden al crecimiento empresarial y a su mejor desarrollo, generando mayor rentabilidad y el crecimiento previsto en su visión.

La empresa La Llanerita y Cía. Ltda., ha visto afectados sus procesos internos por falta de una estructura comunicacional adecuada que de claridad a los flujos de comunicación interna, ausencia de herramientas y políticas comunicativas claras de las relación entre sus miembros.

El estilo gerencial y la estructura comunicacional enmarcan el desarrollo adecuado de las funciones gerenciales, clave para implementar procesos organizados y estandarizados que permitan el desarrollo y progreso de las compañías.

Al realizar la triangulación de la información entre el estilo gerencial (autocrático) y los procesos de comunicación interna, se observó que afectan el desarrollo adecuado de las funciones gerenciales y su perspectiva de crecimiento empresarial, lo cual es clave para implementar procesos organizados y estandarizados, que permitan que la empresa tenga mayor control de los procesos y procedimiento, permitiendo así tomar decisiones con mayor claridad que conlleven a un mayor crecimiento empresarial tanto económico y organizacional.

Finalmente, como autores de este documento podemos concluir que a lo largo de la especialización las temáticas aprendidas nos brindan bases conceptuales que permiten desarrollar proyectos de investigación, comprenderlos desde su formulación, evaluación y gerencia, como herramientas responda a los objetivos organizacionales.

## **7. Recomendaciones**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos durante el proceso de investigación y en atención a las conclusiones arrojadas para los objetivos de la especialización, se plantean las siguientes recomendaciones para ser consideradas por la empresa La Llanerita y Cía. Ltda., para su mejor desarrollo y crecimiento.

1. Se sugiere al gerente de la compañía involucrar de manera más efectiva las opiniones de su personal, trabajando de la mano en el fortalecimiento del equipo de colaboradores, esto permitirá establecer vínculos efectivos en las relaciones laborales y fomentará compromiso y sentido de pertenencia.
2. Dotar los jefes de áreas y los colaboradores con herramientas de comunicación (celulares, computadores, sistemas de información) con el fin de mejorar los procesos y procedimientos requeridos por la organización en aras de la productividad y rentabilidad.
3. Desarrollar reuniones con frecuencias establecidas para consolidar información y avances en cada uno de los proyectos, así como afectaciones, pendientes y compromisos de cada área. Estas reuniones deben quedar soportadas por actas para el seguimiento de las acciones.
4. Documentar los procesos administrativos y operativos de la compañía que respalden cada uno de los procedimientos ejecutados en la compañía, con responsables y metodologías necesarias para estandarizar dichas operaciones. Así mismo, establecer los manuales de

funciones para cada uno de los cargos con base en el organigrama, lo cual facilitará que los colaboradores conozcan el objeto de su cargo, las responsabilidades y el jefe inmediato.

5. Establecer visitas programadas y aleatorias a las zonas de ejecución de obras y las diferentes sedes de la empresa con el fin de generar un involucramiento de la gerencia con los colaboradores y una imagen de interés, autoridad y seguimiento a los procesos desarrollados al interior de la compañía.
6. Contar con un profesional o consultor externo que guíe o acompañe a la gerencia en el establecimiento de una estructura comunicacional y el fortalecimiento del estilo gerencial. Este proceso adicionalmente incluye la ejecución de acciones de mejora y desarrollo documental en pro de estructurar los procesos y dar una imagen organizada a la compañía.
7. Establecer un plan de capacitaciones para el personal que incluya entre otros la revisión – actualización y socialización de la estructura organizacional (misión, visión, principios y valores corporativos), los procedimientos, manuales y demás documentos propios de la empresa; manejo adecuado de la información, comunicación asertiva, cultura organizacional entre otras.
8. Se propone la aplicación de una estrategia de comunicación para estabilizar a través de la regulación de la transmisión de información, del liderazgo adecuado y de la participación el

desarrollo organizacional esperado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Ejecutar la estrategia sugerida en el presente trabajo en un periodo máximo de seis meses para que se inicie el proceso de mejoramiento de la comunicación organizacional.

## 7.1. Matriz de estrategia de comunicación

Tabla 13 Matriz de estrategia de comunicación

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	FLUJOS DE COMUNICACIÓN	TÁCTICAS	ACCIONES	MEDIOS	FRECUENCIA
Fortalecer los procesos de comunicación interna.	Comunicación y participación.	De Colaboradores a Jefe de área.	Campaña de divulgación de información institucional en escenarios participativos.	Socialización del organigrama y definición clara de jefes inmediatos y líneas de comunicación interna.	Reunión informativa	Quincenal
		De Jefes de área a Administrativos.			Correo Electrónico	Semanal
				De Administrativos a Gerencia.	Creación de espacios corporativos en los cuales sea visible la información institucional y sus directrices en comunicación interna.	Señalización de sedes.
		Establecimiento de reuniones entre toda la organización co el fin de establecer procesos de comunicación asertiva.			Reuniones informativas	Quincenal
	Comunicación interna y procesos de convivencia institucional.	De gerencia a toda la Organización.	Buenas prácticas de Comunicación Interna.	Establecimiento de un Manual de Buenas Prácticas de Comunicación Interna	Correo Electrónico	Semanal
					Cartelera Informativa	Semanal
					Redes sociales internas, Grupos cerrados o Perfil Institucional	Permanente
				Capacitación del personal en técnicas de la comunicación	Reunión de capacitación	Mensual
				Charla técnica realizada por el Jefe de área para socializar las actividades del día, motivar y afianzar acciones correctivas	Charla Técnica	Permanente
Establecer el estilo de gerencia que fortalezca a través de la comunicación interna la estructura organizacional.	Responsabilidades y autoridad.	De Gerencia a toda la Organización.	Desarrollo de matrices y establecimiento de funciones.	Elaboración de Manual de funciones por áreas.	Correo Electrónico	Semanal
					Cartelera Informativa	Semanal
				MATRIZ RACI	Redes sociales internas, Grupos cerrados o Perfil institucional	Permanente
					Cartelera Informativa	Permanente
	Tareas de dirección.	De Gerencia a toda la Organización.	Encuentros de transmisión de información gerencial y corporativa.	Diseño de medios informativos que permitan conocer las actividades realizadas por gerencia en pro del desarrollo organizacional.	Redes Sociales Internas, Grupos cerrados o Perfil institucional	Semanal
					Boletín informativo	Mensual
					Cartelera Informativa	Mensual
	Escuchar, interiorizar y decidir, labor gerencial	De Gerencia a toda la Organización.	Establecimiento de vías de comunicación y de opinión que permita fomentar los procesos de colaboración y acompañamiento de la estructura estratégica de la organización.	Creación de un cronograma de encuentros en los cuales se puedan evaluar la conveniencia de las decisiones, siendo escuchadas cada una de las áreas y tenidas en cuenta sus opiniones.	Reunión formal para socializar temas puntuales de producción, mejora, avances, NFC y planteamiento de compromisos	Quincenal
					Establecimiento de un buzón de sugerencias, quejas e inquietudes	Hojas de información y de panorama institucional para que los colabores diligencien
Lograr que los colaboradores		De Gerencia a toda la Organización.	Fortalecimiento de los procesos de	Generar encuentros de convivencia y fortalecimiento de relaciones	Salidas sociales y culturales	Semestral

se sientan parte de la compañía.		De Colaboradores a Gerencia.	comunicación interna.	interpersonales.	Desayuno Corporativo	Bimestral
----------------------------------	--	------------------------------	-----------------------	------------------	----------------------	-----------

Fuente: Autores

## 7.2. Matriz RACI

Tabla 14 Matriz RACI

ACTIVIDAD	ENTREGABLE	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN Y PROYECTOS	SUBDIRECTOR INTEGRAL Y SOCIAL	GERENTE	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO
Campaña de divulgación de información institucional en escenarios participativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación para socializar la estructura organizacional.</li> <li>Estrategia visual de la información institucional y sus directrices en comunicación interna.</li> </ul>	I	I	C	A	R
Buenas prácticas de Comunicación Interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones entre toda la organización con el fin de establecer procesos de comunicación asertiva.</li> <li>Manual de Buenas Prácticas de Comunicación Interna.</li> </ul>	I	I	R	A	C
Desarrollo de matrices y establecimiento de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de funciones por cargos.</li> </ul>	C/I	C/I	C/I	A	R
Encuentros de transmisión de información gerencial y corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boletín informativo que permitan conocer las actividades realizadas por gerencia en pro del desarrollo organizacional.</li> </ul>	I	I	R	A	C
Establecimiento de vías de comunicación y de opinión que permita fomentar los procesos de colaboración y acompañamiento de la estructura estratégica de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones periódicas en las cuales se puedan evaluar la conveniencia de las decisiones, siendo escuchadas cada una de las áreas y tenidas en cuenta sus opiniones.</li> <li>Buzón de sugerencias, quejas e inquietudes</li> </ul>	I	I	R	A	C

Fortalecimiento de los procesos de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mural de convivencia en el que se registren fotográficamente los encuentros de convivencia y fortalecimiento de relaciones interpersonales.</li> </ul>	I	I	A	C	R
--	---	---	---	---	---	---

*Fuente: Autores*

### Tabla de convenciones Matriz RACI

R: responsable	C: consultado
A: aprobador	I: informado

## 8. Referencias

- Badia, A., & Bellido, S. (1999). *Técnicas para la gestión de la calidad: control de la calidad, ISO 9000, gestión por procesos, diagrama de procesos, gestión de la calidad total, benchmarking, reingeniería*. Madrid: Tecnos.
- Betancourt, P. (2007). *Informe Diagnóstico* .
- Bonache Perez, J., & Cabrera Izquierdo, A. (2002). *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid-España: Prentice Hall.
- Bonache Perez, J., & Cabrera Izquierdo, A. (2002). *Dirección y estrategia de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid-España: Prentice Hall.
- Camargo Escobar, L., & Pardo Adames, C. (2008). *Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación*. Chile .
- Camargo Escobar, L., & Pardo Adames, C. (2008). *Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación*. Chile.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Michigan: Quality Press.
- Cuevas, A. (2009). *Guía académica No 3 Modelos de comunicación organizacional, cuaderno de investigación*. Bogotá D.C: Universidad EAN -LEOGRAF LTDA.
- Cuevas, A. (2009). *Guía académica No 3 Modelos de comunicación organizacional, cuaderno de investigación*. Bogotá D.C: Universidad EAN -LEOGRAF LTDA.
- Chiang, M. (2012). *comunicación interna- Dirección y Gestión de empresas*. Málaga-España: Vertice.
- Chiang, M. (2012). *comunicación interna- Dirección y Gestión de empresas*. Málaga-España: Vertice.

David, B. (10 de Mayo de 2013). *Proceso sde comunicación*. Obtenido de [www.cca.org.mx](http://www.cca.org.mx)

Denzin, N. (1989). *La ley de investigacion: una introduccion teorica a metodos sociologicos*.

Prentice Hall.

Denzin, N. (1989). *La ley de investigación: una introducción teórica a métodos sociológicos*.

Prentice Hall.

Dezerega, V. (2007). *Gerencia Estrategica de empresas y organizaciones*. Caracas,Venezuela.

Dezerega, V. (2007). *Gerencia Estratégica de empresas y organizaciones*. Caracas,Venezuela.

Fernández, F. F.-F. (2011). *PNL PARA LA COMUNICACIÓN ASERTIVA*.

Gabriel, A. S. (2014). *Estudio de Comunicación Interna y Clima Laboral*. Quetzaltenango.

Garcia, C., Gomez Garcia, C. I., & Anton Hurtado, J. M. (2011). *La comunicacion*

*interprofesional desde la cultura organizacional de la enfermeria asistencial*. Valencia:

Consejo de Enfermería de la Comunidad Valenciana.

García, C., Gómez García, C. I., & Anton Hurtado, J. M. (2011). *La comunicación*

*interprofesional desde la cultura organizacional de la enfermeria asistencial*. Valencia:

Consejo de Enfermería de la Comunidad Valenciana.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería, olvide lo que usted sabe sobre como debe*

*funcionar*. Bogotá D.C: Norma.

Hay, E. (1998). *Justo a tiempo la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*.

Bogotá D.C: Norma.

Hay, E. (1998). *Justo a tiempo la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*.

Bogotá D.C: Norma.

Hellriegel, J., & Slocum, J. (2002). *Administracion:Un enfoque basado en competencias*. 9na

*edicion*. Mexico D.C: Thomson Editores S.A.

- Hellriegel, J., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias. 9na edición*. México D.C: Thomson Editores S.A.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: MC Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014a). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: MC Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1999). *Metodología de la investigación*. Mexico D.C: Mc Graw-Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (1999a). *Metodología de la investigación*. MÉXICO D.F: MC Graw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (1999b). *Metodología de la investigación*. México D.F: MC Graw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (1999c). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: MC Graw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014b). *Metodología de la investigación*. MC Graw Hill: México D.C.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014c). *Metodología de la investigación*. México D.C: MC Graw Hill.
- Herrera Ruiz, L. M. (11 de Agosto de 2015). ROLES Y ESTILOS GERENCIALES EN LAS COOPERATIVAS MULTIACTIVAS DE LA CIUDAD DE MANIZALES. *ROLES Y ESTILOS GERENCIALES EN LAS COOPERATIVAS MULTIACTIVAS DE LA CIUDAD DE MANIZALES*. Medellín , Antioquia, Colombia: Summa Lirus.
- Huerta Mata, J. J. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson.

Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A commonsense, Low-Cost Approach to management*. Japón: Mc Graw-Hill.

Joaquina, F. (01 de Marzo de 2010). *Joaquina Fernandez*. Obtenido de <http://joaquinafernandez.com/estilos-de-liderazgo-203/>

Maslow, H. A. (2005). *El management segun Maslow, una vision humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidos.

Maslow, H. A. (2005). *El management según Maslow, una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidos.

Masterman, L. (2001). *LA ENSEÑANZA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN*. Madrid: Poligono Prado.

Mata, J. J. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson.

Ohno, T. (1978). *Toyota production system, Beyond large-Scale production*. Japón: Productivity, Inc.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicacion Guia para gestionar el conocimiento, la informacion y relaciones Humanas en empresas y organizaciones*. Madrid-España: Dykinson.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación guía para gestionar el conocimiento, la información y relaciones Humanas en empresas y organizaciones*. Madrid-España: Dykinson.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones, 6a ed.* México: Peron Educación.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración, décima edición*. Bogotá D.C: Prentice- Hall.

Urdaneta Ballen, O. (2005). *Psicología Organizacional aplicada a la gestión del capital*

*humano*. Bogotá: 3R editores.

Urdaneta Ballen, O. (2005). *Psicología Organizacional aplicada a la gestión del capital humano*. Bogotá: 3R editores.

Wherter, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos, quinta edición*. México: Mc Graw Hill.

## 9. Anexos

### 9.1. Diagnóstico

#### Anexo A. Formato de Diagnóstico

<b>EMPRESA LA LLANERITA Y CIA LTDA.</b>					
<b>Departamento:</b>		<b>Municipio:</b>			
<b>NIT:</b>		<b>Email:</b>			
<b>Teléfonos:</b>		<b>Celular:</b>			
<b>Representante legal:</b>					
<b>Objetivo:</b> Conocer el entorno laboral, comunicacional y gerencial en la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.					
<b>PERSONAS QUE PRACTICARON LA VISITA</b>					
<b>Nombres y Apellidos</b>		<b>Formación</b>			
Carlos Fabián Romero Arévalo		Contador Público			
Jessica Daniela Herrera Ballesteros		Comunicadora Social- Periodista			
Paula Lisbeth Arias Rey		Ingeniera de Alimentos - Auditora			
<b>PERSONAS REPRESENTANTES DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
<b>Nombres y Apellidos</b>		<b>Cargo en la compañía</b>			
<b>Fecha:</b>					
<b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>		<b>NC</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>A</b>	<b>COMPONENTE ORGANIZACIONAL</b>				
1	La empresa tiene establecida la estructura estratégica, compuesta por, misión, visión, principios y valores organizacionales.				
2	Tiene establecidos los propósitos organizacionales				
3	Posee procesos de direccionamiento de				

	identidad corporativa				
4	La organización tiene determinadas secuencias y estructuración de procesos de comunicación interna				
<b>B</b>	<b>RELACIONES, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
1	La dirección se comunica adecuada, frecuente y asertivamente con el personal de la organización				
2	Cuentan con procedimientos claros de comunicación entre los niveles de autoridad y el personal				
3	Desde la dirección se generan procesos de crecimiento laboral y capacitaciones para el personal				
4	La dirección genera procesos correctivos claros a las tareas.				
5	La empresa cuenta con procedimientos establecidos para la solución de conflictos cuando estos se presenten				
6	La comunicación interna tiene canales, medios y redes específicas para la difusión de la información.				
<b>C</b>	<b>LIDERAZGO Y GERENCIA</b>				
1	La gerencia se encarga de liderar los procesos laborales de la empresa				
2	Los líderes de área capacitan adecuadamente a los empleados según su labor				
3	Los trabajadores tienen la posibilidad de emprender una idea en beneficio del desarrollo organizacional.				
4	Las habilidades y competencias gerenciales en La Llanerita y Cía. Ltda., ayudan a la mejora de las comunicación interna.				
5	La gerencia promueve espacios de reunión para socializar el estado actual de la empresa, las necesidades de las áreas y las				

	oportunidades de mejora que se puedan generar				
6	La empresa tiene la disposición para modificar y fortalecer procesos de comunicación interna				
<b>REQUERIMIENTOS</b>					
La empresa La Llanerita y Cía. Ltda., debe ajustar los aspectos a continuación mencionados					
<b>CALIFICACIÓN</b>	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple		

## 9.2. Entrevista

### Anexo B. Formato preguntas de la Entrevista

#### Realizada por:

**Objetivo:** determinar las concepciones que se tienen de la comunicación interna y los estilos gerenciales en la compañía la llanerita y cía. Ltda.

**Dirigida a:** Jaime Andrés Gutiérrez López- gerente. / Alejandro Moreno Cáceres- administrador logístico.

#### Preguntas

1. La Llanerita y Cía. Ltda. ¿Cuenta con estudios previos sobre los efectos de la comunicación interna en la estructura organizacional?
2. ¿La empresa cuenta con un sistema estructurado de evaluación de efectividad y productividad de los procesos de comunicación interna?

3. ¿Cómo considera que influye la comunicación interna en el compromiso de sus colaboradores con los valores y principios de la compañía?
4. ¿De qué manera se garantiza que la información que llega a sus colaboradores esté actualizada y tenga la temporalidad requerida?
5. ¿Los trabajadores de La Llanerita y Cía. Ltda. tienen medio de comunicación para dar a conocer sus opiniones, sugerencias y desacuerdos?
6. ¿Qué medios usa para comunicar información importante?
7. ¿Cómo percibe los procesos de comunicación al interior de la organización?
8. ¿Cree que los problemas de comunicación e información generan rumores y desacuerdos en las diferentes áreas?
9. ¿Usa procesos de comunicación interna informal para dar por enterado o enterarse de alguna información?
10. ¿Cuáles cree que son las consecuencias del uso inadecuado de la comunicación interna en La Llanerita y Cía. Ltda.?
11. ¿Qué medios utiliza para transmitir y fortalecer los procesos de comunicación interna?
12. ¿Cree que influye la actitud del gerente en el desarrollo de las acciones comunicativas?
13. ¿Cuáles son las competencias gerenciales básicas que debe tener el gerente de La Llanerita y Cía. Ltda.?
14. ¿El estilo gerencial y las prácticas de comunicación interna están relacionados?
15. ¿Cree que este estudio ayudará a direccionar y enfocar de mejor manera los estilos gerenciales y la comunicación interna en pro de la estabilidad organizacional?

### 9.3. Encuesta

#### Anexo C. Formato Cuestionario Encuesta

<b>CUESTIONARIO</b>	
<b>La información diligenciada en este formato es confidencial</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> El fin de este cuestionario es obtener la información necesaria para hacer un diagnóstico organizacional a la empresa La Llanerita y Cía. Ltda. La información aquí descrita tendrá manejo confidencial.</p>	
<b>ANTIGÜEDAD:</b>	<b>ÁREA:</b>
<p>Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.</p> <p>Totalmente en Desacuerdo</p> <p>En Desacuerdo</p> <p>Neutro</p> <p>De Acuerdo</p> <p>Totalmente De Acuerdo</p>	
<b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO</b>	
<p>¿Al iniciar sus labores con la empresa, considera usted que fue informado adecuadamente sobre la misión, visión, objetivos, principios y valores institucionales?</p>	<p>1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )</p>
<p>¿Diría usted que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?</p>	<p>1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )</p>
<b>RELACIONES, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	

<p>¿La relación con su superior es frecuente y está fundamentada en el respeto, colaboración y apoyo en pro del crecimiento de la compañía?</p>	<p>1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )</p>
<p>¿Los procesos de comunicación interna actuales entre usted y sus compañeros permiten el trabajo en equipo, clave para que la empresa crezca?</p>	<p>1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )</p>
<p>¿La empresa facilita y orienta a desarrollar un ambiente laboral ameno para el desarrollo de sus actividades?</p>	<p>1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )</p>
<p>¿La información que recibe se da siempre a través de canales informales de comunicación?</p>	<p>1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )</p>
<p>¿Los medios de comunicación como correo electrónico, Boletines, reportes, grupos a través de redes sociales son usados por la compañía para la divulgación de la información?</p>	<p>1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )</p>
<p><b>ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES</b></p>	
<p>Por lo general en la empresa se favorecen las iniciativas y la creatividad, además por ello recibe elogios e incentivos que generan un buen rendimiento laboral en todas las áreas.</p>	<p>1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )</p>
<p>¿Diría que esto es lo que ocurre en su organización?</p>	
<p>¿Considera que usted en el cumplimiento de sus funciones tiene la opción de ascender y crecer dentro de la organización?</p>	<p>1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )</p>

<b>LIDERAZGO Y GERENCIA</b>	
¿Considera que la compañía tiene en cuenta las ideas de las diferentes áreas de trabajo en pro del mejoramiento y ofrece capacitación a sus empleados para adaptarse a los cambios?	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
¿Cree usted que La Llanerita permite que sus trabajadores tomen decisiones que ayudan a fortalecer las actividades cotidianas?	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
¿Su jefe crea un ambiente motivador donde expone temas que fortalezcan el compromiso adquirido con la organización?	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
¿La forma en la que el gerente informa sobre las decisiones organizacionales es adecuada para que sean comprendidas e implementadas?	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
¿Las competencias y estilos gerenciales en la empresa son las más adecuadas para aportar a su correcto funcionamiento?	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
Considera que se entera a tiempo y de manera clara de los direccionamientos de la gerencia respecto al proyecto y requerimientos de su cargo?	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

## 9.4 Diagnóstico La Llanerita y Cía. Ltda.

### Anexo D. Registro Aplicación Diagnóstico

<b>EMPRESA LA LLANERITA Y CIA LTDA.</b>					
<b>Departamento:</b>	Meta	<b>Municipio:</b>	Villavicencio		
<b>NIT:</b>	844.000.090 -5	<b>Email:</b>	<a href="mailto:lallaneritaltda@hotmail.com">lallaneritaltda@hotmail.com</a>		
<b>Teléfonos:</b>	6715609	<b>Celular:</b>	312 588 17 03		
<b>Representante legal:</b> Jaime Andrés Gutiérrez López					
<b>Objetivo:</b> Conocer el entorno laboral, comunicacional y gerencial en la empresa La Llanerita y Cía. Ltda.					
<b>PERSONAS QUE PRACTICARON LA VISITA</b>					
<b>Nombres y Apellidos</b>		<b>Formación</b>			
Carlos Fabián Romero Arévalo		Contador Público			
Jessica Daniela Herrera Ballesteros		Comunicadora Social- Periodista			
Paula Lisbeth Arias Rey		Ingeniera de Alimentos - Auditora			
<b>PERSONAS REPRESENTANTES DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
<b>Nombres y Apellidos</b>		<b>Cargo en la compañía</b>			
Jaime Andrés Gutiérrez López		Gerente y representante legal			
<b>Fecha:</b> 24 de marzo de 2017					
<b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>		NC	CP	C	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>A</b>	<b>COMPONENTE ORGANIZACIONAL</b>				
1	La empresa tiene establecida la estructura estratégica, compuesta por, misión, visión, principios y valores organizacionales.			✓	Pendiente análisis de estructura estratégica.
2	Tiene establecidos los propósitos organizacionales		✓		Tienen el concepto pero consideran deben mejorarlo
3	Posee procesos de direccionamiento de identidad corporativa	✓			
4	La organización tiene determinadas	✓			

	secuencias y estructuración de procesos de comunicación interna				
<b>B</b>	<b>RELACIONES, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
1	La dirección se comunica adecuada, frecuente y asertivamente con el personal de la organización		✓		
2	Cuentan con procedimientos claros de comunicación entre los niveles de autoridad y el personal	✓			No cuentan con nada procedimentado
3	Desde la dirección se generan procesos de crecimiento laboral y capacitaciones para el personal		✓		Se cuenta con plan de capacitaciones aunque no se está realizando con la frecuencia prevista y no se incluyen temas de trabajo en equipo y comunicación asertiva
4	La dirección genera procesos correctivos claros a las tareas.		✓		Las acciones correctivas están establecidas mas no documentadas.
5	La empresa cuenta con procedimientos establecidos para la solución de conflictos cuando estos se presenten			✓	
6	La comunicación interna tiene canales, medios y redes específicas para la difusión de la información.	✓			Se utilizan canales informales para la difusión de la información
<b>C</b>	<b>LIDERAZGO Y GERENCIA</b>				
1	La gerencia se encarga de liderar los procesos laborales de la empresa			✓	
2	Los líderes de área capacitan adecuadamente a los empleados según su labor		✓		No existe un programa de capacitación estructurado
3	Los trabajadores tienen la posibilidad de emprender una idea en beneficio del desarrollo organizacional.		✓		Están supeditados a momentos específicos
4	Las habilidades y competencias gerenciales en La Llanerita y Cía. Ltda., ayudan a la mejora de las comunicación interna.	✓			

5	La gerencia promueve espacios de reunión para socializar el estado actual de la empresa, las necesidades de las áreas y las oportunidades de mejora que se puedan generar		✓	Se presentan los espacios aunque no están definidos ni estructurados bajo algún programa o plan de mejoramiento
6	La empresa tiene la disposición para modificar y fortalecer procesos de comunicación interna		✓	
<b>REQUERIMIENTOS</b>				
La empresa La Llanerita y Cía. Ltda., debe ajustar los aspectos a continuación mencionados				
<b>CALIFICACIÓN</b>	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	

### 9.5 Ponderación encuestas

#### Anexo E. Tablas ponderación encuesta

#### **TABULACION ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA LA LLANERITA Y CIA. LTDA.**

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
1	¿Al iniciar sus labores con la empresa, considera usted que fue informado adecuadamente sobre la misión, visión, objetivos, principios y valores institucionales?	Totalmente en desacuerdo	10
		En desacuerdo	4
		Neutro	6
		De acuerdo	4
		Totalmente de acuerdo	4

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
2	¿Diría usted qué las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	Totalmente en desacuerdo	0
		En desacuerdo	2
		Neutro	15
		De acuerdo	8
		Totalmente de acuerdo	3

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
3	¿La relación con su superior es frecuente y está fundamentada en el respeto, colaboración y apoyo en pro del crecimiento de la compañía?	Totalmente en desacuerdo	0
		En desacuerdo	8
		Neutro	16

		De acuerdo	3
		Totalmente de acuerdo	1

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
4	¿Los procesos de comunicación interna actuales entre usted y sus compañeros permiten el trabajo en equipo, clave para que la empresa crezca?	Totalmente en desacuerdo	0
		En desacuerdo	8
		Neutro	16
		De acuerdo	3
		Totalmente de acuerdo	1

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
5	¿La empresa facilita y orienta a desarrollar un ambiente laboral ameno para el desarrollo de sus actividades?	Totalmente en desacuerdo	0
		En desacuerdo	9
		Neutro	14
		De acuerdo	4
		Totalmente de acuerdo	1

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
6	¿La información que recibe se da siempre a través de canales informales de comunicación?	Totalmente en desacuerdo	0
		En desacuerdo	2
		Neutro	6
		De acuerdo	16
		Totalmente de acuerdo	4

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
7	¿Los medios de comunicación como correo electrónico, Boletines, reportes, grupos a través de redes sociales son usados por la compañía para la divulgación de la información?	Totalmente en desacuerdo	4
		En desacuerdo	13
		Neutro	9
		De acuerdo	1
		Totalmente de acuerdo	1

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
8	¿Por lo general en la empresa se favorecen las iniciativas y la creatividad, además por ello recibe elogios e incentivos que generan un buen rendimiento laboral en todas las áreas. ¿Diría que esto es lo que ocurre en su	Totalmente en desacuerdo	1
		En desacuerdo	3
		Neutro	7
		De acuerdo	8

	organización?	Totalmente de acuerdo	9
--	---------------	-----------------------	---

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
9	¿Considera que usted en el cumplimiento de sus funciones tiene la opción de ascender y crecer dentro de la organización?	Totalmente en desacuerdo	3
		En desacuerdo	9
		Neutro	11
		De acuerdo	5
		Totalmente de acuerdo	0

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
10	¿Considera que la compañía tiene en cuenta las ideas de las diferentes áreas de trabajo en pro del mejoramiento y ofrece capacitación a sus empleados para adaptarse a los cambios?	Totalmente en desacuerdo	0
		En desacuerdo	10
		Neutro	16
		De acuerdo	2
		Totalmente de acuerdo	0

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
11	¿Cree usted que La Llanerita permite que sus trabajadores tomen decisiones que ayudan a fortalecer las actividades cotidianas?	Totalmente en desacuerdo	1
		En desacuerdo	9
		Neutro	13
		De acuerdo	4
		Totalmente de acuerdo	1

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
12	¿Su jefe crea un ambiente motivador donde expone temas que fortalezcan el compromiso adquirido con la organización?	Totalmente en desacuerdo	0
		En desacuerdo	5
		Neutro	20
		De acuerdo	3
		Totalmente de acuerdo	0

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
13	¿La forma en la que el gerente informa sobre las decisiones organizacionales son adecuadas para que sean comprendidas e implementadas?	Totalmente en desacuerdo	0
		En desacuerdo	18
		Neutro	7

	De acuerdo	3
	Totalmente de acuerdo	0

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
14	¿Las competencias y estilos gerenciales en la empresa son las más adecuadas para aportar a su correcto funcionamiento?	Totalmente en desacuerdo	1
		En desacuerdo	9
		Neutro	11
		De acuerdo	6
		Totalmente de acuerdo	1

No	PREGUNTA	RESPUESTA	CANT.
15	¿Considera qué se entera a tiempo y de manera clara de los direccionamientos de la gerencia respecto al proyecto y requerimientos de su cargo?	Totalmente en desacuerdo	3
		En desacuerdo	16
		Neutro	5
		De acuerdo	4
		Totalmente de acuerdo	0

<b><u>CONSOLIDADO ENCUESTA PREGUNTA 1 A PREGUNTA 15</u></b>		
No	RESPUESTA	CANT.
1	Totalmente en desacuerdo	<b>23</b>
2	En desacuerdo	<b>125</b>
3	Neutro	<b>172</b>
4	De acuerdo	<b>74</b>
5	Totalmente de acuerdo	<b>26</b>
	<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b><u>420</u></b>

Anexo F. Carta Autorización La Llanerita y Cía. Ltda.



Villavicencio, 01 de Marzo del 2017

**SEÑORA**

**NUBIA ESTELA CRUZ**  
Director de investigación  
Vicerrectoría regional llanos  
Uniminuto

**ASUNTO:** autorización

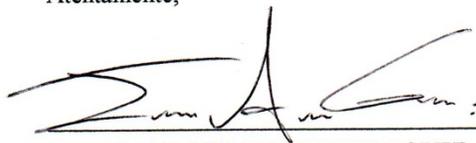
Por medio de la presente autorizo el ingreso a las instalaciones de la empresa, la aplicación de diagnóstico, entrevista y encuestas al personal a los estudiantes de la corporación universitaria Minuto de Dios:

- CARLOS FABIAN ROMERO AREVALO
- JESSICA DANIELA HERRERA BALLESTEROS
- PAULA LISBETH ARIAS REY

En la aplicación del proyecto con nombre “**LOS ESTILOS GERENCIALES, LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LA LLANERITA Y CIA. LTDA.**”

Al igual se solicita una vez terminado el proyecto, los resultados deberán ser compartidos a la Gerencia.

Atentamente,

  
**JAIME ANDRES GUTIERREZ LOPEZ**  
*Gerente General*



---

**Calle 48 No 33-06 Caudal Alto Tel. 312-588-1703**  
**E- Mail: lallaneritalda@hotmail.com**  
**Villavicencio - Meta**