



Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Humanidades

Escuela de Comunicación Social

**AUDITORIA DEL AMBIENTE LABORAL DE ATENAS GRUPO CONSULTOR
PARA DETECTAR EL NIVEL DE INTERACCIÓN DE LOS COLABORADORES**

Alumnos:

Kerin Samantha Arias Arceu

Joenny Coromoto Díaz Partidas

Tutor:

Rafael Ascanio

Caracas, 13 de enero de 2024.

DEDICATORIA

*A la organización Atenas Grupo Consultor,
por darnos la oportunidad y el apoyo para realizar nuestro trabajo de investigación.*

*A los miembros de la Universidad Católica Andrés Bello,
por brindarnos su apoyo y recursos.*

A mi familia, por apoyarme siempre

Y a toda persona que pueda serle de utilidad nuestro trabajo final de grado.

Kerin Arias

*A la organización Atenas Grupo Consultor,
por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo de investigación.*

A mi familia, por su apoyo incondicional.

*Y a todo aquel quien pueda sacarle provecho a nuestro trabajo final de
concentración.*

Joemy Díaz

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesaria para completar este importante capítulo de mi vida académica.

A mi familia, quienes me han brindado su apoyo a lo largo de este camino. Su amor incondicional, paciencia y motivación constante, han sido fundamentales para alcanzar mis metas.

A la universidad Católica Andrés Bello, mi gratitud infinita por brindarme una educación de calidad y por inspirarme a superar mis propios límites. La experiencia académica y humana que he vivido en esta institución ha dejado una huella importante en mi vida.

A mi tutora Rafi Ascanio; mi más profundo agradecimiento por su orientación, paciencia y dedicación a lo largo de este proceso. Sus consejos y retroalimentación han sido invaluable y han enriquecido significativamente este trabajo de investigación.

Por último, agradezco a mi compañera y amiga, Joenmy Díaz. Su colaboración, compromiso y compañerismo han sido esenciales en la elaboración y culminación de este proyecto. Juntas hemos enfrentado desafíos, celebrado triunfos y hemos logrado un trabajo que nos enorgullece.

A todos ustedes, también a mis amigos y compañeros; mi más sincero agradecimiento. Sin su apoyo, comprensión y guía, este logro no habría sido tan enriquecedor. Este trabajo de investigación no solo representa mi esfuerzo, sino también el fruto de la colaboración, el amor y el compromiso de quienes me rodean. ¡Gracias!

Kerin Arias

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haberme bendecido con la oportunidad de ser estudiante de la Universidad Católica Andrés Bello, mi alma mater. Por todo lo que la institución me ha brindado, por convertirse en mi segundo hogar. Gracias a Dios, por darme fuerza, entusiasmo y fe en cada momento de mi vida, a pesar de todas las dificultades que se han presentado.

A mi familia, que me apoyó en todo momento, incluso cuando decidí cambiar de carrera e iniciar en una totalmente diferente. Gracias por apoyarme en cada decisión que me ha permitido tomar.

A mi compañera y grandísima amiga, Kerin Arias, sin su esfuerzo, responsabilidad y apoyo incondicional no habiéramos logrado el éxito del presente trabajo de investigación.

A mi tutora, Rafi Ascanio, por toda su paciencia y dedicación al ayudarnos en el desarrollo del presente trabajo de grado.

A todos mis profesores, gracias por su dedicada enseñanza y esfuerzo en hacernos unos profesionales excelentes.

Y a todas las personas que se han sumado en mi etapa de crecimiento en esta importante etapa de mi vida que he vivido en la universidad, entre ellos, mis amigos, compañeros y pareja.

Joemy Díaz

RESUMEN

Atenas Grupo Consultor, ubicado en la ciudad de Caracas, es una organización de consultoría de mercados que presta servicio a grandes empresas en Venezuela. Esta investigación es el primer estudio dedicado a auditar el ambiente laboral de Atenas Grupo Consultor para detectar el nivel de interacción de los colaboradores. La investigación se abordó desde el enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir, con metodología mixta; con base en encuesta *online* a colaboradores internos y expertos informantes. Entre las conclusiones más importantes destacan: la importancia de diseñar estrategias y utilizar herramientas de comunicación adecuadas para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la percepción de la comunicación interna dentro de la empresa; el 67.7% de los colaboradores señaló que la comunicación es recíproca (bidireccional). Asimismo, se evidenció que las reuniones de *status* son la base para el logro de los objetivos y la comprensión de las estrategias en la organización; esto con el fin de mejorar la calidad de las relaciones de los colaboradores internos y su impacto en la cultura de la organización.

Palabras clave: organización, comunicación, comunicación interna, barreras comunicacionales, ambiente laboral, cultura organizacional, colaboradores internos, auditoria.

ABSTRACT

Atenas Grupo Consultor, located in the city of Caracas, is a market consulting organization that serves large companies in Venezuela. This research is the first study dedicated to auditing the work environment of Atenas Grupo Consultor to detect the level of interaction among employees. The research was approached from both qualitative and quantitative perspectives, employing a mixed methodology based on online surveys of internal employees and expert informants. Among the most important conclusions are the significance of designing strategies and utilizing appropriate communication tools to promote teamwork and improve the perception of internal communication within the company. Additionally, 67.7% of employees indicated that communication is reciprocal (bidirectional). It was also evident that status meetings form the basis for achieving objectives and understanding strategies within the organization, aimed at enhancing the quality of relationships among internal employees and their impact on the organization's culture.

Keywords: organization, communication, internal communication, communication barriers, work environment, organizational culture, internal employees, audit.

ÍNDICE

RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 El problema.....	12
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo general	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificación.....	15
1.4 Delimitación.....	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO REFERENCIAL	18
2.1 Atenas Grupo Consultor	18
2.1.1 Misión	19
2.1.2 Visión	19
2.1.3 Valores	20
2.1.4 Estructura y Organigrama.....	20
CAPÍTULO III.....	23
MARCO TEÓRICO	23
3.1 Antecedentes de la investigación	23
Bases Teóricas	25
3.1 Organización	25
3.2 Comunicación	27
3.3 Comunicación interna.....	29
3.4 Barreras comunicacionales.....	31
3.5 Ambiente laboral	33
3.6 Cultura organizacional	34
3.7 Colaboradores internos	34
3.8 Auditoría	35

CAPÍTULO IV	37
MARCO METODOLÓGICO.....	37
4.1 Modalidad de la investigación	37
4.2 Tipo de investigación	37
4.3 Diseño de la investigación	38
4.4 Definición de variables.....	38
4.5 Operacionalización de Variables.....	44
4.6 Población, Unidad de análisis y muestra	49
4.6.1 Población	49
4.6.2 Unidad de análisis	49
4.6.3 Muestra.....	50
4.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	51
4.8 Confiabilidad del instrumento	52
4.9 Validación del instrumento.....	53
4.10 Procedimiento	54
CAPÍTULO V	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
5.1 Modelo de matriz descriptora de resultados.....	56
5.2 Matriz descriptora de resultados, a partir del instrumento N° I (entrevista a experto informante Rafael Romero)	57
5.2.1 Interpretación de los resultados de la matriz del instrumento N° I.....	60
5.3 Matriz descriptora de resultados, a partir del instrumento N° II (entrevista a experta informante Betty Formica)	64
5.3.1 Interpretación de los resultados de la matriz del instrumento N° II.....	70
5.4 Interpretación de resultados a partir del cuestionario Google Forms (Instrumento N° III).....	74
5.5 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de datos.....	99
5.6 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de datos del tipo 1, según Denzin (1970).....	103
5.7 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de datos del tipo 2, según Denzin (1970).....	107

5.8 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de datos del tipo 4, según Denzin (1970).....	112
CAPÍTULO VI	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
6.1 Conclusiones	114
6.2 Conclusiones a partir del cumplimiento de los objetivos	121
6.3 Conclusiones a partir de la triangulación.....	124
6.4 Recomendaciones.....	126
REFERENCIAS	128
ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Atenas Grupo Consultor	22
Tabla N° 1. Definición de variables.....	39
Tabla N° 2. Operacionalización de Variables.....	44
Tabla N° 3. Matriz descriptora de resultados, a partir del instrumento N° I.	57
Tabla N° 4. Matriz descriptora de resultados, a partir del instrumento N° I.	64
Tabla N° 5. Resultados obtenidos por pregunta con opción de respuestas múltiples ..	79
Tabla N° 6. Resultados obtenidos por pregunta con opción de respuestas múltiples ..	81
Tabla N° 7. Resultados obtenidos por pregunta con opción Otro	82
Tabla N° 8. Resultados obtenidos por pregunta con opción Otro	84
Tabla N° 9. Triangulación de resultados del tipo 1, según modelo de Denzin (1970) ..	101
Tabla N° 10. Triangulación de resultados del tipo 2, según modelo de Denzin (1970)	105
Tabla N° 11. Triangulación de resultados del tipo 4, según modelo de Denzin (1970)	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Género	74
Gráfico N° 2: Rango de edad en el que usted se ubica	75
Gráfico N° 3: ¿En qué departamento trabajas?	76
Gráfico N° 4: ¿Cómo considera que es el flujo comunicacional de la empresa?.....	77
Gráfico N° 5: ¿A través de qué medios recibe usted información?	79
Gráfico N° 6: ¿Qué medio preferiría usted para recibir información?	81
Gráfico N° 7: ¿Cómo considera usted el contenido de los mensajes que recibe?	83
Gráfico N° 8: ¿Te sientes cómodo interactuando con tus compañeros de trabajo?	85
Gráfico N° 9: ¿Consideras que existe un ambiente de trabajo colaborativo en tu equipo?	86
Gráfico N° 10: ¿Recibes suficiente apoyo por parte de tus superiores para interactuar y colaborar con otros departamentos?.....	88
Gráfico N° 11: ¿Consideras que hay una comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos?.....	89
Gráfico N° 12: ¿Crees que se fomenta la participación y el intercambio de ideas en tu lugar de trabajo?	91
Gráfico N° 13: ¿Existe un ambiente de respeto y tolerancia hacia las opiniones y diferencias de los demás?	92
Gráfico N° 14: ¿Te sientes incluido/a en las decisiones y actividades del equipo?	93
Gráfico N° 15: ¿Te sientes incluido/a en las decisiones y actividades que se generan en colaboración con los otros departamentos?	94
Gráfico N° 16: ¿Se promueve la colaboración en el trabajo de equipo en tu área?	96
Gráfico N° 17: ¿Recibes el reconocimiento adecuado por tu contribución al trabajo en equipo?	97
Gráfico N° 18: ¿Consideras que existen oportunidades para interactuar socialmente con tus compañeros fuera del entorno laboral?	98

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se nutren de sus comunicaciones, por eso, es primordial que exista un clima organizacional democrático y sosegado (colaborativo y participativo), donde haya armonía y respeto entre la alta gerencia y el personal interno. De tal manera, se afirma que “la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial” (Rivera, Rojas y Ramírez, 2005, p.33).

A decir de Chiavenato (2006), el término comunicación es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.110). Esta terminación se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, ideas, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas.

En las organizaciones, los efectos positivos de la comunicación suelen ser evidentes para la mejora de la competitividad, así como la forma en la que se puede amoldar a los cambios que se produzcan en su entorno. Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación en la empresa fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas que alcanzan en gran medida la mejora del clima laboral (Campos, 2023).

Para evaluar las deficiencias y fortalezas de cualquier organización es necesario someterlas a una auditoría. En este caso, el objetivo es determinar la eficacia de los métodos y canales de comunicación utilizados por la empresa, lo que da lugar a un resultado global sobre las interacciones entre los empleados y su influencia en la

cultura organizacional. Dados los resultados de la investigación, se proponen acciones adecuadas para mejorar determinadas situaciones (Bonito y Vielma, 2015).

Rojas (1999) sostiene que en la actualidad el estudio y comprensión de la comunicación es la clave para comprender las organizaciones. Sin embargo, la importancia también recae en dos complementos clave como son el Clima y la Cultura.

El ambiente laboral se descompone no solo en grandes empresas como por ejemplo las de consumo masivo, farmacias, cadenas de restaurantes, sino también en organizaciones dedicadas a ofrecer servicios de asesorías. A lo largo de este estudio se realizará la auditoría del ambiente laboral de la empresa consultora, Atenas Grupo Consultor.

La presente investigación está conformada por una serie de capítulos, a saber: El Capítulo I determina el planteamiento del problema con el objetivo general y los específicos. El Capítulo II destinado al marco referencial y contextual. El capítulo III hace referencia al marco teórico con los antecedentes y las bases teóricas. El capítulo IV comprende el marco metodológico. El capítulo V presenta el análisis de los resultados, y finalmente, el capítulo VI ofrece las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El problema

Una organización es un sistema de actividades coordinadas, de dos o más personas, en donde la colaboración entre estas es esencial. Por otro lado, las organizaciones son complejas por sus estructuras, procesos e individuos que las conforman y todo el entorno que las envuelve; lo cual las convierte en objeto de estudio (Chiavenato, 2009).

Al estar compuesto por individuos, recae sobre la organización la importancia de la comunicación. A esta se le considera como el proceso en el que un emisor transmite un mensaje a un receptor, a través de un canal; entonces, se comparten ideas, opiniones y sentimientos, haciendo que las personas puedan interactuar y cooperar. (Álvarez, 1992).

Por otro lado, el ambiente interno es definido como aquel que se genera por medio de la interacción de los individuos que conforman una organización, siendo este el punto clave para el logro de las metas y objetivos de la empresa (..) Este ambiente interno con el pasar del tiempo es lo que se ha denominado como Clima Organizacional (Stringer, 2002).

En el caso de la empresa consultora, Atenas Grupo Consultor, se ha identificado la necesidad de realizar una auditoría del ambiente laboral de la organización que aborde un diagnóstico para identificar el nivel de interacción de los colaboradores en las distintas unidades de negocio.

Estudiar las conductas que generan los individuos que conforman las organizaciones implica estudiar las relaciones entre los mismos, en un ambiente interno en el que estas interacciones se desarrollan (Chiavenato, 2009). El Clima Organizacional “es la estructura psicológica de las organizaciones y está conformado por la percepción que tienen los individuos miembros de la organización de aspectos como: métodos de mando, responsabilidad individual, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y objetivos de la organización” (Litwin y Stringer, 1992, p.2).

Por eso, es importante destacar que las organizaciones están basadas fundamentalmente en la comunicación y es considerada el soporte básico del proyecto empresarial, Villafañe (1998) citó a la autora francesa Nguyen-Thanh, la cual menciona que “crea las condiciones ideales para que los objetivos de la misma sean logrados” (p.240). Concluyendo de esta manera, que, sin una buena gestión de la comunicación organizacional interna en las empresas, no se pueden conseguir los objetivos previamente establecidos.

Por otra parte, Chiavenato (2009) vincula el concepto de clima organizacional con motivación de la siguiente manera:

El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadena diversos tipos de motivación entre los miembros (p. 86).

Al evaluar la cultura, el clima y la comunicación organizacional dentro de la empresa Atenas Grupo Consultor, permite comprender que cada empresa está constituida por distintos elementos morales y sociales. “El éxodo de un empleado talentoso no sólo representa la pérdida de un recurso humano, sino el de sus conocimientos e ideas,

afectando la productividad y acarreando costos para la organización” (Kebork y Prato, 2015, p.14).

Los empleados comprometidos ofrecen un excelente servicio. No implica únicamente la existencia de una serie de políticas o estrategias elaboradas por los directivos para impulsar el desempeño de cada uno, sino también de construir y mantener una cultura organizacional participativa y confiable (Lacunza, 2006).

Es necesario desarrollar una cultura organizacional que permita un clima laboral armonioso, así como buenas relaciones laborales y altos índices de productividad indispensables para el éxito de los objetivos de la organización (Cameron & Quinn, 2006).

La autora Hinestroza Merlín (2016), hacen referencia a organizaciones saludables, aquellas en las que el empleado desarrolla sus actividades en un ambiente laboral armonioso, en donde existe una cultura organizacional que promueve el crecimiento profesional de sus empleados, así como un entorno de trabajo pleno, de confianza y comunicación.

A partir de las siguientes interrogantes, obtenidas del objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación, se busca dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo funciona el proceso de comunicación interno de la organización?
2. ¿Qué tipos de mensajes se difunden?
3. ¿Existe armonía en la interacción de los equipos de trabajo?
4. ¿Se realizan reuniones de *status* para seguimiento de los procesos internos?
5. ¿Existen barreras comunicacionales?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Auditar el ambiente laboral de la empresa Atenas Grupo Consultor con el propósito de detectar la calidad de las relaciones de los colaboradores internos y su impacto en la cultura de la organización.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar cómo funciona el proceso de comunicación interno de la organización.
2. Caracterizar el tipo de mensajes que se difunden.
3. Identificar si existe armonía en la interacción de los equipos de trabajo.
4. Conocer si se realizan reuniones de *status* para seguimiento de los procesos internos.
5. Identificar la existencia de barreras comunicacionales.

1.3 Justificación

La justificación es un elemento esencial debido a que está medianamente relacionada con la presentación del problema y objetivos, proporcionando una base sólida para la explicación del tema en cuestión; tal y como señalan Berganza y Ruiz (2005):

Un investigador planifica y diseña la metodología y el marco teórico de su estudio, esto se debe a que, el investigador presenta enfoques innovadores para abordar su objeto de estudio utilizando diversos instrumentos, como los cinco criterios básicos que justifican una investigación: conveniencia, proyección social, implicaciones prácticas, aporte teórico, aporte metodológico (p.47).

Es conveniente realizar esta investigación no solo por la secuencia teórica, sino también para evaluar la interacción entre los colaboradores en las distintas unidades de negocio, ya que, al contar con la información y herramientas precisas para llevar a cabo el proceso de auditoría, se puede encontrar el factor clave para el éxito de la organización.

Berganza y Ruiz (2005) mencionan que “una investigación responde a la conveniencia en su elaboración en tanto está vinculada a diferentes aspectos. Por ejemplo, puede ser conveniente realizar una revisión teórica o metodológica (...) dentro del campo de estudio de la comunicación”. Es por eso que, una buena interacción promueve la comunicación efectiva, el intercambio de ideas, la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados, fomentando el logro de los objetivos empresariales.

Por su parte, desde el punto de vista de las implicaciones prácticas, este estudio se basa en la importancia de evaluar el ambiente laboral de la empresa consultora Atenas Grupo Consultor. Entre los objetivos de la auditoría se encuentra la manera en que se pueden resolver los problemas, por lo tanto, la misma permite identificar las fortalezas y debilidades del ambiente laboral, así como las áreas de oportunidad para mejorar la interacción entre los colaboradores.

Tal como plantea Berganza y Ruiz (2005) “una investigación da cuenta de implicaciones prácticas cuando entres sus objetivos figura la manera en que se pueden resolver aspectos que den soluciones a los problemas de las instituciones (..)” (p.48).

Otros de los criterios propuestos por Berganza y Ruiz (2005) aplicable a este trabajo es el aporte teórico, definido por los autores como la investigación que constituye una contribución que permitirá el avance de teorías y conceptos. De esta manera, se le

aportará al trabajo de investigación nuevos conocimientos y estrategias que podrán ser utilizadas para proyectos futuros.

En este contexto, concluimos que, llevando a cabo todos los criterios anteriores, el proyecto de investigación permitirá evaluar la efectividad de los métodos y canales de comunicación empleados por la organización, conociendo lo que resulta en una evaluación integral de las interacciones entre los empleados y su impacto en la cultura corporativa de la empresa Atenas Grupo Consultor.

1.4 Delimitación

El siguiente trabajo de investigación se limita a la auditoría del ambiente laboral de Atenas Grupo Consultor para detectar el nivel de interacción de los colaboradores en las distintas unidades de negocio en su oficina ubicada en Altamira - Caracas.

Para ello se realizará un estudio exhaustivo, en el que se tomarán en cuenta diferentes instrumentos con el que se pueda evaluar las respuestas y opiniones de los setenta y ocho empleados de la empresa Atenas Grupo Consultor.

El estudio se desarrollará durante un período específico, desde septiembre de 2023 hasta enero de 2024. Estos cuatro meses permitirán una inmersión profunda en el proceso de auditoría de la empresa consultora Atenas Grupo Consultor.

Las técnicas de recolección empleadas incluirán entrevistas a expertos informantes en el área para comprender más de cerca el ambiente laboral. También se utilizará la encuesta dirigida a los colaboradores internos, con el fin de evaluar su percepción y respuesta con relación al clima laboral de la empresa Atenas Grupo Consultor; así como los distintos métodos de comunicación utilizados en ella.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Atenas Grupo Consultor

Según la *web site* de Atenas Grupo Consultor, esta organización menciona que es “una empresa de investigación de mercado que brinda un servicio integral, consistente y confiable a la industria manufacturera y el *retailer* para crecer en Venezuela”.

La empresa cuenta con diversos servicios como lo son: *Home Pantry*, *Retail Scanning*, *Consumer Insights*, Censo de Establecimientos, entre otros.

- *Home Pantry* se encarga de acceder a los hábitos de compra de las categorías y marcas en 2.120 hogares distribuidos en toda Venezuela.
- *Retail Scanning* mide el desempeño de cada producto del portafolio dentro del canal autoservicio.
- *Consumer Insights* conoce la percepción y comportamiento de los consumidores ante las marcas y en las categorías donde ellas compiten.
- Censo de Establecimientos incrementa las ventas conociendo los locales comerciales que manejan las categorías solicitadas por los clientes y aquellos donde puedes estar presente.

A su vez, esta organización ofrece a sus clientes un amplio conocimiento sobre el comportamiento de consumo de los hogares venezolanos. Esto incluye información detallada sobre el lugar de compra, la frecuencia de compra, la cesta de compra, las formas de pago, el consumo de medios, la recreación, el estilo de vida, la educación y la salud.

Además, la empresa Atenas Grupo Consultor proporciona datos precisos sobre el *sell out* en el canal de autoservicio, tanto a nivel minorista como mayorista, incluyendo el comercio electrónico. Esta información abarca diversas categorías como alimentos, bebidas (tanto alcohólicas como no alcohólicas), cuidado personal, mantenimiento del hogar, productos de impulso y medicamentos.

Uno de los servicios ofrecidos por Atenas Grupo Consultor es el análisis del comportamiento de los compradores en el canal de autoservicio, específicamente en las categorías de consumo masivo y medicamentos. Esto implica utilizar un árbol de decisión para comprender la elección del punto de venta, las categorías asociadas y los servicios relacionados.

La empresa Atenas Grupo Consultor brinda asesoramiento en el posicionamiento de marcas y estrategias comerciales. Esto implica evaluar el desempeño de las actividades promocionales en los puntos de venta, incluyendo aspectos como la apariencia del producto, los precios, las ofertas, las promociones y las ubicaciones estratégicas.

2.1.1 Misión

En la *web site* de Atenas Grupo Consultor se indica que su misión es: “Ser aliado estratégico de la industria manufacturera y *retailers* que necesitan información rápida, consistente y confiable del mercado venezolano, disfrutando de un servicio integral, con altos estándares de calidad y confidencialidad de la información”.

2.1.2 Visión

En su *web site* la organización define su visión como: “Ser la referencia en investigación de mercado y consultoría para la industria y el *retail* en el mercado de

América Latina, superando expectativas de clientes y aliados comerciales mediante la innovación tecnológica y la aplicación de altos estándares de calidad”.

2.1.3 Valores

Atenas Grupo Consultor se expone que en la organización cuenta con tres principales valores a saber:

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Integridad.

Atenas define sus valores como aquellos que consisten en atender los deberes y lograr los objetivos de manera oportuna y eficiente. Por eso, cumplen con todos los acuerdos establecidos tanto interna como externamente y “cada individuo debe hacer lo correcto para ganarse la confianza de sus compañeros y aliados comerciales, cuidando así la reputación de la organización”.

2.1.4 Estructura y Organigrama

La estructura organizativa de Atenas Grupo Consultor es de tipo jerárquico, lo que significa que existe una línea de autoridad clara y definida, y que cada empleado tiene un superior al que debe rendir cuentas. La empresa se divide en tres niveles: superior, medio y operativo.

En el nivel superior se encuentra la Junta Directiva, que es el máximo órgano de dirección y está integrada por tres socios: Álvaro Quintana, socio director de Finanzas; Alexander Cabrera, socio director de Comercial; y Pedro Quintana, socio director de

Retail Services. Ellos son los encargados de establecer la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

En el nivel medio se ubican los gerentes de las distintas áreas funcionales de la empresa, que son: Comercial, *Information Technology*, Campo, Operaciones, *Retail Services* y *Consumer Insights*. Estos gerentes tienen la función de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de sus respectivos departamentos, así como de coordinar con los otros gerentes y con la Junta Directiva.

En el nivel operativo se sitúan los empleados que ejecutan las tareas específicas de cada área funcional, tales como: coordinadores, líderes del área, ejecutivos, analistas, programadores, etc. Estos empleados trabajan bajo la dirección y supervisión de sus gerentes, y son los responsables de llevar a cabo las operaciones diarias de la empresa.

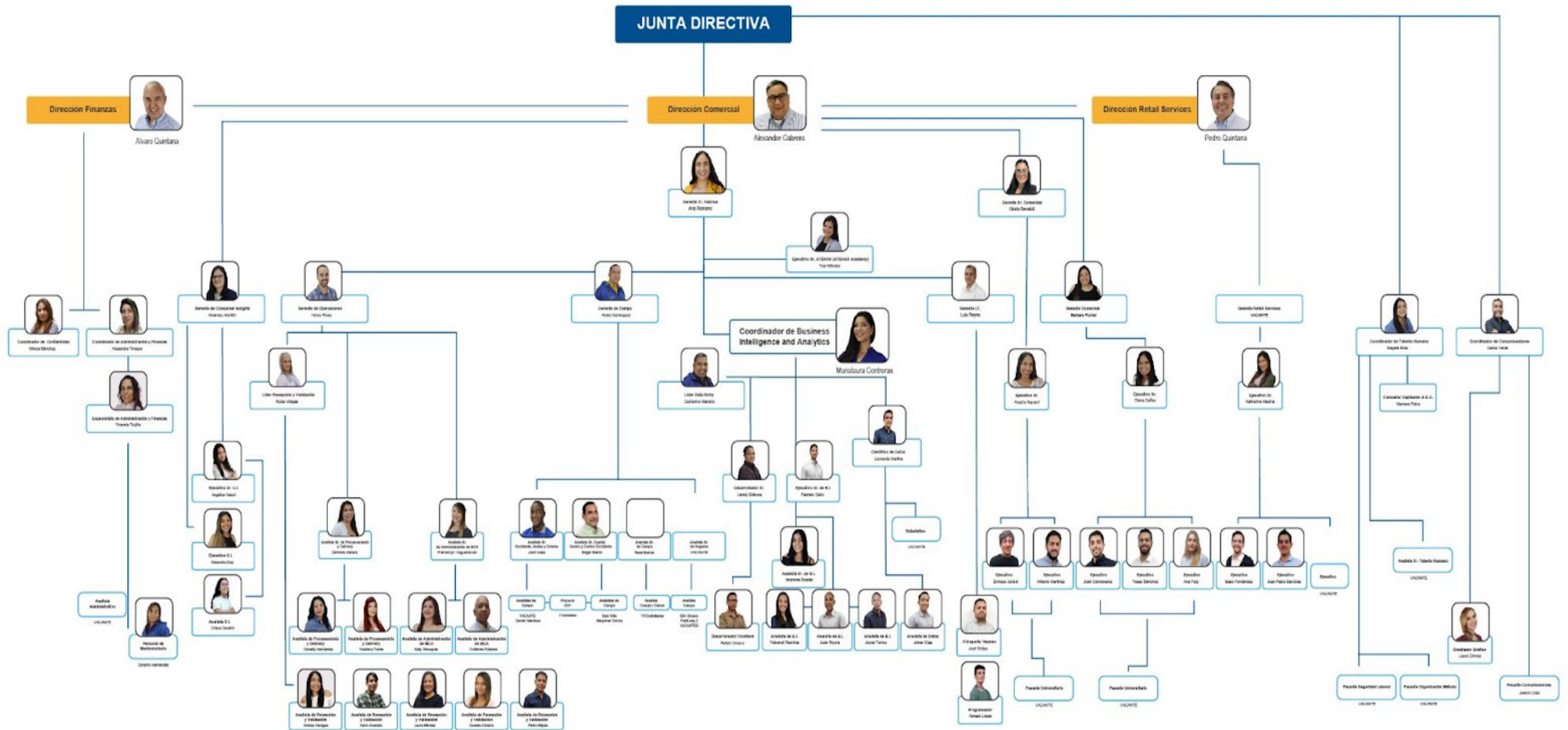


Figura 1. Organigrama de Atenas Grupo Consultor

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Después de haber revisado en la Biblioteca Central del Centro Cultural Padre Guillermo Plaza s.j. de la Universidad Católica Andrés Bello, se encontraron distintos trabajos de grado que guardan relación con el objeto de estudio:

1. Orozco A. y Piñero A. (2023). *Influencia del clima organizacional y el liderazgo, sobre el desempeño laboral de los miembros de la empresa Compujeis 26. Escuela de Comunicación Social*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

El objetivo de este trabajo fue analizar la influencia del clima organizacional y el liderazgo en el desempeño laboral de los miembros de la empresa Compujeis26 en Caracas, Venezuela. Se utilizó un enfoque de investigación cuantitativa, con una encuesta como único instrumento de investigación dirigida a los colaboradores de la empresa. Los resultados revelaron que la empresa tiene un clima organizacional, participativo y abierto, con un liderazgo compuesto por dos líderes que adoptan los estilos *laissez-faire* y democrático, respectivamente. Además, se observó un buen desempeño laboral, donde los trabajadores son responsables, muestran iniciativa y tienen una buena organización.

Es importante aplicar el siguiente antecedente al proyecto de investigación, ya que proporciona un valioso análisis sobre la influencia del clima organizacional y el liderazgo en el desempeño laboral de una empresa en Caracas. Esta investigación

aporta conocimientos relevantes que se pueden adaptar al objetivo del estudio. Empleando conceptos y metodologías similares, se podrá evaluar de manera exhaustiva el nivel de interacción de los colaboradores, permitiendo identificar áreas de oportunidad y diseñar estrategias efectivas para mejorar la interacción y el ambiente laboral en la organización, respaldando la importancia de la comunicación de los colaboradores en el éxito de una empresa.

2. Espinoza, S. y García, Y. (2015). *Influencia del clima organizacional y la motivación sobre el desempeño laboral en una empresa de atención al cliente en el año 2015. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.*

El siguiente trabajo tuvo como resumen el estudio de la influencia del clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Servicio Canaima de TAC en Caracas. Se empleó un enfoque correlacional, midiendo el clima organizacional según el modelo de Stringer, la motivación basada en las necesidades de McClelland y el desempeño laboral a través de la evaluación de desempeño.

El resumen de la tesis previamente mencionada, que investigo la influencia del clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral, puede servir como antecedente relevante para el trabajo de investigación sobre la auditoría del ambiente laboral en Atenas Grupo Consultor. Aunque los enfoques y variables son diferentes, existen conceptos y metodologías presentadas en la tesis que pueden ser de ayuda para evaluar la interacción de los colaboradores en las distintas unidades de negocio de la empresa consultora. Permitiendo comprender los factores que influyen en el ambiente laboral e identificar las áreas de mejora.

3. Bolívar K. y Nunes D. (2022). *Influencia del liderazgo corporativo del CEO de área Índigo como mecanismo para impulsar la cultura corporativa de la organización*. Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

El trabajo mencionado explica la relación entre la cultura corporativa y el liderazgo en una organización. Se identificó la presencia de un estilo de liderazgo transformacional por parte de una persona que influencia al resto del equipo, que motiva y crea un sentido de pertenencia sólido. Sin embargo, se señala la falta del libro cultural, que formaliza los elementos característicos de la identidad y cultura corporativa de la organización, Área Índigo, así como la presencia de un estilo de liderazgo en el seguimiento del equipo.

Es conveniente relacionar el antecedente previamente mencionado por distintas razones. En primer lugar, la investigación hace referencia a la cultura corporativa y la forma en la que los colaboradores se desenvuelven dentro de, Área Índigo. Esto está directamente relacionado con el ambiente laboral y la interacción entre los empleados en las diferentes unidades de negocio de Atenas Grupo Consultor. Al comprender la cultura corporativa y el liderazgo en la organización, es posible evaluar cómo estos factores influyen en la interacción y colaboración de los equipos. La auditoría del ambiente laboral permite detectar los niveles de interacción de los colaboradores, ayuda a fortalecer la cultura corporativa y optimiza la eficiencia en el trabajo en equipo en toda la organización.

Bases Teóricas

3.1 Organización

La empresa y la organización son conceptos interrelacionados, pero no necesariamente sinónimos; la organización debería ser una parte básica de las

empresas. De acuerdo con Hall (1996) la teoría de la organización es “una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la realidad. La organización es un elemento predominante en la sociedad contemporánea, que llega incluso a regir nuestras vidas” (p.298).

Por otra parte, Bartoli (1992) argumenta que la palabra organización significa, a la vez, acción de organizar y conjunto organizado. Este último término representa a la organización en su totalidad, haciendo referencia a su organigrama, que es la distribución formal de responsabilidades. Mientras que un conjunto organizado responde a cualquier grupo de hombres y mujeres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.

En toda institución existe un organigrama, que establece, de manera jerárquica, el orden en el que ese grupo de colaboradores, entre ellos, hombres y mujeres, deben coordinar esfuerzos para lograr la misión empresarial. Bartoli (1992) define el organigrama como “la traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de una empresa, de una administración o de cualquier otra entidad gestionada” (p.24).

Así mismo, Sheldon (1985) considera que el concepto de organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

Entonces, las organizaciones, además de verse como representaciones micro de la sociedad, se pueden clasificar por su racionalidad en públicas y privadas. Estas tienen su propia ideología, cosmovisión y simbolismos. A su vez, se utilizan en ella los

medios de comunicación que les permite transmitir un mensaje a sus audiencias internas y externas (De la Cruz y Bernal, 2015).

3.2 Comunicación

La comunicación puede comprenderse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, cambios, progreso y conductas de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y procesos internos unos con otros (Miller, 1968).

En su definición básica, la comunicación puede resumirse como el acto de intercambio de mensajes entre dos componentes: un emisor y un receptor. Este es un concepto válido, no obstante, la profundidad de la comunicación contiene otros elementos además del emisor, el receptor y el mensaje.

Señala Chiavenato (2006) que la comunicación:

Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado (p.110).

Las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con total eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar, se pueden prevenir malos entendidos y errores dentro de la comunicación, es capaz de aumentar dentro de una

organización la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998).

Las comunicaciones son las herramientas que nosotros, como seres humanos, usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. Ser humano implica estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma (Arrugo, 2001).

Existen dos tipos de comunicación, que en forma simultánea pueden influenciar el comportamiento del hombre. Es en cada una de ellas donde se almacena la información obtenida sobre algún dato o circunstancia importante dentro de las organizaciones, expresándose de manera distinta, dependiendo de qué tipo de comunicación se trate (Hughes, 1986).

Externa: es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobre todo para alcanzar metas de la organización "Este sistema es dictado por el ambiente técnico, político y económico de la organización" (Hughes, 1986).

Interna: en toda organización, la comunicación fluye por canales de autoridad y responsabilidad, que son conocidos como formales (correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.)

La comunicación interna se desarrolla con la interacción de las personas dentro de los canales formales.

3.3 Comunicación interna

La comunicación interna está representada por todos aquellos mensajes que transmite la empresa al interior. "La comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir, una imagen positiva y un clima adecuado" (Cervera, 2004, p.277).

Por otro lado, la comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general (Thomas, 2002).

Tal como menciona Cervera (2004):

La comunicación interna tiene como objetivo lanzar un mensaje único a toda la compañía (eliminando intermediarios y evitando rumores), además busca una mayor y mejor comunicación (la información debe ser conocida a través de canales institucionales antes que por ningún otro), por último, debe fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, reforzando los valores y las conductas de liderazgo (p. 309).

En la comunicación interna se incluye el conjunto de actividades efectuadas por la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros; esto a través del uso de medios de comunicación que sirvan para mantenerlos informados.

La comunicación en una organización se puede desarrollar formal o informalmente. Según Fernández (2007), la comunicación formal es la que se realiza a través de las

causas predeterminadas por la organización para que fluya la información entre sus miembros. Informal es la que se da al margen de estos canales.

El autor menciona algunas ideas para reflexionar acerca de la comunicación interna en las organizaciones:

- Una empresa que sólo gestiona la comunicación interna se convierte en una organización cerrada.
- Cuanto más se asciende en el organigrama, el mayor porcentaje del trabajo consiste únicamente en comunicarse con otras personas.
- En la comunicación, los aspectos no relacionados estrictamente con el mensaje pueden influir de manera determinante en el resultado de la misma. Los signos de *status*, la comunicación no verbal, quién tiene la iniciativa de comunicar, dónde, cómo o cuánto tiempo se le dedica a esta, son factores igual de determinantes.
- En ocasiones la comunicación informal es mucho más eficaz para resolver problemas que la que se produce a través de la comunicación formal.
- Una relación informal fluida con los compañeros ayudará a que la información transmitida por los cauces formales resulte más eficaz (pp. 53–54).

Tanto en la comunicación formal como en la informal, se pueden presentar posturas que eviten que el mensaje sea comprendido por su destinatario de manera clara. Esto se puede corregir al conocer la opinión o percepción de las audiencias clave (retroalimentación), quienes opinan si existen o no barreras de comunicación.

3.4 Barreras comunicacionales

En el proceso de comunicación también pueden existir problemas que traen como consecuencia los tan frecuentes *malentendidos* o *fallas de comunicación*. Las barreras son obstáculos en el proceso, que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje.

Para Sánchez Gutiérrez (2006) las barreras de comunicación son aquellas que se presentan cuando existen deficiencias en el proceso comunicativo; son las interferencias que limitan o impiden el entendimiento entre el emisor y el receptor del mensaje.

También pueden definirse como todas aquellas interferencias que puedan limitar la decodificación del mensaje. Estas interferencias pueden perjudicar una comunicación, filtrarla o darle un significado equivocado (Thomas, 2002).

De acuerdo con Sánchez (2006) algunos de los obstáculos que aparecen frecuentemente en el campo de las organizaciones son los siguientes:

1. Distorsión semántica: es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
2. Distorsión serial: es la alteración –o deformación– del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
3. Sobrecarga de información: es el exceso de información recibida al punto anterior. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información

necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

4. Escasez de información: es la que se da cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar sus funciones y/o para relacionarse con los demás (pp. 54-55).

El aporte de García (2000) es más concreto, ya que divide las barreras en la comunicación interna según su naturaleza en:

- Físicas: se refiere a las deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbaciones, etc.
- Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores.
- Psicológicas: se refiere a las turbaciones personales, a irritación o agresividad.
- Sociológicas: rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.), degradación del clima social, etc.
- Culturales: distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.
- Administrativas: sistemas inadecuados o incompatibles de organización.
- Lingüísticas: se refiere al desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos (p. 56).

3.5 *Ambiente laboral*

El entorno de una organización fomenta un mayor compromiso, motivación y creatividad en el trabajo. El ambiente laboral se refiere así al espacio físico, psicológico y social en el que los empleados realizan sus tareas y además se relacionan entre sí. Zenteno y Durán (2016) lo definen como “un conjunto de pilares que el trabajador percibe en su ambiente de trabajo sobre las estructuras, procesos organizacionales y la convergencia entre características personales y organizacionales” (p. 16).

Además, la efectividad, la productividad y la satisfacción laboral definen a una organización, y la distinguen de otras.

Zanabria (2009) plantea diferentes tipos en lo que se refiere al ambiente laboral:

En primer lugar, el ambiente laboral positivo, segundo; el ambiente laboral negativo y, por último, el neutro, en donde la operatividad se manifiesta en una orden o mandato, lo cual significa una oportunidad de mejoramiento para la organización (p. 16).

Respecto a las dimensiones del ambiente laboral, Hernández y Rodríguez (2013) plantearon lo siguiente:

Las relaciones interpersonales; constituyen los conocimientos de los que integran la organización sobre el ambiente laboral; en otras palabras, los pilares se relacionan entre pares y subordinados. La capacidad en la interacción entre colaboradores, el equilibrio y la empatía son situaciones con mucha importancia que influirán en la operatividad, así como de contar con un clima organizacional adecuado, eficiente y eficaz, bajo el buen cumplimiento de los trabajos trazados por la institución (pp. 16-17).

Existen distintas características que definen el ambiente laboral, sin embargo, son determinantes, en cierta forma, las conductas de los empleados de la organización; con el paso del tiempo se va creando una cultura propia.

3.6 Cultura organizacional

La efectividad laboral de la cultura organizacional radica en su capacidad para influir en el comportamiento de los empleados y en su alineación con los objetivos y valores de la empresa.

La cultura organizacional es el fundamento de las suposiciones y convicciones compartidas por los empleados de una empresa. Estas creencias operan de manera inconsciente y definen la percepción que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (Schein, 1988).

Así mismo, la cultura organizacional radica en que proporciona un marco para las interacciones y decisiones en la empresa. Define las expectativas de comportamiento, los estándares de desempeño y la forma en que se abordan los desafíos y conflictos. Hernández, Méndez y Contreras (2014) manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, es la forma en que una empresa define su identidad y establece la forma en que se llevan a cabo las actividades con sus colaboradores internos y clientes.

3.7 Colaboradores internos

Los colaboradores internos son los impulsores clave del funcionamiento de la organización. Su conocimiento, experiencia y dedicación contribuyen al desarrollo y crecimiento de la empresa. Además, son embajadores de la cultura organizacional, transmitiendo los valores y normas de la organización en su trabajo diario.

Ferrary (2005) señala que, un sistema de colaboradores internos no se dirige de manera bidireccional con la organización, sino que regularmente interactúan también con las otras partes interesadas en forma de red, lo que les permite intervenir directamente en el funcionamiento de la organización con mayor fuerza (p. 116).

Es así como el concepto de comunicación bidireccional se refiere al proceso en el cual todas las partes tienen la oportunidad de ser emisores y receptores de mensajes. Basándose en el diálogo, la comprensión de la realidad del destinatario y la empatía hacia sus intereses y necesidades (Ayala, 2001).

Adot (2017) destaca que es crucial reconocer que los empleados tienen funciones y obligaciones diversas en varios departamentos y niveles de autoridad. Por consiguiente, es importante analizar las conexiones entre los departamentos y las partes interesadas de la empresa, además de determinar quién y de qué manera supervisa los procedimientos fundamentales de la empresa.

Su efectividad laboral, compromiso y contribuciones son vitales para el logro de los objetivos y el crecimiento de la empresa. Contar con su presencia y participación activa es esencial para crear un entorno laboral favorable y alcanzar el éxito empresarial; siendo este uno de los resultados más importantes en el entorno de esta auditoría.

3.8 Auditoría

La auditoría, según Sanz de la Tajada (1994) es considerada como "la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye así un sistema de control" (p. 33).

Así mismo, es el proceso de examinar y evaluar de manera sistemática y objetiva las actividades, operaciones, registros y estados financieros de una organización. Para así, verificar la precisión, la integridad y la confiabilidad de la información operativa, así como asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas internas.

Rodríguez (2007) afirma que la auditoría de comunicaciones internas debe estar orientada al estudio de qué es lo que necesita el empleado en cuanto a comunicación e información, y cómo percibe lo que está haciendo.

Contar con la presencia de una auditoría independiente y competente es fundamental para garantizar la confiabilidad y la integridad de la información operativa de una organización. Su presencia proporciona una evaluación imparcial y objetiva de los registros y operaciones, lo que fortalece la confianza de los inversores, los socios comerciales y las partes interesadas en general.

En conclusión, la auditoría desempeña un papel crucial en el control y la verificación de la información operativa de una organización. Su objetivo es asegurar la precisión, la integridad y la confiabilidad de los registros y operaciones, así como garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones. La presencia de una auditoría independiente y competente fortalece la confianza de los diferentes actores involucrados en la organización.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modalidad de la investigación

Según lo establecido por la Escuela de Comunicación Social, de la Universidad Católica Andrés Bello; la presente investigación se enmarca en la concentración de Comunicaciones Corporativas. Según Peña (2019), esta concentración “pretende generar trabajos de investigación que aborden el ámbito empresarial y sus contextos internos y externos desde una perspectiva sistémica que permita el diseño y evaluación de procesos comunicacionales” (párr. 14). En este sentido, el presente trabajo de investigación se encuentra en la línea investigativa de la modalidad VI: Análisis del Clima Organizacional.

En concordancia con lo expuesto anteriormente y centrando la modalidad de estudio en el análisis del clima organizacional, se planteó un problema específico a investigar en el área de estudio. En este trabajo se analizará la estrategia comunicacional dentro de la empresa Atenas Grupo Consultor. El objetivo general de esta investigación consiste en realizar una auditoría a los colaboradores internos de la empresa Atenas Grupo Consultor, con el fin de evaluar el clima organizacional y su impacto en la comunicación interna.

4.2 Tipo de investigación

El siguiente trabajo se enmarca en un tipo de investigación descriptiva. “Su objetivo es especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.92).

En este sentido, se recopila información detallada acerca de las características y condiciones del clima organizacional, tales como la satisfacción laboral, el nivel de comunicación y la percepción de apoyo, entre otros aspectos relevantes.

4.3 Diseño de la investigación

El tipo de investigación que se utiliza en este trabajo es descriptivo transeccional debido a que se pretende indagar la incidencia de las modalidades de análisis de clima organizacional; Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que:

El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores) (p. 155).

Tomando en cuenta este concepto, se pretende recopilar las opiniones y percepciones de los colaboradores internos en un solo momento para su posterior análisis en la base de datos de la auditoría.

4.4 Definición de variables

Hernández, Fernández y Baptista (2010), una variable es una característica que puede cambiar y cuya variación puede ser medida u observada (p.93). Básicamente, una variable es un atributo que puede ser cuantificado y al que se le pueden asignar diversos valores a lo largo del estudio de investigación.

Tabla N° 1. Definición de variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Conceptual	Operacional
1.Identificar cómo funciona el proceso de comunicación interno de la organización	Funcionamiento del proceso comunicacional	Es el comportamiento eficaz de los procesos de comunicación en el que se lleva a cabo intercambio de información entre dos o más participantes		X

Fuente: *Elaboración propia (2024).*

Tabla N° 1. Definición de variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Conceptual	Operacional
2. Caracterizar el tipo de mensajes que se difunden	Tipo de mensajes	Son los diferentes tipos de comunicados que realiza la empresa para sus diferentes públicos tanto internos como externos, a través de los distintos canales		X

Fuente: *Elaboración propia (2024).*

Tabla N° 1. Definición de variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Conceptual	Operacional
3. Identificar si existe armonía en la interacción de los equipos de trabajo	Interacción de los equipos de trabajos	Es la relación entre las agrupaciones de individuos de la empresa orientada a la consecución de un único objetivo común.		X

Fuente: *Elaboración propia (2024).*

Tabla N° 1. Definición de variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Conceptual	Operacional
4. Conocer si se realizan reuniones de status para seguimiento de los procesos internos	Reuniones de status	Son encuentros periódicos del personal que mejoran el funcionamiento de la empresa, haciendo que se minimicen las trabas entre los procesos.		X

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla N° 1. Definición de variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Conceptual	Operacional
5. Identificar la existencia de barreras comunicacionales	Barreras comunicacionales	Para Sánchez Gutiérrez (2006) las barreras de comunicación son aquellas que se presentan cuando existen deficiencias en el proceso comunicativo; son las interferencias que limitan o impiden el entendimiento entre el emisor y el receptor del mensaje.	X	

Fuente: Elaboración propia (2024).

4.5 Operacionalización de Variables

Tabla N° 2. Operacionalización de Variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
1. Identificar cómo funciona el proceso de comunicación interno de la organización.	Funcionamiento del proceso comunicacional	Es el comportamiento eficaz de los procesos de comunicación en el que se lleva a cabo intercambio de información entre dos o más participantes	Flujo Comunicacional	Descendente	Desde el nivel gerencial hacia abajo, sin posibilidad de retroalimentación.	6	I	Licenciado Rafael Romero
						7	II	Licenciada Betty Fórmica
						4	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
				Ascendente	De los colaboradores hacia niveles superiores sin retroalimentación.	6	I	Licenciado Rafael Romero
						7	II	Licenciada Betty Fórmica
						4	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
				Bidireccional	De arriba hacia abajo y viceversa. Con retroalimentación en ambas direcciones.	6	I	Licenciado Rafael Romero
						7	II	Licenciada Betty Fórmica
						4	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla N° 2. Operacionalización de Variables.

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
2.Caracterizar el tipo de mensajes que se difunden	Tipo de mensajes	Son los diferentes tipos de comunicados que realiza la empresa para sus diferentes públicos tanto internos como externos, a través de los distintos canales.	Contenido de los mensajes	Institucionales	Crecimiento de la empresa	2	I	Licenciado Rafael Romero
					Alianza	9	II	Licenciada Betty Fórmica
					Nuevos negocios	14	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
				De productos y servicios		2	I	Licenciado Rafael Romero
						9	II	Licenciada Betty Fórmica
				Recursos Humanos	Incentivos Promoción de empleados Evento de la organización	2	I	Licenciado Rafael Romero
						9	II	Licenciada Betty Fórmica
						17	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
				Incentivos Laborales		2	I	Licenciado Rafael Romero
						9	II	Licenciada Betty Fórmica
						17	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
				Capacitación		2	I	Licenciado Rafael Romero
						9	II	Licenciada Betty Fórmica
						17	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla N° 2. Operacionalización de Variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
3. Identificar si existe armonía en la interacción de los equipos de trabajo	Interacción de los equipos de trabajos	Es la relación entre las agrupaciones de individuos de la empresa orientada a la consecución de un único objetivo común.	Trabajo en Equipo	Entre alta gerencia	Respeto	1, 2, 5	I	Licenciado Rafael Romero
						2, 5, 8, 9, 11	II	Licenciada Betty Fórmica
						8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
				Entre gerencia media	Aceptación del otro	1, 2, 5	I	Licenciado Rafael Romero
						2, 5, 8, 9, 11	II	Licenciada Betty Fórmica
						8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
				Entre supervisores	Solidaridad	1, 2, 5	I	Licenciado Rafael Romero
						2, 5, 8, 9, 11	II	Licenciada Betty Fórmica
						8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
					Compañerismo	1, 2, 5	I	Licenciado Rafael Romero
						2, 5, 8, 9, 11	II	Licenciada Betty Fórmica
						8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla N° 2. Operacionalización de Variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
4. Conocer si se realizan reuniones de status para seguimiento de los procesos internos	Reuniones de <i>status</i>	Son encuentros periódicos del personal que mejoran el funcionamiento de la empresa, haciendo que se minimicen las trabas entre los procesos.	Encuentros periódicos	Entre niveles gerenciales	Rendimiento de los procesos	2	I	Licenciado Rafael Romero
					Amplían los puntos de vista			
					Desarrollo de nuevos proyectos	4	II	Licenciada Betty Fórmica
					Evaluación de actividades			
					<i>Brainstorming</i>			
				Entre gerencia media	Rendimiento de los procesos	2	I	Licenciado Rafael Romero
					Amplían los puntos de vista			
					Desarrollo de nuevos proyectos	4	II	Licenciada Betty Fórmica
					Evaluación de actividades			
					<i>Brainstorming</i>			
				Entre supervisores	Rendimiento de los procesos	2	I	Licenciado Rafael Romero
					Amplían los puntos de vista			
					Desarrollo de nuevos proyectos	4	II	Licenciada Betty Fórmica
					Evaluación de actividades			
					<i>Brainstorming</i>			
				Entre niveles supervisores y equipos de trabajo	Rendimiento de los procesos	2	I	Licenciado Rafael Romero
					Amplían los puntos de vista			
					Desarrollo de nuevos proyectos	4	II	Licenciada Betty Fórmica
					Evaluación de actividades			
					<i>Brainstorming</i>			

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla N° 2. Operacionalización de Variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
5. Identificar la existencia de barreras comunicacionales	Barreras comunicacionales	Para Sánchez Gutiérrez (2006) las barreras de comunicación son aquellas que se presentan cuando existen deficiencias en el proceso comunicativo; son las interferencias que limitan o impiden el entendimiento entre el emisor y el receptor del mensaje.	Obstáculos	Semánticos	Mensajes únicos, no clasificados según nivel de colaboradores	4, 8	I	Licenciado Rafael Romero
						3, 10	II	Licenciada Betty Fórmica
						6, 7	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
				Técnico	Comunicación intranet no disponible para todos	4, 8	I	Licenciado Rafael Romero
						3, 10	II	Licenciada Betty Fórmica
						6	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
					Carencia de dispositivos inteligentes	4, 8	I	Licenciado Rafael Romero
						3, 10	II	Licenciada Betty Fórmica
						6	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor
					Carencia de celular tecnológico	4, 8	I	Licenciado Rafael Romero
						3, 10	II	Licenciada Betty Fórmica
						6	III	Colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor

Fuente: Elaboración propia (2024).

4.6 Población, Unidad de análisis y muestra

A continuación, se presentan los conceptos de población, unidad de análisis y muestra; así como los elementos que componen este apartado del trabajo de investigación.

4.6.1 Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población de un trabajo de investigación está definida como un grupo de casos que tienen en común determinadas especificaciones, asimismo, las poblaciones deben situarse de acuerdo a sus características de contenido, de lugar y de tiempo.

La población que comprende esta investigación son los colaboradores internos que pertenecen a la empresa consultora, Atenas Grupo Consultor.

4.6.2 Unidad de análisis

Una unidad de análisis, también denominada unidad de muestreo, es definida como aquella que se enfoca en el qué o quiénes del estudio (Hernández Sampieri et al, 2014).

Para Hernández Sampieri et al., (2014), la unidad de muestreo indica quienes serán medidos, los casos o los individuos a los que se les aplicará el instrumento de medición, estos grupos son los individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, entre otros.

Para efectos de esta investigación, la unidad de análisis comprenderá aquellos departamentos o unidades de negocio que conforman Atenas Grupo Consultor, siendo los siguientes:

- Socios
- Clientes Internos

Asimismo, dentro de la categoría de “clientes internos” se dividen 12 áreas de trabajos:

- Administración
- Comercial
- *Consumer Insights*
- Operaciones
- Comunicaciones
- *Retail Services*
- Servicios Generales
- Campo
- *Information Technology*
- *Business Intelligence*
- *Atenas Academy*
- Talento Humano

4.6.3 Muestra

Para Hernández Sampieri et al., (2014) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración

y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (p. 534).

Ya definida nuestra unidad de análisis se procede a definir la muestra. Se define como un subgrupo de la población, los cuales pertenecen a un conjunto definido que comparten características similares. Existen dos tipos de muestra, muestra probabilística y no probabilística o dirigida, la utilizada en esta investigación será la muestra probabilística, ya que, al ser una investigación transaccional descriptiva, permite hacer estimaciones de variables en la población.

Para Hernández Sampieri et al., (2014) “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (p.175). Aquí se precisa, entonces, el tamaño de la muestra probabilística; se seleccionan unidades de elementos por medio de listado o marco muestral.

En este sentido, y dado que la población de este estudio es reducida en sus diferentes estratos (socios, gerentes, coordinadores, analistas, especialistas, ejecutivos y pasantes) se tomó toda la población como muestra, de manera tal que la población y la muestra está conformada por los 78 trabajadores adscritos a la empresa Atenas Grupo Consultor. Por lo que en esta investigación no se aplicaron criterios muestrales con el fin de extraer una muestra reducida de la población.

4.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La recolección de los datos empleados en toda investigación se realiza mediante determinados procedimientos que le son de gran ayuda al autor para poder realizar la investigación de una manera más concisa.

De acuerdo a (Sabino, 2000, p. 129) “los instrumentos de recolección de datos, son en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández, et al., 2014, p. 198).

En el caso de este trabajo de investigación, se pretende desarrollar exitosamente los objetivos planteados y tomando en cuenta el diseño de la misma, se implementará la técnica del cuestionario, así como la técnica de la entrevista semiestructurada a los expertos informantes Rafael Romero, gerente de comunicaciones en Arcos Dorados y Betty Fórmica, directora de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.

“Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 403).

A su vez, para Hernández et al. (2014), el cuestionario consiste en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 217). Estos cuestionarios desarrollan categorías que pueden obedecer a diferentes necesidades y a un problema de investigación. Dependiendo del tipo de caso de estudio, algunas pueden ser preguntas cerradas o abiertas, y en ciertos casos, ambos tipos de preguntas.

4.8 Confiabilidad del instrumento

Con el fin de obtener datos sólidos, los instrumentos de recolección deben cumplir con los criterios de confiabilidad. La confiabilidad de un instrumento “se refiere al grado

en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al., 2010, p.200). Si el instrumento arroja resultados distintos tras aplicarlo varias veces, este no será confiable.

Para descubrir la confiabilidad de un instrumento existe una serie de métodos y procedimientos que emplean fórmulas estadísticas para obtener un coeficiente de fiabilidad. Hernández et al. (2010) afirma que “la confiabilidad varía de acuerdo con el número de *ítems* que incluya el instrumento de medición. Cuantos más *ítems* haya, mayor será esta” (p.208).

Así mismo, para la dependencia de confiabilidad cualitativa, para Hernández Sampieri y Mendoza (2008), implica que los datos deben ser revisados por distintos investigadores y estos deben arribar a interpretaciones coherentes. De ahí la necesidad de grabar los datos (entrevistas, observaciones, etc.).

4.9 Validación del instrumento

En el presente estudio de investigación, se efectuó la validación del instrumento con la finalidad de obtener la recolección de datos; por lo que el instrumento se diseñó a modo de cuestionario, por medio de la validez de contenido, que para Hernández et al. (2014) es “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p.201).

El juicio de expertos es una técnica utilizada para comprobar la fiabilidad del instrumento. La validez de expertos, según Hernández et al. (2014) es el “grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 204).

El proceso de validación fue realizado por el profesor Luis Lamberti, quien es profesor de la escuela de Comunicación de la Universidad Católica Andrés Bello.

Según las observaciones del profesor Luis; sugirió que se incluyeran otros grupos de edad en la pregunta N° 2 para obtener resultados más específicos y evitar el malestar de las personas mayores. También recomendó modificar las preguntas N° 5, 11, 12, 14 y 15 de manera que se tuvieran opciones pares para obtener una tendencia positiva o negativa.

Además, propuso agregar algunas preguntas sobre la utilidad de los temas de comunicación, la percepción de los comunicados dentro de la organización y la preferencia de los canales de comunicación formales o informales.

4.10 Procedimiento

Una vez diseñados los instrumentos de investigación y validados por el profesor Luis Lamberti, se procedió a contactar a los expertos informantes: Licenciado Rafael Romero (gerente de Comunicaciones de Arcos Dorados), y la Licenciada Betty Fórmica (directora de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello), para llevar a cabo los instrumentos I y II. Simultáneamente, se compartió el instrumento III utilizando la herramienta de *Google Forms*, para realizar el cuestionario a los colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor.

Después de algunas semanas, se logró contactar a los expertos informantes para programar las entrevistas presenciales, las cuales tuvieron lugar en la Universidad Católica Andrés Bello. Al mismo tiempo, se intentó enviar el cuestionario a los colaboradores internos de la organización; sin embargo, se encontró una barrera por parte del departamento de Recursos Humanos, ya que, estaban ocupados con otros procesos activos relacionados con la consultoría de ambiente laboral.

Después de enviar varios correos para contactar a Mayelin Ríos, coordinadora de talento humano de Atenas Grupo Consultor; finalmente se procedió a difundir el cuestionario individualmente vía *WhatsApp*, y a pesar de tener un retraso de varias semanas. La difusión comenzó el 01 de diciembre de 2023 a las 2:37pm y se cerró el 04 de diciembre de 2023 a las 5:15pm.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

“Para analizar los datos, en los métodos mixtos el investigador confía en los procedimientos estandarizados y cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), así como en los cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 574).

A su vez, para Hernández et al. (2014) “la diversidad de posibilidades de análisis es considerable en los métodos mixtos, además de las alternativas conocidas que ofrecen la estadística y el análisis temático” (p. 574).

Respecto a la parte cualitativa, las investigadoras diseñaron un modelo de matriz para vaciar los datos obtenidos mediante las entrevistas a expertos informantes.

5.1 Modelo de matriz descriptora de resultados

PREGUNTA N°	ENTREVISTADO

5.2 Matriz descriptora de resultados, a partir del instrumento N° I (entrevista a experto informante Rafael Romero)

Tabla N° 3. Matriz descriptora de resultados, a partir del instrumento N° I.

Pregunta N°	Entrevistado Licenciado Rafael Romero (gerente de comunicaciones)
1. ¿Cuál es el papel de la comunicación interna en la promoción de la interacción entre los colaboradores en una empresa?	El papel primero que nada es servir de elemento vinculante entre todos los colaboradores y es un elemento vinculante a través de las comunicaciones internas. Porque a través de las comunicaciones internas tú generas códigos compartidos, lenguas compartidas, forma de comunicación compartida y al justamente llevarlo a un colectivo, que en este caso son los trabajadores, Todas las personas empiecen a hablar en el mismo lenguaje por esa misma manera (...) Todas las empresas deben tener un esquema, una estrategia de comunicaciones internas, las cuales desde el punto de vista estratégico, debe ser planteada, sobre la base de lo que quieres comunicar como empresa. Cómo quieres que sean tus trabajadores con base a tus valores, a tu misión, visión.
2. ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación se utilizan para fomentar la interacción y la colaboración entre los colaboradores en el entorno laboral?	La estrategia tiene que ir asociada a lo que tú propones como organización (...) La Organización se mira de manera que, las expectativas, y apariencias, dejen claro de lo que son como organización. A partir de ahí derivar el mensaje, estrategias, herramientas, cartelera o campañas internas de comunicación. Se deben hacer frecuentemente con un calendario. De manera de cada cierto tiempo, para hacer los esfuerzos, evaluar los trabajos que se están haciendo o determinar los conflictos que puedan ocurrir con los colaboradores.
3. ¿Cuál es el impacto de una comunicación interna efectiva en el clima laboral? Y en su defecto, ¿cuál es	El impacto es muy alto cuando tienes una comunicación interna efectiva. Más que efectiva hablaría de eficiente porque es diferente (...) para que sea efectiva, no tiene que ser primero eficiente, es decir, porque eficiente incorpora el elemento de uso de recursos, entonces es como el indicador de

el impacto de una comunicación interna ineficiente en el clima laboral?	éxito en el uso de los recursos (...) Vamos a decir base 100 de que solo el 50% de los empleados participaron en las diferentes campañas, solo 50% de los empleados identifican elementos que se presentaron durante la campaña. Solo 50% de los empleados siente al final del año que la empresa los consideró en sus comunicaciones internas (...) Ahí tú puedes decir bueno, si fuimos efectivos solamente impactando el 50% de los empleados.
4. ¿Cuáles son las barreras comunicacionales más frecuentes que se pueden presentar en un clima laboral explotador o autoritario?	Las más frecuentes es que en ambientes laborales autoritarios, la comunicación no existe, la comunicación fluida, la comunicación empática. Entonces, al no haber comunicación empática, pues deja de haber flujo de comunicación; empiezan a generarse espacios grises donde las personas de alguna manera buscan comunicarse, porque la comunicación es como el agua, siempre va a pasar, siempre va a fluir (...) Los regímenes autoritarios o líderes organizacionales autoritarios, terminan generando temor y por ende las personas no hablen, no se comunican y pueden diferir, pero no lo van a decir. Y entonces esas, digamos, son las barreras más frecuentes.
5. ¿Qué desafíos se enfrentan al comunicar y promover la interacción en un entorno laboral diverso y cómo se abordan?	Si yo soy de entrada, una organización blanco y negro, y así quiero vender y así quiero que me perciban; esa será mi estrategia: ser blanco y negro. Evidentemente y, de manera natural, vas a tener muchísimos desafíos para promover la diversidad, porque en blanco y negro solamente hay blanco y negro (...) Siempre, una persona se siente, dentro de un clima laboral el cual se siente bien, y le permite ser como es, está demostrado que eso mejora la eficiencia de la persona, del colaborador hasta en un 35%, más de lo que ya tú eres eficiente por tu rango profesional, por tus conocimientos.
6. ¿Cómo funciona el proceso de la comunicación interna en la organización?	Las comunicaciones internas son relevantes para la organización. Entonces, a partir de darle la relevancia necesaria que tienen, así como es importante tener comunicación externa, también comunicación interna, ambas son dos caras de la misma moneda. Si tú quieres tener esa moneda en tu bolsillo, o sea la moneda de la comunicación, tienes que tener dos caras. Entonces, a partir de allí, generar la estructura necesaria (...) Bueno, ¿cuál es el primer objetivo? Definir un plan. ¿Cuál

	va a ser el segundo objetivo? Ejecutar el plan. Y el tercer objetivo va a ser medirlo, ¿en cuánto tiempo lo queremos hacer? ¿en un trimestre? ¿en un semestre? ¿en un año?
7. ¿Qué iniciativas recomienda implementar en una empresa para fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta entre los colaboradores?	Las iniciativas pueden ser muchas, pueden ser desde actividades puntuales y sorpresa, en la oficina; que los viernes trabajen hasta las 16:00 de la tarde, pero de 14:00 a 15:00 vamos a hacer cada 15 días una actividad de integración y entonces empiezas a trabajar actividades de integración, apoyándonos del departamento de recursos humanos para la comunicación, para la convocatoria, para identificar inclusive los focos que se deben trabajar en conjunto con este Comité de Comunicaciones internas (...) Entonces, bueno, ¿para qué lo vas a usar? Bueno, esa interacción lo vas a usar como actividad de compartir entre las personas, pero también para que el líder pueda ir moldeando los mensajes de esa cultura organizacional que tú estás generando (...) hoy en día, las empresas tienen que necesariamente generar valor, valor compartido, valor en la comunidad donde operan, valor a sus colaboradores.
8. ¿Cómo se abordan las barreras de comunicación que puedan surgir en la interacción entre los colaboradores?	Lo primero es identificar las barreras. Lo segundo, identificar qué tipo de barreras hay, porque no necesariamente son las mismas para todos (...) Suele ocurrir en las organizaciones que las primeras barreras que hay es porque los colaboradores no tienen claro que tienen que hacer. Esa es la primera barrera de comunicación que hay en las organizaciones. Te contratan y no tienes claro que tienes que hacer, cuál es tu objetivo. Y para eso hay que ser muy preciso (...) Entonces, en la medida en que los objetivos están clarísimos, suele haber menos barreras comunicacionales entre los colaboradores, porque estamos hablando de una empresa o una organización. Otros surgen naturalmente de la propia, digamos, identidad personal de los colaboradores. Ahora eso se debe amalgamar dentro de la cultura organizacional (...) Desde que tú reclutas a las personas porque tú sabes que esa persona se va a adecuar o no a tu cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia (2024).

5.2.1 Interpretación de los resultados de la matriz del instrumento

N° I

A continuación, se presenta el análisis y discusión de resultados, tomando como base la matriz anteriormente presentada con la entrevista realizada al Licenciado Rafael Romero, Gerente de Comunicaciones de Arcos Dorados.

Para la pregunta número 1 - ¿Cuál es el papel de la comunicación interna en la promoción de la interacción entre los colaboradores en una empresa?

El entrevistado menciona cuál es el papel de la comunicación interna en una empresa y cómo puede unificar a los colaboradores en torno a un lenguaje y una forma de comunicación compartidos. El objetivo principal es establecer un vínculo entre todos los miembros del equipo y asegurarse de que estén alineados con los valores, la misión y la visión de la empresa. Así mismo, nos comparte que es muy importante hablar en el mismo idioma dentro de la organización, esto permite que todos los empleados utilicen un lenguaje y una forma de comunicarse similares, se promueve la cohesión y se facilita la transmisión efectiva de información.

Para la pregunta número 2 - ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación se utilizan para fomentar la interacción y la colaboración entre los colaboradores en el entorno laboral?

El entrevistado destaca la importancia de la estrategia de comunicación interna y lo alineada que debe estar con lo que la organización es. Menciona que se debe tomar en cuenta la manera en que la organización se percibe a sí misma, esto puede ser, a través de sus expectativas y apariencias, siendo clara y coherente. A partir de esta visión organizacional, se derivan los mensajes, estrategias, herramientas, carteles o campañas internas de comunicación. A su vez, se resalta que la estrategia de

comunicación interna debe estar en sintonía con la identidad y la imagen que la organización desea proyectar. Es necesario realizar acciones de comunicación de forma regular, evaluando su efectividad y abordando posibles conflictos con los colaboradores.

Para la pregunta número 3 - ¿Cuál es el impacto de una comunicación interna efectiva en el clima laboral? Y en su defecto, ¿cuál es el impacto de una comunicación interna ineficiente en el clima laboral?

El entrevistado señala que es más apropiado hablar de eficiencia en lugar de efectividad, ya que estos términos tienen diferencias significativas. Aunque es crucial lograr resultados positivos y alcanzar los objetivos de comunicación, también es esencial utilizar los recursos de manera óptima y garantizar una participación amplia y una comprensión generalizada por parte de los empleados. Una comunicación interna efectiva implica no solo alcanzar los objetivos establecidos, sino también utilizar los recursos de manera eficiente y lograr una participación y comprensión generalizadas entre los empleados.

Para la pregunta número 4 - ¿Cuáles son las barreras comunicacionales más frecuentes que se pueden presentar en un clima laboral explotador o autoritario?

El entrevistado mencionó que las barreras comunicacionales más frecuentes se podían categorizar en las organizaciones como la misma interacción entre los colaboradores internos. Entre ellas, la inexistencia de la comunicación, la comunicación fluida, la comunicación empática. En estas mismas barreras, suelen encontrarse con aquellos regímenes autoritarios, que generan temor y por ende las personas no se comunican.

Para la pregunta número 5 - ¿Qué desafíos se enfrentan al comunicar y promover la interacción en un entorno laboral diverso y cómo se abordan?

El entrevistado explica cómo las organizaciones tienen la libertad de elegir la imagen y la estrategia que desean proyectar, ya sea una estructura rígida o una diversa. Sin embargo, se señala que una estrategia enfocada exclusivamente en la rigidez puede presentar desafíos en cuanto a la promoción de la diversidad. Así mismo, se destaca que un clima laboral que permita a los colaboradores ser ellos mismos puede mejorar su eficiencia y rendimiento.

Para la pregunta número 6 - ¿Cómo funciona el proceso de la comunicación interna en la organización?

El entrevistado interpreta que las comunicaciones internas son relevantes y deben ser consideradas junto con las comunicaciones externas. Para él, una parte del proceso de comunicación se basa en: establecer una estructura adecuada, definir un plan, ejecutar y medir el impacto de las comunicaciones internas en un período de tiempo determinado.

Para la pregunta número 7 - ¿Qué iniciativas recomienda implementar en una empresa para fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta entre los colaboradores?

Para el entrevistado, las iniciativas como integración en una organización, actividades sorpresa y horarios especiales son sumamente importantes, ya que, no solo promueven la interacción entre los empleados, sino que también permiten transmitir los mensajes de la cultura organizacional. Entre lo mencionado, destaca la necesidad de que las empresas generen dentro de sus empresas el valor compartido, valor en la comunidad, y valor a todos sus colaboradores.

Para la pregunta número 8 - ¿Cómo se abordan las barreras de comunicación que puedan surgir en la interacción entre los colaboradores?

El entrevistado menciona la importancia de abordar las barreras de comunicación en una organización. Entre ellas, responder a la falta de claridad en cuanto a las responsabilidades y objetivos de los colaboradores. Plantear las diferencias individuales que puedan generar barreras, o diferencias entre los colaboradores, con la necesidad de armonizarlas dentro de la cultura organizacional. Para concluir, destacar la importancia de reclutar a personas que se ajusten a la cultura de la organización.

5.3 Matriz descriptora de resultados, a partir del instrumento N° II (entrevista a experta informante Betty Formica)

Tabla N° 4. Matriz descriptora de resultados, a partir del instrumento N° I.

Pregunta N°	Entrevistada Licenciada Betty Fórmica (directora de RRHH de la Universidad Católica Andrés Bello)
1. En su opinión, ¿qué papel juega el clima laboral en una organización?	El clima es una foto que se toma para mí de la organización, esta foto mostrará las percepciones que tienen las personas que trabajan en esa empresa. Aquí se pueden observar las distintas variables que implican la interacción que hay entre las personas, o los colaboradores internos de la organización. Entonces medir clima es como colocar un termómetro a esas percepciones de las personas que trabajan ahí, con el fin de evaluar cómo están las cosas (...) La cultura la definen muchas cosas, desde los documentos formales, como la historia o los detalles que definen a la organización, así como la misión, la visión, los valores. Eso hace que las personas que ingresen a la organización, entren con ciertas características, y se comporten de una manera con base a lo que refleja la cultural (...) Entonces, la importancia de evaluar el clima o ambiente laboral es poder medir, es poder darle un indicador al ámbito tanto de recursos humanos como al nivel más estratégico de la organización para saber conocer cómo se sienten los colaboradores.
2. ¿Cuáles son los indicadores claves que se tienen en cuenta al medir el nivel de interacción de los colaboradores en una empresa?	Los indicadores que están dentro de lo que es el clima se definen como dimensiones. Entonces, entre esos tenemos, el nivel de interacción de los colaboradores; depende de cómo ustedes definan el nivel de interacción (...) Tienes la dimensión supervisión, por ejemplo. Eso te dice cómo se siente la gente con respecto a esa jerarquía (...) Como el código de vestimenta (...) eso es un esquema que te obliga a vestirse de una manera tal. Por otra parte, también

	existen los informales, como los de ¿cómo es la relación con tus compañeros de trabajo de la misma área? (...) Esos son indicadores que te dicen como es el nivel de interacción (...) También existe porque aquí lo estamos enfocando básicamente por el clima. Pero hay elementos importantes que se pueden medir y se pueden considerar a través de instrumentos como la evaluación del desempeño.
3. ¿Qué desafíos o dificultades se pueden encontrar al realizar una evaluación del ambiente laboral en una empresa y cómo se pueden superar?	Yo creo que uno de los grandes desafíos tiene que ver con generar un instrumento de medición de clima que sea igual para todos. Porque dentro de las organizaciones puede haber diferentes generaciones, por ejemplo, un desafío es que esa encuesta te la respondan con un mismo criterio, ¿sabes? O tú estés esperando que las respuestas sean similares. Cuando tienes de repente unos chicos de 22 años con otra gente que tiene 50 años. Entonces, unos tienen 20 años trabajando en la empresa y los chamos tienen un año trabajando en la empresa; esto representa un desafío. Otra cosa que también me parece importante, que tiene que ver con esto de las generaciones es el nivel de madurez que tienen las personas que están dentro de la organización. Y ojo, ese nivel de madurez desde el punto de vista psicológico, yo lo definiría como el locus de control (...) Hay una dimensión interesante en el clima, que es el tema de satisfacción laboral en cuanto a esquemas de compensación. El tema del sueldo hoy en día en Venezuela, desde el punto de vista estructural económico; es muy difícil que tú consigas en forma exitosa que sea la organización, en vez de que la gente en una encuesta de clima te diga “si estoy feliz y contento con mi sueldo, me siento súper chévere”.
4. ¿Qué utilidad le daría usted a las reuniones de <i>status</i> para evaluar los procesos internos?	Para mí esto es fundamental porque, es la manera a través de la comunicación que se puede lograr cumplir con los objetivos, lograr que las personas entiendan todas las estrategias que se quieren llevar a cabo (...) Todas las unidades se tienen que reunir una vez a la semana para intercambiar temas de objetivos de trabajo de la semana. Eso es formal, pero también si hay dos equipos o dos personas de un equipo, que uno ve que están chocando, o viene uno y

	te echa un cuento, entonces bueno, vamos a hacer una pausa, vengan para acá, vamos a hablar. Y se busca solucionar el problema entre las dos personas para conocer porque no han logrado las metas u objetivos.
5. ¿Cuál es el papel de los gerentes y supervisores para fomentar una mayor interacción entre los colaboradores en una empresa?	El papel de los gerentes y supervisores para fomentar una mayor interacción entre los colaboradores es fundamental (...) Tú puedes tener a nivel de recursos humanos, esquemas de interacción, por ejemplo, la evaluación de desempeño. Pero, si el líder o el supervisor no entiende y no internaliza que él es el canal principal para poder comunicarse con las personas del equipo y que es el factor clave que va a generar, esto causará problemas de productividad tratando de ayudar a resolver lo que se quiere con la empresa.
6. ¿Cómo se mide el nivel de satisfacción de los colaboradores con relación al ambiente laboral y la interacción en una empresa?	Tú puedes medir allí satisfacción con varias cosas. Tú puedes medir satisfacción con la compensación dentro del clima de satisfacción, por ejemplo, el espacio de trabajo o las condiciones que la organización te da para hacer tu trabajo (...) También la satisfacción evaluada desde las perspectivas económicas, desde la perspectiva de cómo los colaboradores se sienten. Porque al final en clima lo que estás midiendo es la percepción de las personas que te están respondiendo la encuesta (...) Con relación al ambiente laboral, tiene muchas cosas. Como, por ejemplo, cómo me siento con mi equipo de trabajo, cómo me siento con mi jefe, cómo me siento con lo que me pagan en esta organización, cómo me siento con la interacción con otras unidades, cómo me siento con la luz este, las herramientas que me proporcionan, el transporte, etc. (...) Entonces bueno, el clima es una herramienta importante. Pero insisto, allí también existe la herramienta que tú tienes a través de los líderes. Es decir, el clima tú lo mides una vez al año o una vez cada seis meses (...) Sin dejar de tomar en cuenta a los líderes que puedan encontrar la manera de evaluar diariamente la interacción y satisfacción de los colaboradores.

7. ¿Qué importancia le da usted al flujo comunicacional dentro de las organizaciones?	Para mí la comunicación es fundamental, e insisto; el tema de comunicaciones no es solo una unidad que tú estableces dentro, o que tienes en una organización que maneja el proceso de comunicaciones internas y externas, sino que además (...) es la manera en que tú llevas el trabajo en equipo; como tú haces el trabajo en equipo, o un trabajo de liderazgo dentro de la empresa. Y si no hay comunicación entonces desde el nivel o desde la perspectiva de recursos humanos, tú no estás rindiendo o no estás interactuando de la mejor manera posible como deberías. Pues, la interacción humana se basa siempre en la comunicación.
8. ¿Cuáles son los beneficios que se pudieran observar en una empresa al mejorar el nivel de interacción de los colaboradores?	Cuando hay un buen nivel de comunicación o un buen flujo comunicacional; entendiendo que el flujo comunicacional no es solamente hablarse chévere, sino que existe una arquitectura (...) Es decir, tú estás en una organización para cumplir un objetivo y tu cargo tiene unas responsabilidades y un propósito (...) La comunicación fluye y fluye como tiene que fluir y se habla lo que se tiene que hablar, esa es la prioridad (...) Lo principal es que esas interacciones tengan un sentido concreto y que al final cumpla con el gran objetivo, con la misión de la organización.
9. ¿Cuáles son las mejores prácticas o estrategias identificadas del ambiente laboral que han demostrado ser efectivas para promover una mayor interacción entre los colaboradores?	Desde mi experiencia, una de las prácticas más importante tiene que ver con la formación de líderes (...) Al final entendemos que lo que queremos en una organización es que se logren los resultados de la manera más efectiva (...) Cuando tú organizas tu forma de hacer las cosas en la organización, por procesos; es que más allá de la jerarquía, los procesos intervienen, o sea, los procesos son transversales a las organizaciones (...) Un tema de formación de líderes, en esa formación implementas prácticas que son en este momento una de las mejores; en las que la responsabilidad de gestionar el talento es del líder, no es de recursos humanos. Das lineamientos, asesoría, acompañas y tal, pero el líder tiene que asumir. Y eso no es así de un día para otro que se logra que los líderes hagan lo que tengan que hacer con los equipos de

	trabajo. Tú tienes que enseñarles, tienes que dar herramientas y tienes que promover una cultura de gestión de equipo, gestión de talento desde el liderazgo.
10. ¿Cómo se fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los colaboradores en una organización?	Lo puedes hacer a través de distintos esquemas, desde los esquemas formales que se pueden implementar desde recursos humanos. Como, por ejemplo, desde recursos humanos se pueden promover actividades formales como actividades que no se califican como informales, pero que sí tienen un tono más relajado (...) Actividades como el reconocimiento a la antigüedad de los trabajadores, el reconocimiento al mejor trabajador; a este le pones el “empleado del mes”. Es un elemento formal, un esquema formal (...) Formalmente sí son y son elementos que además después los valoras en la perspectiva del trabajador en el clima. Pero también, insisto, tienes allí el tema de formar a tus líderes. Para que aprendan y para que tengan herramientas de comunicación efectiva con sus equipos de trabajo, el líder es súper importante. Otra herramienta que también se utiliza (...) Bueno, comunicaciones formales desde recursos humanos, correos electrónicos, cartas de reconocimiento, promoción, o comentarios como “mira qué bien hiciste tu trabajo, qué bueno te salió ese proyecto” (...) Tienes que establecer también criterios de interacción, como <i>bueno, mira, pero esta carta te la va a entregar tu jefe con un aplauso</i> eso es una manera de interactuar y allí promueves la comunicación. Bonita, pero efectiva, siempre con la mira de lograr los objetivos.
11. ¿Cuáles son las consecuencias de un bajo nivel de interacción entre los colaboradores en una empresa?	Los resultados de la encuesta de clima te van a dar bajos y allí hay que ponerle la lupa, ver cuáles son las dimensiones en las que de verdad se puede intervenir. Por supuesto, al tener un clima laboral bajo, lo más probable es que disminuya la productividad. Si tienes gente que no está motivada, gente que no se siente bien, gente que siente que sus superiores no hablan con él y tal, bueno, vas a tener allí, posiblemente una disminución de la productividad (...) Siempre va a haber necesidad de interacción (...) Hoy en día proliferan empresas con metodología online; son empresas donde la contratación es global, no es solo en un país ni en

	un espacio físico, sino que es global. Quizás allí el nivel de interacción que tú le exiges a estas personas no es tan alto como en otra organización donde estés.
--	--

Fuente: elaboración propia (2024).

5.3.1 Interpretación de los resultados de la matriz del instrumento

N° II

A continuación, se presenta el análisis y discusión de resultados, tomando como base la matriz anteriormente presentada con la entrevista realizada a la Licenciada Elizabeth Fórmica, directora general de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.

Para la pregunta número 1. En su opinión, ¿qué papel juega el clima laboral en una organización?

Para la entrevistada, el papel que juega el clima laboral en una organización es muy fundamental, ya que, el clima es como la foto que muestra todas las percepciones de cómo se interpreta el mensaje y todos los pensamientos o sentimientos que sienten los colaboradores internos. Asimismo, menciona la importancia de medir y evaluar el clima organizacional como una forma de obtener información y conocer también si la cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados.

Para la pregunta número 2. ¿Cuáles son los indicadores claves que se tienen en cuenta al medir el nivel de interacción de los colaboradores en una empresa?

La entrevistada define los indicadores como dimensiones, estos pueden incluir el nivel de interacción, la supervisión, el código de vestimenta y las relaciones con los compañeros. Además, se menciona que la evaluación del desempeño también puede ser un instrumento útil para medir aspectos relevantes en la organización.

Para la pregunta número 3. ¿Qué desafíos o dificultades se pueden encontrar al realizar una evaluación del ambiente laboral en una empresa y cómo se pueden superar?

La entrevistada expone que uno de los desafíos más comunes al momento de generar un instrumento de medición del clima organizacional son las diferencias generacionales y de madurez. En el que se destaca la dificultad de abordar la satisfacción laboral relacionada con la compensación salarial en el contexto económico que presenta el país Venezuela hoy en día.

Para la pregunta número 4. ¿Qué utilidad le daría usted a las reuniones de *status* para evaluar los procesos internos?

La entrevistada habla sobre las reuniones de *status* como un elemento esencial para toda organización. Estas ayudan a promover la comunicación efectiva, el logro de los objetivos y la comprensión de las estrategias en la organización. Así como las reuniones formales como las intervenciones para resolver problemas de comunicación entre los miembros del equipo son consideradas como herramientas necesarias para garantizar el éxito en el cumplimiento de metas y objetivos.

Para la pregunta número 5. ¿Cuál es el papel de los gerentes y supervisores para fomentar una mayor interacción entre los colaboradores en una empresa?

Para la entrevistada es muy importante que los gerentes y supervisores asuman su rol como facilitadores de la interacción entre los colaboradores. Pues ellos son el principal canal para enfatizar con los miembros de su departamento y la habilidad para comunicarse efectivamente, esto podrá favorecer en un impacto significativo en la productividad y en la resolución de problemas en la organización.

Para la pregunta número 6. ¿Cómo se mide el nivel de satisfacción de los colaboradores con relación al ambiente laboral y la interacción en una empresa?

La entrevistada menciona que la satisfacción puede medirse en diversos aspectos dentro del clima organizacional. Se mide periódicamente, pero también es importante que los líderes evalúen constantemente la satisfacción y la interacción de los colaboradores en su día a día.

Para la pregunta número 7. ¿Qué importancia le da usted al flujo comunicacional dentro de las organizaciones?

Para la entrevistada, la importancia del flujo comunicacional en las organizaciones es esencial tanto en la gestión interna como externa de una organización. Pues, la comunicación abarca no solo las funciones de una unidad específica, sino también la forma en que se trabaja en equipo y se ejerce el liderazgo, así como el rendimiento y la interacción humana en el entorno laboral.

Para la pregunta número 8. ¿Cuáles son los beneficios que se pudieran observar en una empresa al mejorar el nivel de interacción de los colaboradores?

La entrevistada aclara que la comunicación va más allá de una simple interacción agradable y requiere de una arquitectura o estructura bien definida. Se destaca que la comunicación debe ser relevante y estar alineada con el objetivo y la misión de la organización, es decir, su cultura organizacional.

Para la pregunta número 9. ¿Cuáles son las mejores prácticas o estrategias identificadas del ambiente laboral que han demostrado ser efectivas para promover una mayor interacción entre los colaboradores?

La entrevistada señala que para lograr los objetivos o tener resultados efectivos es fundamental formar líderes sensatos con la calidad de asumir la responsabilidad de gestionar el talento. De esta manera, se logra que el líder pueda ser capaz de promover, enseñar y brindarles las herramientas necesarias a su equipo de trabajo, todo con el fin de gestionar los equipos y enseñar valores de liderazgo.

Para la pregunta número 10. ¿Cómo se fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los colaboradores en una organización?

La entrevistada dice que para fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre los colaboradores es importante promover actividades formales como actividades de reconocimiento al mejor trabajador, mérito por responsabilidad, etc. Pues, estos son los elementos que pueden influenciar en la valoración del clima. Otra manera es a través de los medios formales como correos electrónicos, cartas de reconocimiento, comentarios positivos por parte de los gerentes o líderes de las distintas unidades de negocio.

Para la pregunta número 11. ¿Cuáles son las consecuencias de un bajo nivel de interacción entre los colaboradores en una empresa?

Un bajo nivel del clima laboral puede afectar la productividad, la motivación de los empleados y la comunicación con los superiores.

5.4 Interpretación de resultados a partir del cuestionario Google Forms (Instrumento N° III)

Pregunta 1: Género

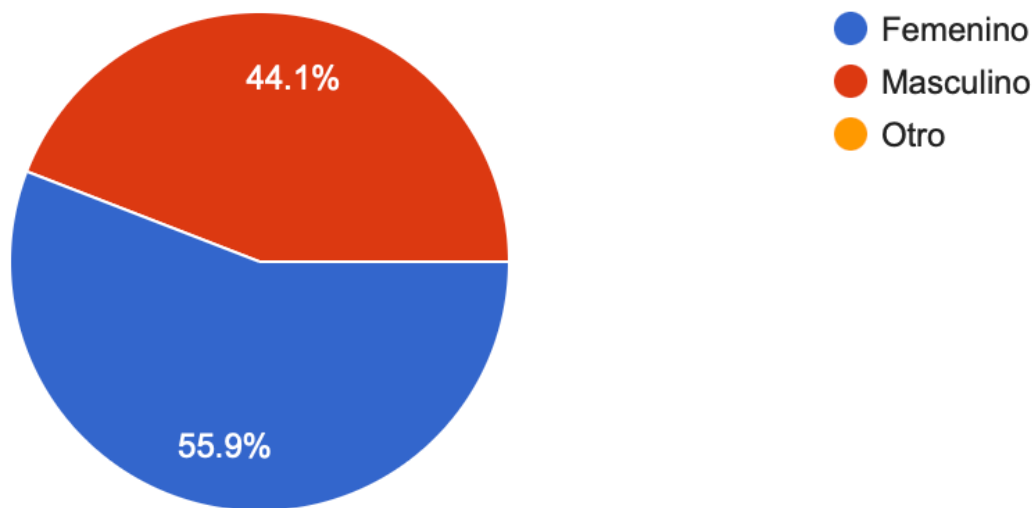


Gráfico N° 1

68 personas respondieron, de las cuales:

38 personas (55.9%) de la muestra total corresponde al sexo femenino; mientras que 30 personas (44.1%) corresponde al sexo masculino, para totalizar 68 personas que respondieron la encuesta.

Se aprecia entonces, que la mayoría de los trabajadores de Atenas Grupo Consultor son del sexo femenino, tal vez porque las mujeres tienen un estilo de liderazgo más participativo; la diversidad de género en las organizaciones puede crear varios beneficios como una toma de decisiones más equilibrada y una mejor comprensión y rentabilidad.

Pregunta 2: Rango de edad en el que usted se ubica

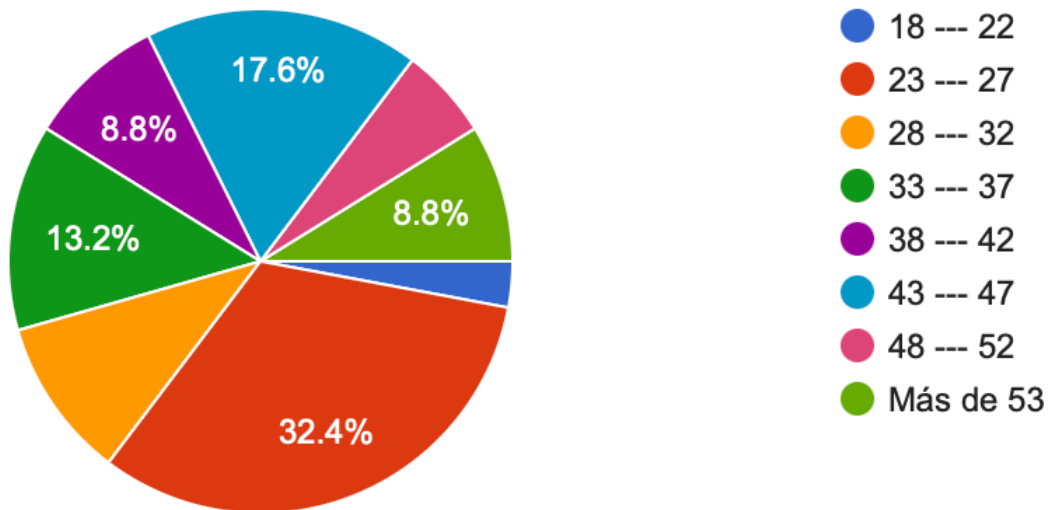


Gráfico N° 2

68 personas respondieron, de las cuales:

22 personas (32.4%) se ubican en el rango de edad entre 23 y 27 años; 12 personas (17.6%) se ubican entre 43 y 47 años; 9 personas (13.2%) se ubican entre 33 y 37 años; 7 personas (10.3%) se ubican entre 28 y 32 años; 6 personas (8.8%) se ubican entre 38 y 42 años; 6 personas (8.8%) se ubican mayores de 53 años; 4 personas (5.9%) se ubican entre 48 y 52 años; y solo 2 personas (2.9%) se ubican entre 18 y 22 años.

Según esta muestra, los colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor se centran mayormente en personas cuyo rango de edad está entre 23 y 27 años, con un acumulado porcentual de 32.4% de la cantidad total. Estando esta cantidad por encima de las personas con un rango de edad entre 43 y 47 años, con un porcentaje de 17.6%.

Esto puede resultar beneficioso para la empresa, de acuerdo a que las personas jóvenes pueden promover las ideas, lo que puede llevar a soluciones más innovadoras. Asimismo, las personas con un rango de edad mayor, pueden ofrecer asesoramiento, orientación y experiencias para acelerar los procesos.

Pregunta 3: ¿En qué departamento trabajas?

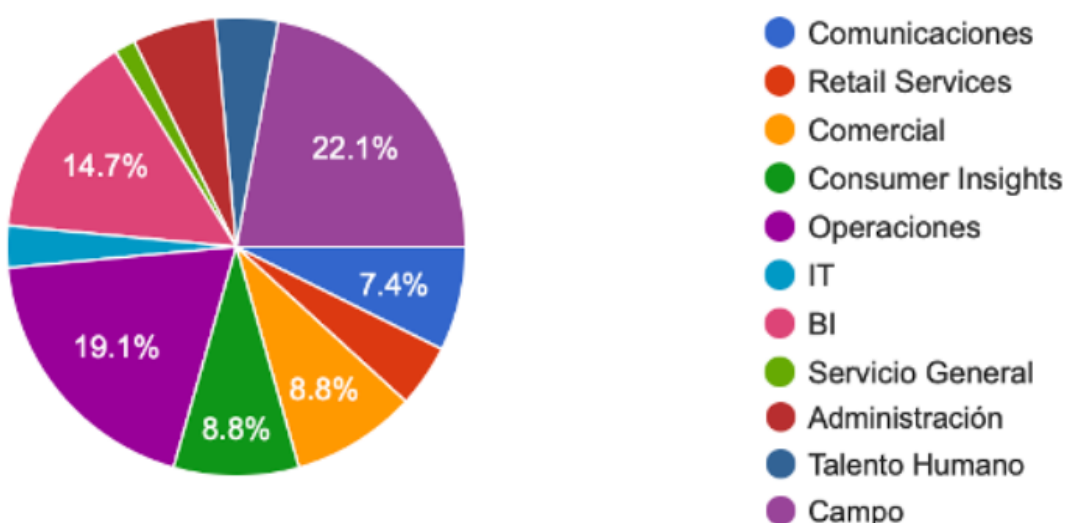


Gráfico N° 3

68 personas respondieron, de las cuales:

15 personas (22.1%) forman parte del departamento de Campo; 13 personas (19.1%) forman parte del departamento de Operaciones; 10 personas (14.7) forman parte del departamento de *Business Intelligence*; 6 personas (8.8%) forman parte del departamento Comercial; 6 personas (8.8%) forman parte del departamento de *Consumer Insights*; 5 personas (7.4%) forman parte del departamento de Comunicaciones; 4 personas (5.9%) forman parte del departamento de Administración; 3 personas (4.4%) forman parte del departamento de Talento Humano;

3 personas (4.4%) forman parte del departamento de *Retail Services*; 2 personas (2.9%) forman parte del departamento de *Information Technology*, y solo 1 persona (1.5%) forma parte del departamento de Servicio General.

Según los datos proporcionados, el departamento de Campo es el más numeroso, con un 22.1% del total de empleados. Los departamentos Comercial, *Consumer Insights*, Comunicaciones, Administración, Talento Humano y *Retail Services* tienen una representación similar, con porcentajes que oscilan entre el 8.8% y el 4.4%. Los departamentos de *Information Technology* y Servicio General tienen una presencia más reducida, con un 2.9% y un 1.5% respectivamente. Estos datos muestran una alta estructura organizativa en la empresa y cómo se distribuyen sus empleados en diferentes áreas funcionales.

Pregunta 4: ¿Cómo considera que es el flujo comunicacional de la empresa?

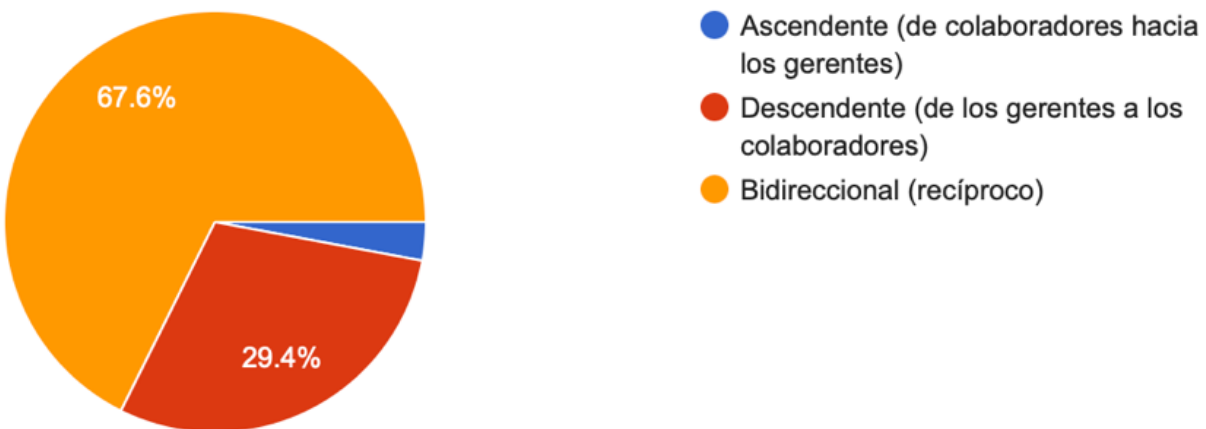


Gráfico N° 4

68 personas respondieron, de las cuales:

46 personas (67.6%) de la muestra total afirmaron que el flujo comunicacional de la empresa Atenas Grupo Consultor es Bidireccional (recíproco); 20 personas (29.4%)

afirmaron que el flujo comunicacional es Descendente (de los gerentes a los colaboradores); y solo 2 personas (2.9%) afirmaron que el flujo comunicacional es Ascendente (de colaboradores hacia los gerentes).

De acuerdo con los resultados obtenidos de las respuestas de 68 personas en Atenas Grupo Consultor, se puede interpretar que 46 de los empleados, con un 67.6%, consideran que el flujo comunicacional en la empresa es recíproco. Esto implica que existe una comunicación fluida y abierta tanto de los gerentes hacia los colaboradores como de los colaboradores hacia los gerentes. Además, solo 2 personas (2.9%) de los participantes afirmaron que el flujo comunicacional es ascendente, lo que implica que hay una menor frecuencia de comunicación de los colaboradores hacia los gerentes.

En general, la empresa ha establecido una cultura de comunicación bidireccional, lo que fomenta la interacción y permite que las ideas y opiniones fluyan en ambas direcciones. Sin embargo, es importante tener en cuenta la opinión de aquellos que perciben un flujo comunicacional más descendente y considerar acciones para fomentar una comunicación más equilibrada y participativa.

Pregunta 5: ¿A través de qué medios recibe usted información? (Puede marcar varias opciones)

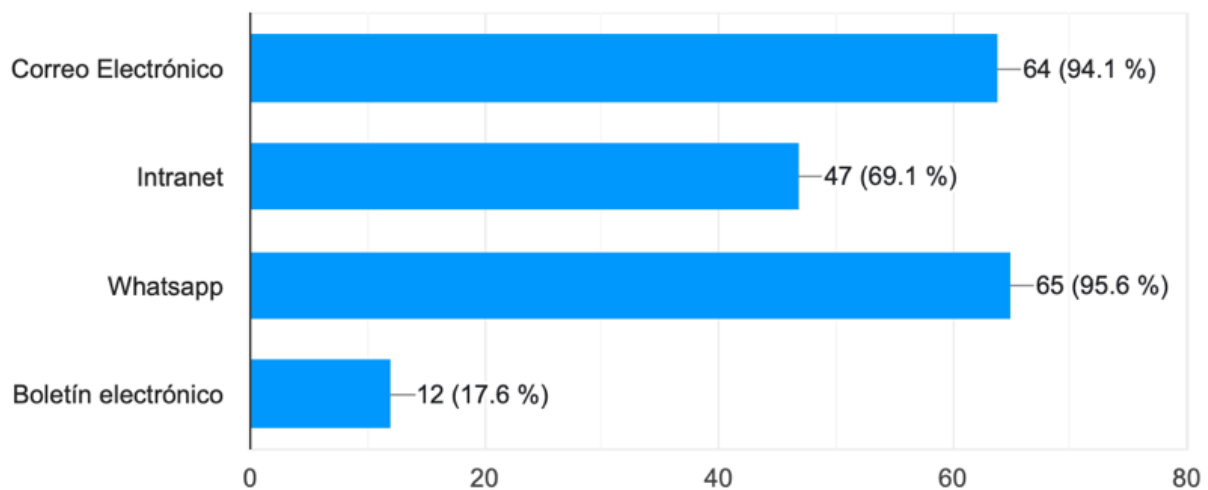


Gráfico N° 5

Tabla N° 5. Resultados obtenidos por pregunta con opción de respuestas múltiples

Número de personas	Porcentaje	Respuesta
64	94.1%	Correo Electrónico
47	69.1%	<i>Intranet</i>
65	95.6%	<i>WhatsApp</i>
12	17.6%	Boletín Electrónico

Fuente: elaboración propia (2024).

De acuerdo con las respuestas obtenidas, 65 personas (95.6%) reciben información a través de *WhatsApp*; también 64 personas (94.1%) reciben información a través de Correo Electrónico; en esta misma línea, 47 personas (69.1%) reciben información a través de *Intranet*, y a su vez 12 personas (17.6%) reciben información por medio de Boletín Electrónico.

Según los resultados obtenidos, se puede concluir que la mayoría de las personas encuestadas reciben información a través de diferentes medios digitales. WhatsApp es la plataforma más utilizada, con un 95.6% de la muestra, la utilizan para recibir información. El correo electrónico también es ampliamente utilizado, con un 94.1% de la muestra, que lo utilizan como fuente de información.

Estos resultados indican que las personas utilizan una variedad de medios digitales para recibir información, lo que refleja la importancia de adaptarse a las preferencias de comunicación de cada individuo y además a los procesos tecnológicos. Las organizaciones y empresas deben considerar estas plataformas al diseñar sus estrategias de comunicación para garantizar que la información llegue de manera efectiva y rápida a su audiencia objetivo.

Nota: Las respuestas de la pregunta 5 suman porcentajes por encima de 100%, así como un número de personas por encima de los 68 participantes en la muestra, debido a que se trata de una pregunta con opciones de respuesta múltiples, en las cuales los encuestados podían contestar una o más de las posibilidades dadas por las investigadoras.

Pregunta 6: ¿Qué medio preferiría usted para recibir información? (Puede marcar varias opciones)

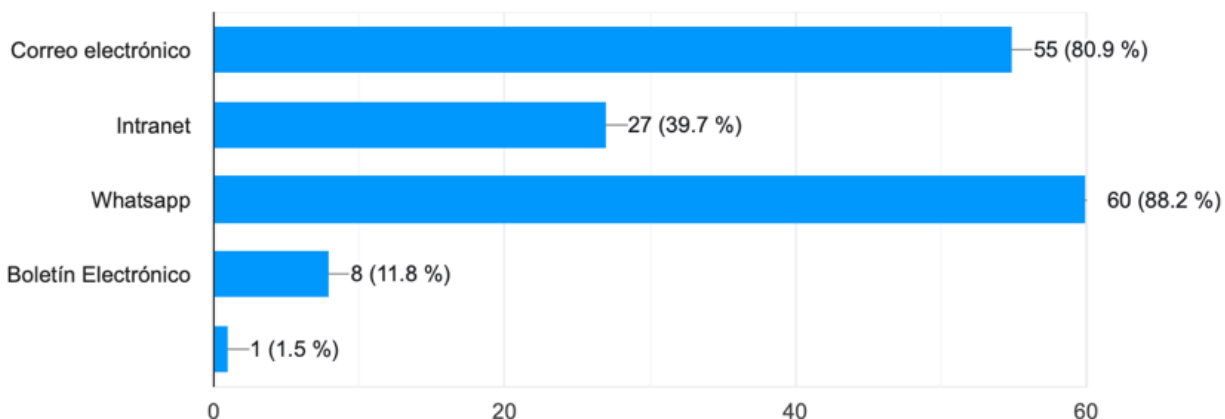


Gráfico N° 6

Tabla N° 6. Resultados obtenidos por pregunta con opción de respuestas múltiples

Número de personas	Porcentaje	Respuesta
55	80.9%	Correo Electrónico
27	39.7%	<i>Intranet</i>
60	88.2%	<i>WhatsApp</i>
8	11.8%	Boletín Electrónico

Fuente: elaboración propia (2024).

Ante la muestra tomada, 60 personas (88.2%) preferirían recibir información por medio de *WhatsApp*; 55 personas (80.9%) preferirían recibir información vía Correo Electrónico; también 27 personas (39.7%) preferiría recibir información por *Intranet*, además 8 personas (11.8%) preferirían recibir información vía Boletín Electrónico.

Según los resultados de la muestra, la mayoría de los participantes tienen preferencias claras sobre cómo les gustaría recibir información. Un gran porcentaje, el 88.2% (60 personas), prefiere recibir información a través de *WhatsApp*, lo cual indica

que esta aplicación de mensajería es una opción popular para la comunicación interna. Además, el 80.9% (55 personas) opta por recibir información por correo electrónico, lo que demuestra que sigue siendo una herramienta ampliamente utilizada en el entorno laboral.

Sin embargo, también es relevante destacar que un porcentaje considerable, el 39.7% (27 personas), prefiere recibir información a través de la *intranet* de la empresa, lo que indica la importancia de contar con una plataforma interna para la difusión de información.

Estos resultados sugieren que es necesario que la empresa implemente una estrategia de comunicación diversificada, aprovechando los diferentes canales preferidos por los empleados para asegurar que la información llegue de manera efectiva y se adapte a los distintos estilos de comunicación de los colaboradores. Además, es importante considerar las preferencias individuales y seguir explorando nuevas formas de comunicación interna que puedan satisfacer las necesidades y preferencias de todos los empleados.

Nota: Las respuestas de la pregunta 6 suman porcentajes por encima de 100%, así como un número de personas por encima de los 68 participantes en la muestra, debido a que se trata de una pregunta con opciones de respuesta múltiples, en las cuales los encuestados podían contestar una o más de las posibilidades dadas por las investigadoras.

Tabla N° 7. Resultados obtenidos por pregunta con opción Otro

Número de personas	Porcentaje	Respuesta
1	1.5%	

Fuente: elaboración propia (2024).

Con respecto a la opción *Otro*, 1 persona (1.5%) la selecciono, sin embargo, no suministro ninguna información.

Pregunta 7: ¿Cómo considera usted el contenido de los mensajes que recibe?

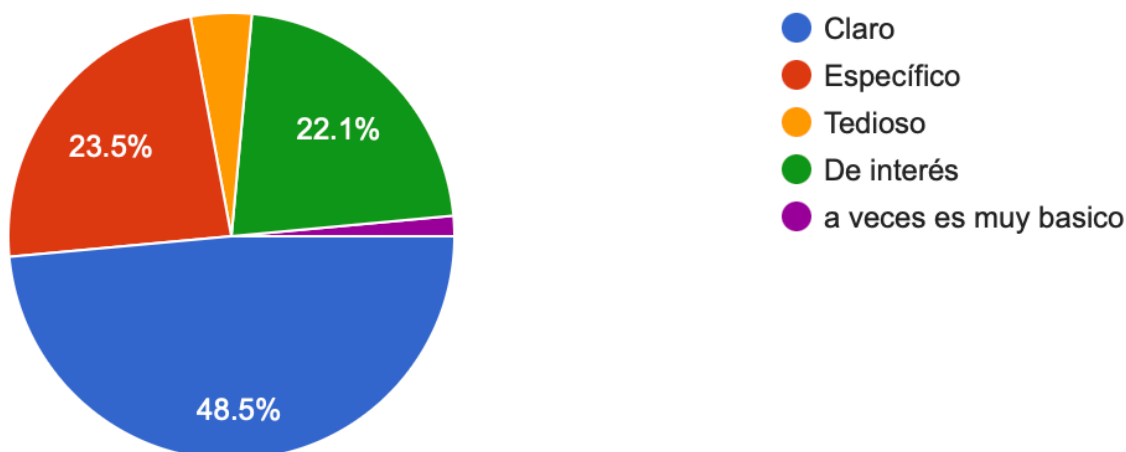


Gráfico N° 7

68 personas respondieron, de las cuales:

33 personas (48.5%) respondieron que el contenido de los mensajes que reciben es Claro; 16 personas (23.5%) respondieron que el contenido de los mensajes que recibe es Específico; 15 personas (22.1%) respondieron que el contenido de los mensajes que recibe es de Interés; en contraste de solo 3 personas (4.4%) respondieron que el contenido de los mensajes que recibe es Tedioso, y solo 1 persona (1.5%) en la opción, Otro, destacó que el mensaje que recibe *A veces es muy básico*.

Según los datos proporcionados, 49 de las personas (70%) que trabajan en Atenas Grupo Consultor encuentran el contenido de los mensajes que reciben claro o específico. Además, una proporción significativa de los encuestados también

considera que el contenido es de interés. Esto sugiere que la comunicación en la empresa es efectiva en términos de claridad y relevancia del mensaje.

Solo un pequeño número de personas percibe el contenido como tedioso, y solo una persona mencionó que *A veces es muy básico*. Estos resultados indican una buena calidad en la comunicación interna de la empresa, pero aún pueden implementar estrategias para mejorar y personalizar aún más el contenido de los mensajes para satisfacer las necesidades individuales de los empleados.

A los efectos de las respuestas dadas por la opción Otro, se consideró la utilización de la siguiente tabla N° 8.

Tabla N° 8. Resultados obtenidos por pregunta con opción Otro

Número de personas	Porcentaje	Respuesta
1	1.5%	<i>A veces es muy básico</i>

Fuente: elaboración propia (2024).

Pregunta 8: ¿Te sientes cómodo interactuando con tus compañeros de trabajo?

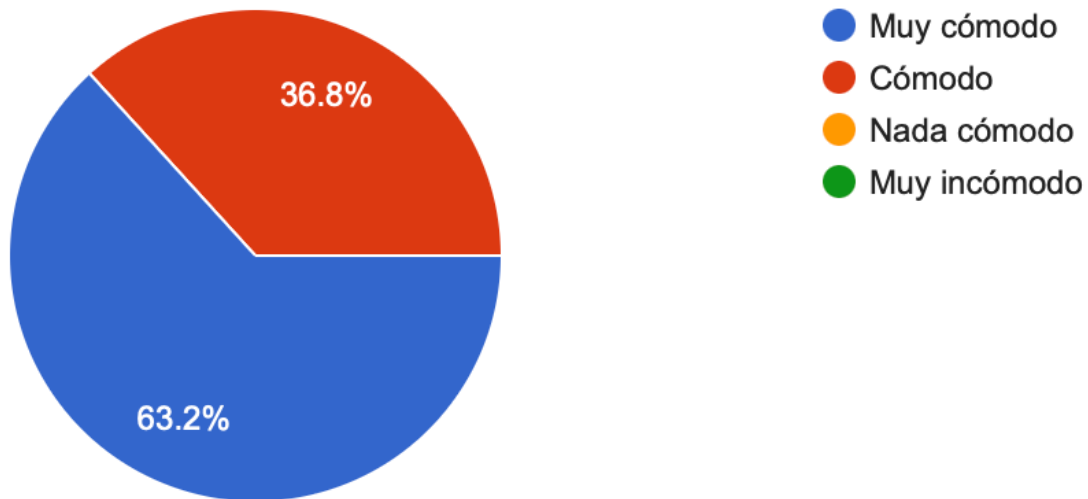


Gráfico N° 8

68 personas respondieron, de las cuales:

43 personas (63.2%) respondieron que se sienten Muy cómodos interactuando con sus compañeros de trabajo, sin embargo, 25 personas (36.8%) respondieron que se sienten Cómodos interactuando con sus compañeros de trabajo.

Con un total de 43 personas, que representa el 63.2% de los encuestados, expresaron sentirse muy cómodas, lo cual indica un ambiente laboral favorable para la colaboración y la comunicación efectiva entre los empleados. Además, el 36.8% de los encuestados también manifestó sentirse cómodo en sus interacciones con sus compañeros de trabajo.

Se obtiene también, que ninguna persona reportó sentirse incómoda o muy incómoda. Estos resultados sugieren que existe un buen nivel de relaciones positivas en el entorno laboral de la empresa. Sin embargo, es importante seguir fomentando

un ambiente inclusivo y respetuoso para garantizar que todos los empleados se sientan cómodos.

Pregunta 9: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿consideras que existe un ambiente de trabajo colaborativo en tu equipo?

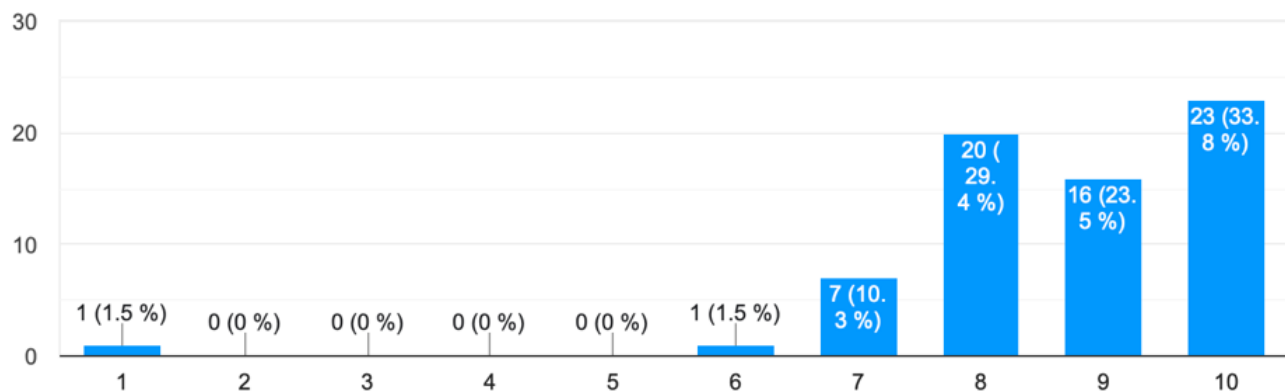


Gráfico N° 9

68 personas respondieron, de las cuales:

23 personas (33.8%) califican con 10, siendo la más alta valoración en que consideran que existe un ambiente de trabajo colaborativo en el equipo; 16 personas (23.5%) califican con 9; 20 personas (29.4%) califican con 8; 7 personas (10.3%) califican con 7; 1 persona (1.5%) califica con 6, y sin embargo, 1 persona (1.5%) califica con 1 siendo la menor valoración de la pregunta.

Según los resultados de la muestra, la mayoría de las personas que trabajan en Atenas Grupo Consultor tienen una percepción positiva sobre el ambiente de trabajo colaborativo en el equipo. Un porcentaje significativo, el 33.8% (23 personas), califica con la puntuación más alta posible, es decir, 10, lo que indica que consideran que el ambiente de trabajo colaborativo es excelente.

Asimismo, el 29.4% (20 personas) califica con una puntuación de 8; mientras que el 23.5% (16 personas) califica con una puntuación de 9, lo que muestra una valoración positiva pero medianamente inferior. Es importante destacar que solo el 1.5% (1 persona) otorga la calificación más baja posible, es decir, 1, lo que indica una percepción negativa del ambiente de trabajo colaborativo, tal vez por algún problema con alguien en la organización, lo cual indica que debe prestársele atención a esa persona (manzana dañada que puede contaminar al grupo).

Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben un ambiente de trabajo colaborativo satisfactorio en el equipo, lo que puede favorecer la comunicación, la cooperación y la eficacia en el logro de objetivos comunes. Sin embargo, también es relevante considerar la opinión de la persona que calificó con la puntuación más baja, ya que, puede haber áreas de mejora o situaciones específicas que afecten la percepción del ambiente colaborativo. Es recomendable investigar más a fondo para identificar posibles problemas y tomar medidas para fortalecer aún más el trabajo en equipo y la colaboración dentro de la organización.

Pregunta 10: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿recibes suficiente apoyo por parte de tus superiores para interactuar y colaborar con otros departamentos?

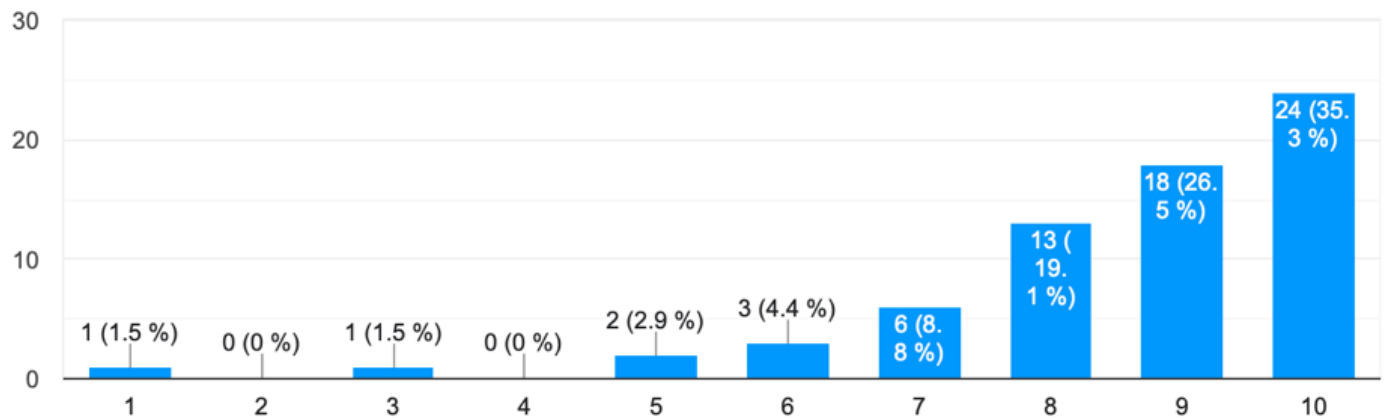


Gráfico N° 10

68 personas respondieron, de las cuales:

24 personas (35.3%) respondieron con 10, siendo la más alta valoración, en que reciben suficiente apoyo por parte de los superiores para interactuar y colaborar con otros departamentos; 18 personas (26.5%) calificaron con 9; 13 personas (19.1%) calificaron con 8; 6 personas (8.8%) calificaron con 7; 3 personas (4.4%) calificaron con 6; 2 personas (2.9%) calificaron la mitad, es decir 5; asimismo, 1 persona (1.5%) calificó con 3 y 1 persona más (1.5%) calificó con la menor valoración 1.

Según los resultados obtenidos de la muestra de 68 trabajadores. Un porcentaje significativo, el 35.3% (24 personas), otorga la calificación más alta posible, 10, lo que indica que sienten un apoyo sólido y suficiente por parte de sus superiores en este aspecto.

Sin embargo, es importante destacar que un pequeño porcentaje de personas (8.8% en total) califican con puntajes entre 7 y 3, lo que sugiere que algunas personas pueden experimentar un nivel de apoyo inadecuado para interactuar y colaborar con otros departamentos.

Estos resultados implican que la mayoría de los empleados sienten el apoyo necesario de sus superiores para colaborar con otros departamentos, lo que puede facilitar la comunicación y la colaboración efectiva en la organización. Sin embargo, es importante prestar atención a las opiniones y experiencias de aquellos que calificaron con puntajes más bajos, ya que puede haber áreas de mejora en la manera en que se brinda apoyo y se fomenta la colaboración. Se recomienda tomar medidas para abordar las necesidades y preocupaciones de estos empleados.

Pregunta 11: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿consideras que hay una comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos?

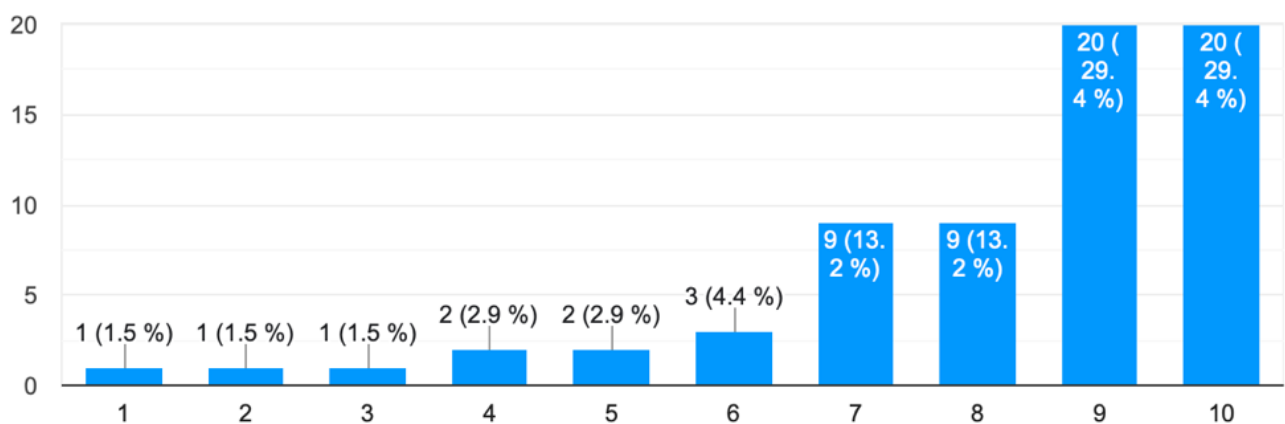


Gráfico N° 11

68 personas respondieron, de las cuales:

20 personas (29.4%) califican con 10, siendo la más alta valoración en que consideran que hay una comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos; 20 personas (29.4%) califican con 9; 9 personas (13.2%) califican con 8; 9 personas (13.2%) califican con 7; 3 personas (4.4%) califican con 6; 2 personas (2.9%) califican con la mitad, es decir 5; 2 personas (2.9%) califican con 4; 1 persona (1.5%) califica con 3; 1 personas (1.5%) califica con 2; y 1 persona (1.5%) califica con 1 siendo la menor valoración de la pregunta.

Según los resultados obtenidos de la muestra, la percepción sobre la comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos es variada. Un número considerable de personas (58.8%) califica con puntajes altos (9 y 10), lo que indica que consideran que existe una comunicación efectiva en la organización.

Sin embargo, también se observa que un porcentaje significativo de personas (18.4%) califica con puntajes más bajos (6 o menos), esto indica una percepción menos favorable sobre la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos. Es importante prestar atención a las opiniones y experiencias de estas personas para identificar áreas de mejora y posibles barreras en la comunicación.

En general, se puede interpretar que existe una percepción mixta sobre la comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos en Atenas Grupo Consultor. Si bien una parte considerable de los participantes califica positivamente, es necesario abordar las preocupaciones y mejorar la comunicación en aquellos casos donde se perciba como insuficiente.

Pregunta 12: ¿Crees que se fomenta la participación y el intercambio de ideas en tu lugar de trabajo?

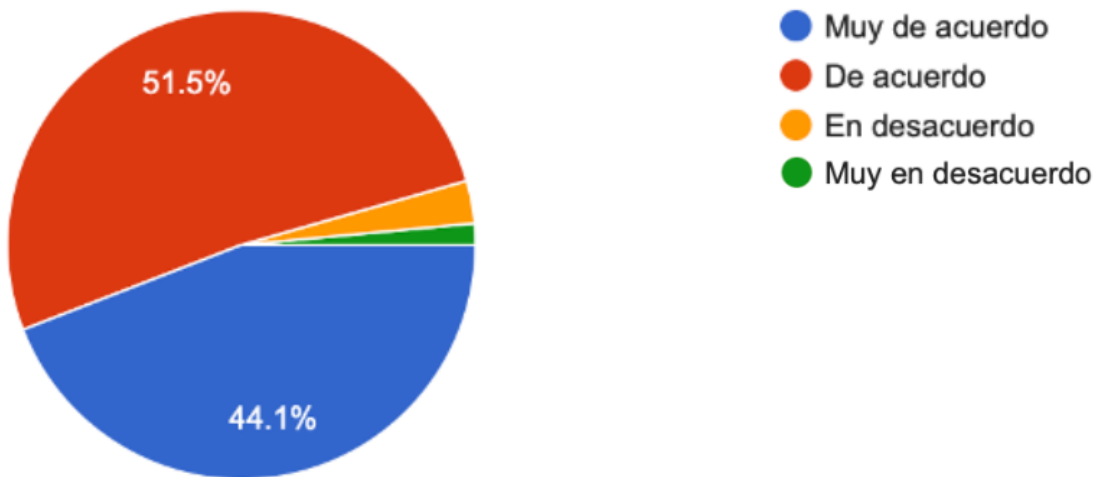


Gráfico N° 12

68 personas respondieron, de las cuales:

35 personas (51.5%) están De acuerdo en que se fomenta la participación y el intercambio de ideas en sus lugares de trabajo; 30 personas (44.1%) respondieron Muy de acuerdo; mientras que 2 personas (2.9%) en Desacuerdo y solo 1 persona (1.5%) respondió Muy en desacuerdo.

Basándose en los datos proporcionados, la mayoría de las personas que trabajan en Atenas Grupo Consultor tienen una opinión positiva sobre la participación y el intercambio de ideas en su lugar de trabajo. Un total del 95.6% de los encuestados (35 personas muy de acuerdo + 30 personas de acuerdo) expresaron algún grado de acuerdo. Solo un pequeño porcentaje de las personas, el 2.9%, estuvo en desacuerdo, y solo el 1.5% respondió estar muy en desacuerdo. Estos resultados sugieren que la empresa ha logrado crear un entorno propicio para el intercambio de ideas y la

participación activa de sus empleados. Sin embargo, sería importante tener en cuenta las opiniones de las personas que están en desacuerdo para identificar posibles áreas de mejora y ofrecer una visión más completa de la situación.

Pregunta 13: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿existe un ambiente de respeto y tolerancia hacia las opiniones y diferencias de los demás?

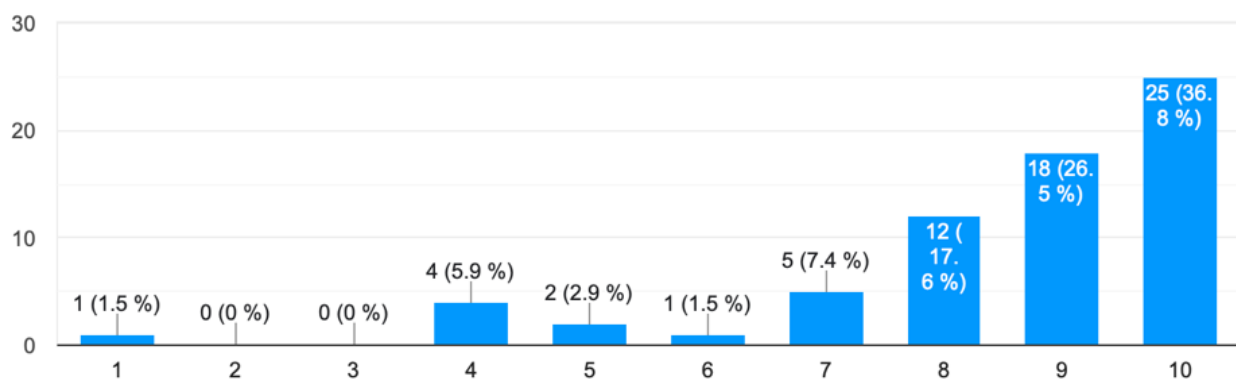


Gráfico N° 13

68 personas respondieron, de las cuales:

25 personas (36.4%) respondieron con 10, siendo la más alta valoración, en que existe un ambiente de respeto y tolerancia hacia las opiniones y diferencias de los demás; 18 personas (26.5%) calificaron con 9; 12 personas (17.6%) calificaron con 8; 5 personas (7.4%) calificaron con 7; 4 personas (5.9%) calificaron con 4; 2 personas (2.9%) calificaron la mitad, es decir 5; asimismo, 1 persona (1.5%) calificaron con 6, y 1 persona más (1.5%) calificó con la menor valoración 1.

La mayoría de los empleados (62.9%) perciben que existe un ambiente de respeto y tolerancia hacia las opiniones y diferencias de los demás en la organización. Sin embargo, es importante destacar que un pequeño porcentaje de personas (8.8% en

total) califican con puntajes entre 7 y 1, lo que sugiere que algunas personas pueden experimentar un ambiente de trabajo menos respetuoso y tolerante hacia las opiniones y diferencias.

Estos resultados implican que la mayoría de los empleados perciben un ambiente de respeto y tolerancia en la organización, lo que puede promover un clima laboral positivo, el intercambio de ideas y la diversidad de perspectivas.

Es importante atender las opiniones y experiencias de aquellos que calificaron con puntajes más bajos, ya que, pueden existir situaciones o comportamientos que afecten negativamente el ambiente de trabajo. Se recomienda tomar medidas para fortalecer aún más la cultura de respeto y tolerancia, fomentando la apertura, el diálogo constructivo y la valoración de las diferencias en la organización.

Pregunta 14: ¿Te sientes incluido/a en las decisiones y actividades del equipo?

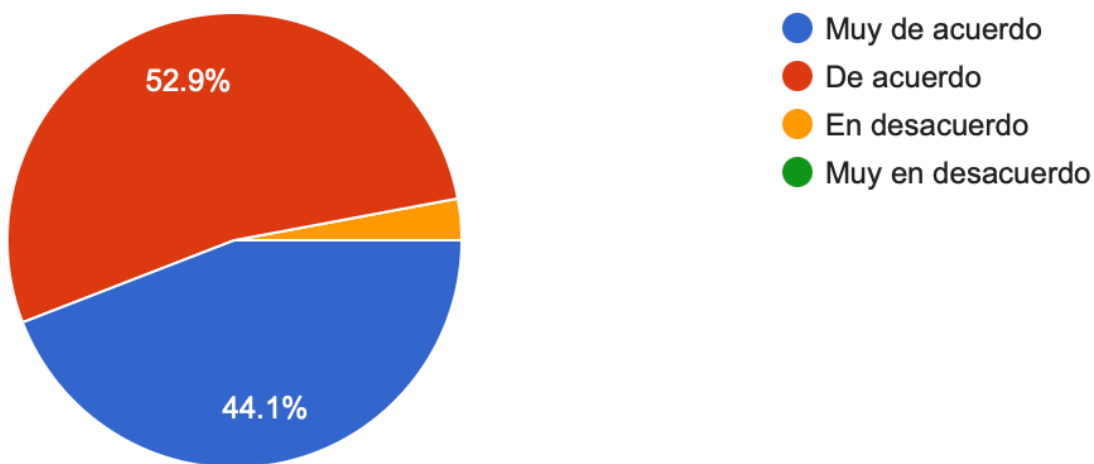


Gráfico N° 14

68 personas respondieron, de las cuales:

36 personas (52.9%) respondieron que están De acuerdo en que los incluyen en las decisiones y actividades en equipo; 30 personas (44.1%) respondieron que están Muy de acuerdo, y solo 2 personas (2.9%) están en Desacuerdo.

Según los datos proporcionados. Un total del 97% de los encuestados (entre aquellos que están De acuerdo y Muy de acuerdo) expresaron su satisfacción con este aspecto. Solo un pequeño porcentaje, representado por el 2.9% de los encuestados, manifestaron estar en desacuerdo. Estos resultados reflejan una tendencia positiva en términos de participación y colaboración en el equipo de trabajo de Atenas Grupo Consultor.

Pregunta 15: ¿Te sientes incluido/a en las decisiones y actividades que se generan en colaboración con los otros departamentos?

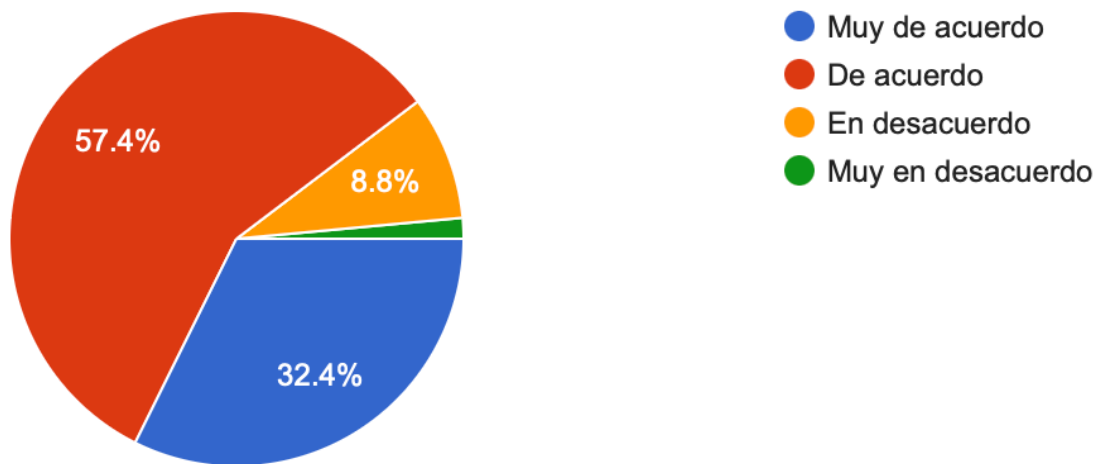


Gráfico N° 15

68 personas respondieron, de las cuales:

39 personas (57.4%) están De acuerdo en que los incluyen en las decisiones y actividades que se generan en colaboración con otros departamentos; 22 personas

(32.4%) están Muy de acuerdo; mientras que 6 personas (8.8%) están en Desacuerdo y solo 1 persona (1.5%) está Muy en desacuerdo.

Basándose en los resultados; la mayoría de las personas que trabajan en Atenas Grupo Consultor expresaron estar de acuerdo (57.4%) o muy de acuerdo (32.4%) en que se les incluye en las decisiones y actividades que se generan en colaboración con otros departamentos.

Un porcentaje muy bajo de personas (10.3%) están en Desacuerdo (8.8%) o Muy en desacuerdo (1.5%). Estos resultados sugieren que la empresa ha logrado establecer un ambiente en el que los empleados se sienten involucrados en las decisiones y actividades que se generan en colaboración con otros departamentos. Igualmente, es importante considerar las opiniones de las personas en desacuerdo para identificar posibles áreas de mejora y asegurar participación de los empleados en todas las áreas de la empresa.

Pregunta 16: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿se promueve la colaboración en el trabajo de equipo en tu área?

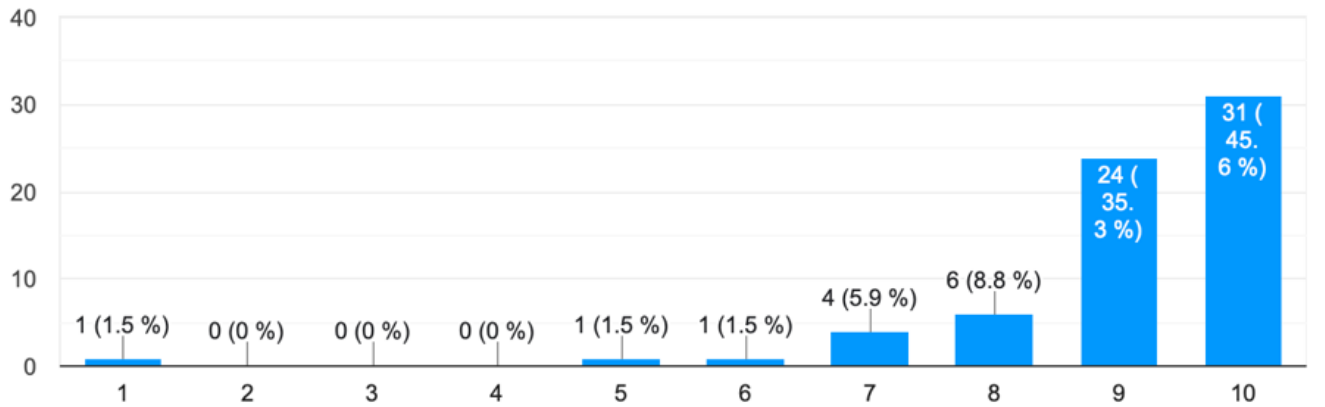


Gráfico N° 16

68 personas respondieron, de las cuales:

31 personas (45.6%) respondieron con 10, siendo la más alta valoración, en que se promueve la colaboración en el trabajo de equipo en tu área; 24 personas (35.3%) calificaron con 9; 6 personas (8.8%) calificaron con 8; 4 personas (5.9%) calificaron con 7; 1 persona (1.5%) calificó con 6; 1 persona (1.5%) calificó la mitad, es decir 5; asimismo, 1 persona (1.5%) calificó con la menor valoración 1.

Según los resultados obtenidos de la muestra de 68 trabajadores de Atenas Grupo Consultor, se puede concluir que la mayoría de los empleados (81%) perciben que se promueve la colaboración en el trabajo de equipo en su área.

Se observa también que un porcentaje menor de personas (13.2% en total) califican con puntajes entre 8 y 1, lo que sugiere que algunas personas pueden experimentar una promoción de la colaboración en el trabajo de equipo menos efectiva en su área.

Estos resultados implican que la mayoría de los empleados perciben que se promueve la colaboración en el trabajo de equipo en Atenas Grupo Consultor, lo que puede favorecer la comunicación, la cooperación y la eficacia en el logro de objetivos comunes. Sin embargo, es importante prestar atención a las opiniones y experiencias de aquellos que calificaron con puntajes más bajos.

Pregunta 17: ¿Recibes el reconocimiento adecuado por tu contribución al trabajo en equipo?

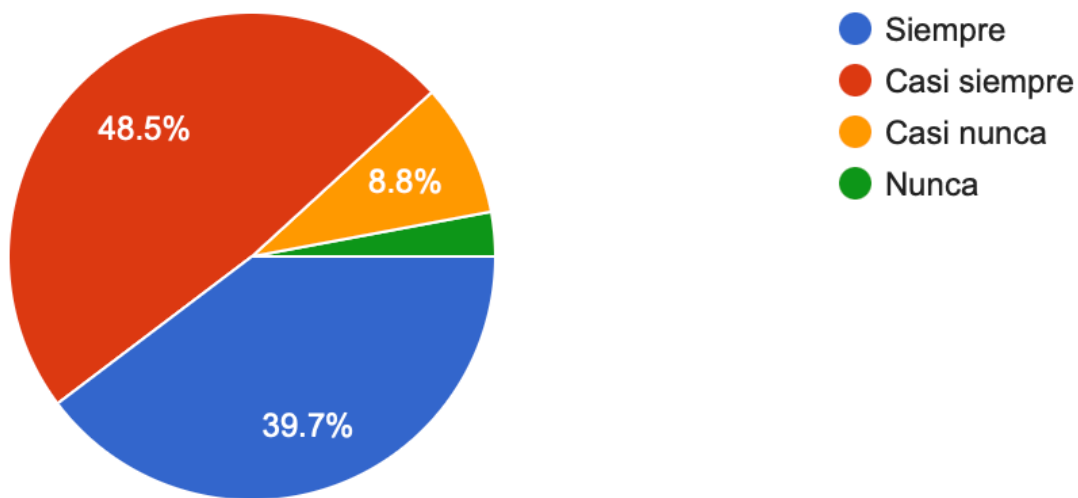


Gráfico N° 17

68 personas respondieron, de las cuales:

33 personas (48.5%) reciben Casi siempre el reconocimiento adecuado por su contribución al trabajo en equipo; 27 personas (39.7%) Siempre; sin embargo, 6 personas (8.8%) Casi nunca, y 2 personas (2.9%) Nunca.

Los trabajadores indicaron que reciben reconocimiento adecuado por su contribución al trabajo en equipo. Un porcentaje significativo de personas (39.7%)

afirmó recibir reconocimiento siempre, mientras que el 48.5% respondió que lo reciben casi siempre. Además, un pequeño número de personas (11.8%) expresó que reciben reconocimiento casi nunca (8.8%) o nunca (2.9%). Estos resultados demuestran que la mayoría de los empleados sienten que se les reconoce medianamente por su contribución al trabajo en equipo en Atenas Grupo Consultor.

Es importante tener en cuenta las opiniones de las personas que indicaron recibir reconocimiento con menos frecuencia para garantizar que todos los empleados reciban la debida valoración por su aporte al equipo.

Pregunta 18: ¿Consideras que existen oportunidades para interactuar socialmente con tus compañeros fuera del entorno laboral?

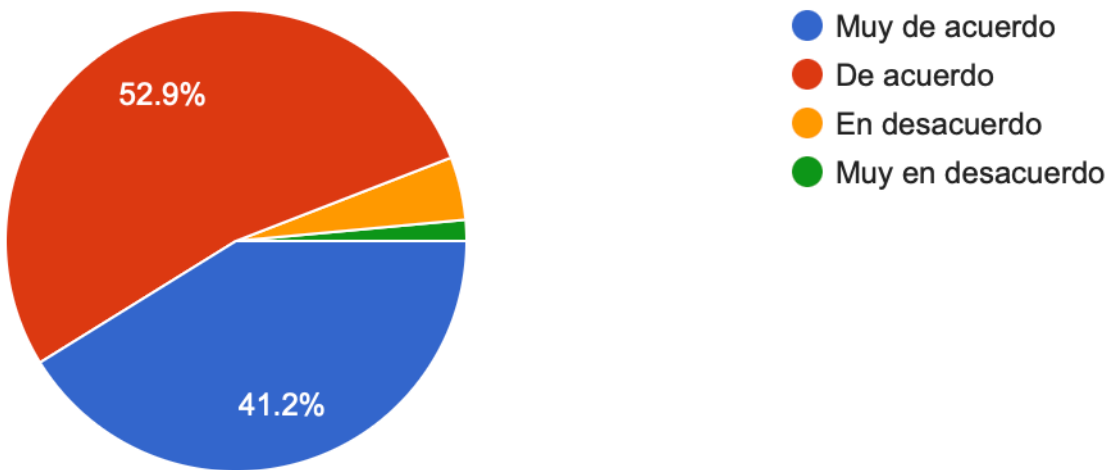


Gráfico N° 18

68 personas respondieron, de las cuales:

36 personas (52.9%) están De acuerdo con que existen oportunidades para interactuar socialmente con los compañeros de trabajo fuera del entorno laboral; 28 personas (41.2%) están Muy de acuerdo; mientras que 3 personas (4.4%)

respondieron que están en Desacuerdo y solo 1 persona (1.5%) está Muy en desacuerdo.

Según los resultados obtenidos, se puede concluir que la mayoría de las personas encuestadas; el 94.1% está De acuerdo o Muy de acuerdo en que existen oportunidades para interactuar socialmente con sus compañeros de trabajo fuera del entorno laboral. Esto indica que existe un interés y disposición por parte de los empleados para establecer relaciones sociales más allá de las actividades laborales.

Es importante tener en cuenta que un pequeño porcentaje (5.9%) expresó estar en Desacuerdo o Muy en desacuerdo, lo que sugiere que algunas personas pueden preferir mantener una separación clara entre su vida laboral y social

5.5 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de datos

Una vez analizados e interpretados los datos obtenidos por medio de las diferentes técnicas de recolección, resulta conveniente la comparación de los mismos a través de los mecanismos de triangulación seleccionados en el marco metodológico por las investigadoras a partir del planteamiento de Denzin (1970) quien se refiere a 4 tipos de triangulación en la investigación:

1. Triangulación de datos: consiste en comparar datos de distintas fuentes que se refieren al mismo hecho.
2. Triangulación de investigadores: utilizar a distintos observadores en el análisis de la misma situación.
3. Triangulación de teorías: es la triangulación que indica que se deben combinar distintos modelos teóricos en el análisis del hecho.

4. Triangulación metodológica: en este caso se habla de la triangulación entre métodos, por ejemplo, comparar los datos obtenidos por el investigador con los señalados por otros actores.

De los cuatro tipos, las investigadoras seleccionaron las triangulaciones identificadas con los números 1,2 y 4.

Tabla N° 9. Triangulación de resultados del tipo 1, según modelo de Denzin (1970)

Pregunta cuestionario Google Forms	Respuesta cuestionario Google Forms	Entrevista experta informante Betty Fórmica	Entrevista experto informante Rafael Romero
¿Cómo considera que es flujo comunicacional de la empresa?	Con base en las respuestas de 68 colaboradores, la empresa ha logrado establecer una cultura de comunicación bidireccional, aunque se debe prestar atención a aquellos que perciben un flujo comunicacional más descendente y tomar medidas para fomentar una comunicación equilibrada y participativa.	El papel de los gerentes y supervisores es crucial para promover la interacción entre los colaboradores. Aunque existan estructuras de interacción en recursos humanos, como la evaluación de desempeño, es fundamental que los líderes y supervisores comprendan que son el principal canal de comunicación con su equipo. Su participación activa y compromiso son clave para evitar problemas de productividad y lograr los objetivos de la empresa.	Las comunicaciones internas desempeñan un papel importante en la organización. Es crucial otorgarles la relevancia que merecen, al igual que la comunicación externa. Ambas son fundamentales y deben ser consideradas en conjunto. Para lograr una comunicación efectiva, es necesario establecer una estructura adecuada. Los objetivos principales son: definir un plan, ejecutarlo y medir los resultados dentro de un plazo determinado, ya sea trimestral, semestral o anual.
¿Consideras que hay una comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos?	Según los resultados obtenidos de la muestra de 68 personas en Atenas Grupo Consultor, se observa una percepción mixta sobre la comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos. Se recomienda implementar estrategias de comunicación más efectivas y fomentar un ambiente abierto y receptivo para abordar las	Los resultados de la encuesta de clima señalan que hay áreas de mejora en el ambiente laboral, lo que podría estar afectando la productividad. Es importante identificar las dimensiones específicas que requieren intervención para abordar estas preocupaciones. La falta de motivación, el sentimiento de desconexión con los superiores y el bienestar general del equipo podrían estar contribuyendo a esta situación. En un entorno laboral actual en el	La comunicación interna eficiente tiene un impacto significativo en la organización, ya que garantiza que se utilicen de manera óptima los recursos disponibles. Si solo el 50% de los empleados participan en las campañas, identifican los mensajes presentados y sienten que la empresa los considera en sus comunicaciones internas, entonces la efectividad de la comunicación está limitada al alcance del 50% de los empleados.

	preocupaciones y mejorar la comunicación en todos los niveles jerárquicos.	que muchas empresas operan de manera remota y global, la necesidad de interacción varía según la naturaleza de la organización y la dinámica del equipo.	
¿Te sientes incluido/a en las decisiones y actividades que se generan en colaboración con los otros departamentos?	Según los resultados, la empresa Atenas Grupo Consultor ha logrado crear un ambiente de participación e involucramiento de los colaboradores en todas las áreas de la empresa. Sin embargo, es importante considerar las opiniones de aquellos que están en desacuerdo para identificar áreas de mejora y garantizar una participación equitativa de todos los empleados.	Cuando se establece un buen nivel de comunicación, no se trata solo de tener conversaciones agradables, sino de contar con una estructura de comunicación efectiva. Cada miembro de la organización tiene un cargo y responsabilidades específicas para cumplir un objetivo y propósito comunes. La comunicación debe fluir adecuadamente, abordando los temas necesarios y priorizando la interacción que contribuya al logro de la misión de la organización.	La estrategia debe estar alineada con las propuestas de la organización. La apariencia y expectativas de la organización se deben reflejar claramente. A partir de ahí, se pueden derivar mensajes, estrategias, herramientas y campañas internas de comunicación, todo ello siguiendo un calendario frecuente. Esto permite evaluar el trabajo realizado y abordar posibles conflictos con los colaboradores.

Fuente: elaboración propia (2024).

5.6 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de datos del tipo 1, según Denzin (1970)

Para la pregunta N° 1: ¿Cómo considera que es el flujo comunicacional de la empresa?

Los entrevistados, Rafael Romero y Betty Fórmica coinciden en que, el flujo comunicacional en cada empresa se define por lo que la organización decida como parte de su cultura y su estrategia.

Afirman que las comunicaciones internas desempeñan un papel importante en la organización. Así mismo, el resultado de la encuesta indica que los colaboradores de la empresa Atenas Grupo Consultor, han logrado establecer una cultura de comunicación bidireccional, aunque para algunos puede ser también descendente.

Fórmica, a su vez, señala que es fundamental que los líderes y supervisores comprendan que son el principal canal de comunicación con su equipo. Su participación activa y compromiso son clave para evitar problemas de productividad y lograr los objetivos de la empresa.

Para la pregunta N° 2: ¿Consideras que hay una comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos?

Con base en las respuestas de los encuestados, (29,4%) consideran que hay una comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos; el experto informante Rafael Romero, menciona que la comunicación interna eficiente tiene un gran impacto significativo en la organización, ya que, garantiza que se utilicen de manera óptima los recursos disponibles y se llegue a los objetivos establecidos por la empresa. Mientras

que la experta informante Betty Fórmica, observa la necesidad de identificar las dimensiones específicas que requieran intervención, para así poder abordar cualquier preocupación, falta de motivación, o sentimiento de desconexión por parte de los superiores.

Para la pregunta N° 3: ¿Te sientes incluido/a en las decisiones y actividades que se generan en colaboración con los otros departamentos?

Los resultados del *Google Forms* arrojan que la empresa Atenas Grupo Consultor ha logrado crear un ambiente de participación e involucramiento de los colaboradores en todas las áreas de la empresa.

Asimismo, ambos entrevistados coinciden con respecto a que la comunicación debe fluir adecuadamente, abordando los temas necesarios y priorizando la interacción que contribuya al logro de las metas en la organización.

En la Triangulación tipo 2, se procede a comparar las respuestas dadas por los expertos informantes (entrevistados según guía de preguntas) que fueron entrevistados por las investigadoras de este trabajo y en esa medida se cotejarán diferencias o similitudes en sus planteamientos.

Tabla N° 10. Triangulación de resultados del tipo 2, según modelo de Denzin (1970)

Pregunta	Entrevista a experta informante Betty Fórmica	Pregunta	Entrevista a experto informante Rafael Romero
¿Cuáles son los beneficios que se pudieran observar en una empresa al mejorar el nivel de interacción de los colaboradores?	Cuando se establece un buen nivel de comunicación, no se trata solo de tener conversaciones agradables, sino de contar con una estructura de comunicación efectiva. Cada miembro de la organización tiene un cargo y responsabilidades específicas para cumplir un objetivo y propósito comunes. La comunicación debe fluir adecuadamente, abordando los temas necesarios y priorizando la interacción que contribuya al logro de la misión de la organización.	¿Qué estrategias o herramientas de comunicación se utilizan para fomentar la interacción y la colaboración entre los colaboradores en el entorno laboral?	La estrategia debe estar alineada con las propuestas de la organización. La apariencia y expectativas de la organización se deben reflejar claramente. A partir de ahí, se pueden derivar mensajes, estrategias, herramientas y campañas internas de comunicación, todo ello siguiendo un calendario frecuente. Esto permite evaluar el trabajo realizado y abordar posibles conflictos con los colaboradores.
¿Cuál es el papel de los gerentes y supervisores para fomentar una mayor interacción entre los colaboradores en una empresa?	El papel de los gerentes y supervisores es crucial para promover la interacción entre los colaboradores. Aunque existan estructuras de interacción en recursos humanos, como la evaluación de desempeño, es fundamental que los líderes y supervisores comprendan que son el principal canal de comunicación con su equipo. Su participación activa y compromiso son clave para evitar problemas de productividad y lograr los objetivos de la empresa.	¿Cómo funciona el proceso de la comunicación interna en la organización?	Las comunicaciones internas desempeñan un papel importante en la organización. Es crucial otorgarles la relevancia que merecen, al igual que la comunicación externa. Ambas son fundamentales y deben ser consideradas en conjunto. Para lograr una comunicación efectiva, es necesario establecer una estructura adecuada. Los objetivos principales son: definir un plan, ejecutarlo y medir los resultados dentro de un plazo determinado, ya sea trimestral, semestral o anual.

¿Qué utilidad le daría usted a las reuniones de <i>status</i> para evaluar los procesos internos?	Es fundamental utilizar la comunicación para lograr cumplir con los objetivos y asegurar que las personas comprendan las estrategias a implementar. Es recomendable que todas las unidades se reúnan semanalmente para intercambiar objetivos de trabajo. Además, si surgen conflictos entre equipos o miembros del equipo, es importante abordarlos de manera oportuna para resolver los problemas y entender por qué no se han alcanzado las metas u objetivos establecidos.	¿Cómo se abordan las barreras de comunicación que puedan surgir en la interacción entre los colaboradores?	En primer lugar, es necesario identificar las barreras de comunicación. Además, es importante reconocer que estas barreras pueden variar según las personas involucradas. En muchas organizaciones, la falta de claridad sobre las responsabilidades y objetivos de los colaboradores es una barrera común. Por lo tanto, es fundamental ser preciso al establecer metas claras. Cuando los objetivos son claros, suele haber menos obstáculos en la comunicación entre los colaboradores. Algunas barreras pueden surgir debido a las diferencias individuales, pero es necesario integrarlas dentro de la cultura organizacional. Durante el proceso de reclutamiento, es importante considerar si los candidatos se adaptarán a la cultura de la organización.
¿Qué desafíos o dificultades se pueden encontrar al realizar una evaluación del ambiente laboral en una empresa y cómo se pueden superar?	Uno de los desafíos importantes es crear una encuesta de clima laboral que sea equitativa para todas las generaciones dentro de la organización. Es complicado obtener respuestas consistentes cuando hay diferencias significativas de edad y experiencia laboral entre los colaboradores. Otro aspecto relevante relacionado con las generaciones es el nivel de madurez psicológica y el control sobre su entorno laboral. Además, el tema de la satisfacción laboral en cuanto a la compensación económica es complejo en Venezuela debido a las condiciones económicas. Es difícil lograr que los empleados expresen una satisfacción plena con su salario en una encuesta de clima laboral.	¿Qué desafíos se enfrentan al comunicar y promover la interacción en un entorno laboral diverso y cómo se abordan?	Si una organización se presenta como blanco y negro desde el principio y desea ser percibida de esa manera, esa será su estrategia. Sin embargo, esta estrategia puede plantear desafíos para promover la diversidad, ya que se limita a solo blanco y negro. Siempre se ha demostrado que cuando una persona se siente cómoda en un ambiente laboral que le permite ser auténtica, su eficiencia mejora hasta en un 35%, más allá de su eficiencia basada en su nivel profesional y conocimientos.

Fuente: elaboración propia (2024).

5.7 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de datos del tipo 2, según Denzin (1970)

Para la pregunta N° 1: ¿Cuáles son los beneficios que se pudieran observar en una empresa al mejorar el nivel de interacción de los colaboradores? / ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación se utilizan para fomentar la interacción y la colaboración entre los colaboradores en el entorno laboral?

Ambas entrevistas coinciden en la importancia de una comunicación efectiva dentro de una organización.

La entrevista con la experta informante Betty Fórmica se enfoca en la estructura de la comunicación y la responsabilidad de cada miembro para alcanzar los objetivos comunes, mientras que el experto informante Rafael Romero, se centra en alinear la estrategia de comunicación con los valores y expectativas de la organización, así como en la evaluación y resolución de conflicto internos.

En conclusión, ambos destacan la necesidad de una comunicación clara, frecuente y alineada con los objetivos y valores de la organización.

Para la pregunta N° 2: ¿Cuál es el papel de los gerentes y supervisores para fomentar una mayor interacción entre los colaboradores en una empresa? / ¿Cómo funciona el proceso de la comunicación interna en la organización?

La respuesta de la experta informante Betty Fórmica y el experto informante Rafael Romero, coinciden en la importancia de que, los líderes de una empresa deben ser los primeros responsables y supervisores para promover la interacción entre los colaboradores.

Ellos, a su vez, resaltan la necesidad de establecer una estructura adecuada para lograr una comunicación clara y alineada con los objetivos y valores de la organización. Así como la importancia de evaluar y medir los resultados de la comunicación interna para resolver conflictos internos y alcanzar los objetivos de la empresa.

Para la pregunta N° 3: ¿Qué utilidad le daría usted a las reuniones de *status* para evaluar los procesos internos? / ¿Cómo se abordan las barreras de comunicación que puedan surgir en la interacción entre los colaboradores?

Ambas respuestas destacan la necesidad de establecer metas claras y asegurarse de que todos los miembros del equipo las comprendan. También enfatizan la importancia de abordar los conflictos y las barreras de comunicación de manera oportuna.

Sin embargo, la experta informante Fórmica, se centra en la importancia de la comunicación para lograr los objetivos y estrategias, así como en la necesidad de reuniones regulares para intercambiar objetivos de trabajo. También menciona la importancia de resolver los conflictos entre equipos o miembros del equipo.

Por otro lado, el experto informante Rafael, menciona la necesidad de considerar las diferencias individuales y cómo integrarlas en la cultura organizacional durante el proceso de reclutamiento.

Para la pregunta N° 4: ¿Qué desafíos o dificultades se pueden encontrar al realizar una evaluación del ambiente laboral en una empresa y cómo se pueden superar? / ¿Qué desafíos se enfrentan al comunicar y promover la interacción en un entorno laboral diverso y cómo se abordan?

Estas respuestas no coinciden, sin embargo, la experta informante Betty Fórmica da foco a los desafíos relacionados con la encuesta de clima laboral, mientras que, el experto informante Rafael Romero se centra en la estrategia de una organización y la importancia de crear un ambiente laboral que permita a las personas ser auténticas.

Un aspecto relevante es que ambos enfocan la importancia de considerar las necesidades y características individuales de los colaboradores en el entorno laboral.

Fórmica destaca, además, la complejidad de obtener respuestas consistentes en una encuesta de clima laboral debido a las diferencias generacionales y económicas; asimismo, Romero resalta la importancia de crear un ambiente laboral que permita a las personas ser auténticas para mejorar su eficiencia.

En la Triangulación tipo 4: se procede a comparar en los casos que resulten pertinentes la información proveniente de los métodos de recolección

Tabla N° 11. Triangulación de resultados del tipo 4, según modelo de Denzin (1970)

Pregunta	Cuestionario online Google Forms	Entrevista a expertos informantes	Documentos / Antecedentes
¿Cuáles son las mejores prácticas o estrategias identificadas del ambiente laboral que han demostrado ser efectivas para promover una mayor interacción entre los colaboradores?	En una muestra de 68 trabajadores de Atenas Grupo Consultor, se encontró que el 35.3% de ellos calificó con la puntuación más alta (10) en cuanto al apoyo recibido de sus superiores para interactuar y colaborar con otros departamentos. Sin embargo, un pequeño porcentaje (8.8%) dio calificaciones más bajas, lo que indica un nivel de apoyo insuficiente en esta área. En general, la mayoría de los empleados siente el apoyo necesario, pero es importante abordar las preocupaciones de aquellos que calificaron con puntajes más bajos.	La entrevistada Betty Fórmica señaló que, en las organizaciones, más allá de la jerarquía, los procesos desempeñan un papel fundamental. La formación de líderes es crucial para implementar prácticas efectivas en la gestión del talento. Aunque el departamento de recursos humanos brinda orientación y apoyo, es responsabilidad del líder asumir la tarea. Esto requiere enseñarles, proporcionar herramientas y fomentar una cultura de gestión de equipos y talento desde el liderazgo.	Orozco A. y Piñero A. (2023). <i>Influencia del clima organizacional y el liderazgo, sobre el desempeño laboral de los miembros de la empresa Compujeis 26. Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.</i> El objetivo de este trabajo fue analizar la influencia del clima organizacional y el liderazgo en el desempeño laboral de los miembros de la empresa Compujeis26 en Caracas, Venezuela.
¿Recibes el reconocimiento adecuado por tu contribución al trabajo en equipo?	En Atenas Grupo Consultor, la mayoría de los trabajadores (88.2%) sienten que se les reconoce adecuadamente por su contribución al trabajo en equipo. Un porcentaje significativo (39.7%) recibe reconocimiento siempre, mientras que el 48.5% lo recibe casi siempre. Sin embargo, un pequeño número de personas (11.8%) expresó recibir reconocimiento con menor frecuencia. Se debe prestar atención a las opiniones de estos empleados para	El entrevistado Rafael Romero señala que la estrategia debe estar alineada con las propuestas de la organización. La apariencia y expectativas de la organización se deben reflejar claramente. A partir de ahí, se pueden derivar mensajes, estrategias, herramientas y campañas internas de comunicación, todo ello siguiendo un calendario frecuente. Esto permite evaluar el trabajo realizado y abordar	Espinoza, S. y García, Y. (2015). <i>Influencia del clima organizacional y la motivación sobre el desempeño laboral en una empresa de atención al cliente en el año 2015. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.</i> El siguiente trabajo tuvo como resumen el estudio de la influencia del clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del

	garantizar que todos reciban la valoración adecuada por su aporte al equipo.	posibles conflictos con los colaboradores.	Centro de Servicio Canaima de TAC en Caracas. Se empleó un enfoque correlacional, midiendo el clima organizacional según el modelo de Stringer, la motivación basada en las necesidades de McClelland y el desempeño laboral a través de la evaluación de desempeño.
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia (2024).

5.8 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de datos del tipo 4, según Denzin (1970)

Para la pregunta N° 1: ¿Cuáles son las mejores prácticas o estrategias identificadas del ambiente laboral que han demostrado ser efectivas para promover una mayor interacción entre los colaboradores?

Se percibe que tanto el clima organizacional como el liderazgo tienen un impacto significativo en el desempeño laboral de los empleados. Un clima organizacional positivo, que fomente la colaboración, la comunicación abierta y el apoyo mutuo, contribuye a un mejor desempeño de los trabajadores.

Tanto las respuestas de los colaboradores de la empresa Atenas Grupo Consultor, como el estudio en la empresa Compujeis²⁶. Resaltan la importancia de promover un ambiente laboral que fomente la interacción y la colaboración entre todos los clientes internos.

El antecedente hace relevancia de cómo el liderazgo es una de las prácticas más efectivas para gestionar el talento y mejorar el desempeño laboral.

Para la pregunta N° 2: ¿Recibes el reconocimiento adecuado por tu contribución al trabajo en equipo?

Las tres respuestas coinciden en la importancia del clima organizacional y el liderazgo en el desempeño laboral de los empleados. En el cuestionario de *Google Forms*, se destaca la importancia del reconocimiento y la valoración adecuada de los empleados en el trabajo en equipo, lo cual está relacionado con un clima organizacional positivo.

En la entrevista con el experto informante Rafael Romero, se menciona la importancia de alinear la estrategia de la organización con las expectativas y las apariencias, lo cual, también contribuye a un clima organizacional favorable.

De acuerdo con lo anterior, en el antecedente se hace referencia a un estudio que analiza la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores; lo cual, también es importante para poder medir la percepción de todos los colaboradores.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo auditar el ambiente laboral de la empresa Atenas Grupo Consultor con el propósito de detectar la calidad de las relaciones de los colaboradores internos y su impacto en la cultura de la organización.

La auditoría según Sanz de la Tajada (1994) es considerada como “la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evolución profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye así un sistema de control” (p.33)

Al llevar a cabo la siguiente investigación, bajo la metodología de estudio mixto; Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo definen como:

El enfoque mixto, entre otros aspectos, logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más “ricos” y variados, potencia la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos (p. 580).

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, las investigadoras utilizaron diversas herramientas como medición del clima laboral en Atenas Grupo Consultor; realizaron la elaboración de un cuestionario de satisfacción laboral en el que se incorporaron diferentes preguntas con el fin de conocer la percepción interpersonal, la comunicación interna y otros factores que se desarrollan en la organización.

Para la ejecución de la auditoría, se aplicó un cuestionario a una muestra de 68 colaboradores, lo que representa un 87.2% de la población total. En un principio, las investigadoras habían previsto encuestar a los 78 colaboradores de la empresa Atenas Grupo Consultor, sin embargo, durante el desarrollo del trabajo detectaron que 10 de ellos se desempeñan en trabajo de campo fuera de la oficina. El departamento de talento humano de la organización sugirió que estos colaboradores no fueran tomados en cuenta para la encuesta, ya que, su situación laboral era diferente a la de los demás que se encontraban dentro de la planta.

De acuerdo a las sugerencias, iniciaron el proceso de auditoría dentro de la empresa, siendo herramienta fundamental para toda organización, ya que, son esenciales para conocer la opinión de los colaboradores y tomar medidas para mejorar su bienestar y el rendimiento de la organización.

Zenteno y Durán (2016) definen ambiente laboral como “un conjunto de pilares que el trabajador percibe en su ambiente de trabajo sobre las estructuras, procesos organizacionales y la convergencia entre características personales y organizacionales” (p. 16).

Además, la efectividad, la productividad y la satisfacción laboral definen a una organización, y la distinguen de otras.

Zanabria (2009) plantea diferentes tipos en lo que se refiere al ambiente laboral:

En primer lugar, el ambiente laboral positivo, segundo; el ambiente laboral negativo y, por último, el neutro, en donde la operatividad se manifiesta en un orden o mandato, lo cual significa una oportunidad de mejoramiento para la organización (p. 16).

Conforme a ello; se toma en cuenta que la experta informante, Betty Fórmica señala que, la importancia de medir y evaluar el clima organizacional como una forma de obtener información y conocer también si la cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados. Asimismo, asegura que el clima es como la foto que muestra todas las percepciones de cómo se interpreta el mensaje y todos los pensamientos o sentimientos que sienten los colaboradores internos.

Además, se concluye que la comunicación interna en el ambiente laboral es un elemento crucial para promover la interacción y la colaboración entre los colaboradores internos de una empresa. Tal y como menciona Cervera (2004):

La comunicación interna tiene como objetivo lanzar un mensaje único a toda la compañía (eliminando intermediarios y evitando rumores), además busca una mayor y mejor comunicación (la información debe ser conocida a través de canales institucionales antes que por ningún otro), por último, debe fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, reforzando los valores y las conductas de liderazgo (p. 309).

En función de los análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del cuestionario *Google Forms*; se identificó un hallazgo importante en relación con la percepción de la comunicación interna dentro de la empresa, Atenas Grupo Consultor. Se define la misma, como bidireccional (recíproca), ya que, de los 68 trabajadores, el 67.6% (46 personas) consideran que la comunicación se da de esta manera. Este resultado indica que existe una buena interacción y retroalimentación en términos de comunicación en la organización.

Asimismo, el concepto de comunicación bidireccional se refiere al proceso en el cual todas las partes tienen la oportunidad de ser emisores y receptores de mensajes;

basándose en el diálogo, la comprensión de la realidad del destinatario y la empatía hacia sus intereses y necesidades (Ayala, 2001).

De acuerdo a la revisión de los resultados, se concluye que la comunicación interna efectiva tiene un impacto positivo en el clima laboral, mientras que, una comunicación ineficiente puede generar barreras comunicacionales y afectar negativamente la interacción de los trabajadores. Para Sánchez Gutiérrez (2006) las barreras de comunicación son aquellas que se presentan cuando existen deficiencias en el proceso comunicativo; son las interferencias que limitan o impiden el entendimiento entre el emisor y el receptor del mensaje.

La mayoría de los encuestados de Atenas Grupo Consultor, obtienen información a través de diversos medios digitales. WhatsApp destaca con un 95.6% de la muestra como la plataforma más utilizada. Asimismo, el correo electrónico es ampliamente utilizado, con un 94.1% de la muestra lo utilizan como fuente de información.

En función de estos resultados sobre los medios de comunicación, las investigadoras concluyen que las personas utilizan una diversidad de medios digitales para obtener información, lo cual resalta, la relevancia de adecuarse a las preferencias comunicativas de cada individuo y a los avances tecnológicos. Además, demuestran que contar con una variedad de recursos digitales es fundamental para evitar barreras de comunicación.

Tras obtener los resultados y análisis e interpretación; las investigadoras destacan la importancia de diseñar estrategias y utilizar herramientas de comunicación adecuadas para así fomentar la interacción y la colaboración entre los colaboradores internos.

Señala Chiavenato (2006) que la comunicación:

Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado (p.110).

Con relación al párrafo anterior; se toma en cuenta la respuesta de la experta informante Betty Fórmica, quien asegura que:

La comunicación es fundamental, e insisto; el tema de comunicaciones no es solo una unidad que tú estableces dentro, o que tienes en una organización que maneja el proceso de comunicaciones internas y externas, sino que además (...) es la manera en que tu llevas el trabajo en equipo; como tú haces el trabajo en equipo, o un trabajo de liderazgo dentro de la empresa. Y si no hay comunicación entonces desde el nivel o desde la perspectiva de recursos humanos, tú no estás rindiendo o no estás interactuando de la mejor manera posible como deberías. Pues, la interacción humana se basa siempre en la comunicación.

Sheldon (1985) considera que el concepto de organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos, deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

Ahora bien, de acuerdo a revisión de los resultados obtenidos por los colaboradores internos de Atenas; un grupo de 24 personas (35.3%) indicaron sentir un sólido y

suficiente apoyo por parte de sus superiores. Sin embargo, las investigadoras identificaron que un pequeño porcentaje, el 8.8%, sugiere que algunas personas pueden experimentar un nivel de apoyo inadecuado para interactuar y colaborar con otros departamentos. Este aspecto señala la necesidad de mejorar la colaboración y la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Adot (2017) destaca que es crucial reconocer que los empleados tienen funciones y obligaciones diversas en varios departamentos y niveles de autoridad. Por consiguiente, es importante analizar las conexiones entre los departamentos y las partes interesadas de la empresa; además de determinar quién y de qué manera supervisa los procedimientos fundamentales de la empresa.

Se puede concluir también que, en cuanto a la interacción entre los compañeros de trabajo, el 63.2% indicó sentirse muy cómodo, mientras que el 36.8% manifestó sentirse cómodo. Estos resultados reflejan un ambiente favorable para la colaboración y la relación entre los colaboradores.

Las estrategias observadas están alineadas con los valores, la misión y la visión de la organización. De esta manera, se concluye que es necesario implementar iniciativas que promuevan una cultura organizacional de colaboración y una comunicación abierta entre los colaboradores.

Entonces, las organizaciones además de verse como representaciones micro de la sociedad, se pueden clasificar por su racionalidad en públicas y privadas. Éstas tienen su propia ideología, cosmovisión y simbolismos. A su vez, se utilizan en ella los medios de comunicación que les permite transmitir un mensaje a sus audiencias internas y externas (De la Cruz y Bernal, 2015).

Es así, precisamente cuando la cultura organizacional entra en marcha, como el fundamento de las suposiciones y convicciones compartidas por los empleados de una empresa. Estas creencias operan de manera inconsciente y definen la percepción que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (Schein, 1988).

El experto informante, Rafael Romero, menciona que las iniciativas como integración en una organización, actividades sorpresa y horarios especiales son sumamente importantes, ya que, no solo promueven la interacción entre los empleados, sino que también permiten transmitir los mensajes de la cultura organizacional. Entre lo mencionado, concluye la necesidad de que las empresas generen dentro de sus empresas el valor compartido, valor en la comunidad, y valor a todos sus colaboradores.

En otros aspectos, las investigadoras concluyen que las barreras comunicacionales más frecuentes, como la falta de comunicación empática en un ambiente laboral autoritario, y se resalta la importancia de clarificar los objetivos y roles de los colaboradores para evitar confusiones y facilitar la comunicación fluida.

Respecto a las dimensiones del ambiente laboral, Hernández y Rodríguez (2013) plantearon lo siguientes:

Las relaciones interpersonales constituyen los conocimientos de los que integran la organización sobre el ambiente laboral; en otras palabras, los pilares se relacionan entre pares y subordinados. La capacidad en la interacción entre colaboradores, el equilibrio y la empatía son situaciones con mucha importancia que influirán en la operatividad, así como de contar con un clima organizacional adecuado, eficiente y eficaz, bajo el buen cumplimiento de los trabajos trazados por la institución (pp. 16-17).

Con base en lo anterior y los resultados obtenidos de la muestra, el ambiente de trabajo de Atenas Grupo Consultor se determina como un ambiente colaborativo, ya que, el 33.8% (23 personas) calificó de manera positiva el clima organizacional dentro de la empresa. Este hallazgo refuerza la conclusión de las investigadoras, por la idea de generar un entorno propicio para la colaboración y el trabajo en equipo, asimismo para fortalecer y mantener la cultura organizacional de la empresa.

De igual manera, se toma en cuenta la declaración de la experta informante, Betty Formica, que señala, que para fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre los colaboradores es importante promover actividades formales como actividades de reconocimiento al mejor trabajador, mérito por responsabilidad, etc. Pues, estos son los elementos que pueden influenciar en la valoración del clima. Otra manera es a través de los medios formales como correos electrónicos, cartas de reconocimiento, comentarios positivos por parte de los gerentes o líderes de las distintas unidades de negocio.

En definitiva, el análisis e interpretación de los resultados presentados por parte de las investigadoras, en el documento, enfatiza la relevancia de una comunicación interna efectiva como factor clave para mejorar el clima laboral, promover la interacción entre los colaboradores y fomentar una cultura de colaboración en las organizaciones.

6.2 Conclusiones a partir del cumplimiento de los objetivos

Para llevar a cabo esta investigación, se comenzó definiendo una serie de objetivos (general y específicos) para auditar el ambiente laboral de Atenas Grupo Consultor con el fin de detectar el nivel de interacción con los colaboradores.

Auditar el ambiente laboral de la empresa Atenas Grupo Consultor con el propósito de detectar la calidad de las relaciones de los colaboradores internos y su impacto en

la cultura de la organización. Fue el objetivo principal de esta investigación, el cual se determinó con la encuesta de *Google Forms*; en donde se realizaron preguntas sobre clima laboral, ambiente de trabajo, tipo de mensaje, etc. En base a las respuestas de 68 colaboradores, la empresa ha logrado establecer una cultura de comunicación bidireccional.

Con relación a objetivo específico número 1, *identificar cómo funciona el proceso de comunicación interno de la organización.* Se estableció que la compañía cuenta con un entorno laboral colaborativo, ya que el 33.8% (23 individuos), del 100% (68 trabajadores) evaluó positivamente el ambiente organizacional en la empresa. Además, se identificó un hallazgo de gran importancia en relación con la percepción de la comunicación en la empresa. Se determinó que la comunicación es recíproca, esto indica que existe una interacción y retroalimentación sólida en términos de comunicación en la organización, lo que demuestra que se ha logrado cumplir el objetivo específico número uno.

Asimismo, según el objetivo específico número 2, *caracterizar el tipo de mensaje que se difunde.* Se concluye que 49 personas (70%) de 68 encuestados (100%) que trabajan en la empresa; encuentran el contenido de los mensajes que reciben claro o específico.

Una proporción significativa de los encuestados también considera que el contenido es de interés. Esto sugiere que la comunicación en la empresa es efectiva en términos de claridad y relevancia del mensaje.

Con respecto al objetivo específico número 3, *identificar si existe armonía en la interacción de los equipos de trabajo.* Los resultados del cuestionario *Google Forms*, revelan un entorno laboral propicio para la colaboración y la relación entre los compañeros de trabajo. Además, una parte significativa de los empleados experimenta

un sólido respaldo por parte de sus superiores. Esto quiere decir que el objetivo se ha logrado cumplir.

En el objetivo específico número 4, *conocer si se realizan reuniones de status para seguimiento de los procesos internos*. Se llevó a cabo en el instrumento II de la investigación (entrevista a la experta informante Betty Fórmica) donde detalla que las reuniones de status son fundamentales. Estas ayudan a promover la comunicación efectiva, el logro de los objetivos y la comprensión de las estrategias en la organización.

De esta misma forma, se procedió a evaluar el apoyo por parte de los superiores para la interacción y colaboración entre los departamentos; los resultados arrojaron que el 61.8%% (24 personas) de 68 encuestados, evaluaron con la más alta calificación (10) la interacción entre los mismos; esto quiere decir que el objetivo, fue cumplido.

Por último, el objetivo número 5; *identificar la existencia de barreras comunicacionales*. Se evaluaron los medios de comunicación que maneja la empresa, y de esta manera se concluyó que la empresa maneja sus comunicaciones por medio de *WhatsApp* y una diversidad de medios digitales.

Esta tendencia refleja la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación de las organizaciones y empresas, de manera que puedan aprovechar plenamente los diferentes canales disponibles y garantizar una transmisión efectiva de información.

En general, la auditoría y los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa, proporcionan una base sólida para fortalecer las relaciones internas, promover una comunicación más efectiva y mejorar la cultura

organizacional en beneficio de sus colaboradores y el éxito de Atenas Grupo Consultor.

6.3 Conclusiones a partir de la triangulación

En relación con la triangulación del tipo 1, 2 y 4; se pudieron extraer algunas conclusiones sobre la comunicación interna y la interacción entre colaboradores en una organización.

En primer lugar, se concluye la importancia de establecer una cultura de comunicación bidireccional dentro de la empresa. Los entrevistados Betty Fórmica (directora general de Recursos Humanos) y Rafael Romero (gerente de Comunicaciones) coincidieron en que las comunicaciones internas juegan un papel fundamental en la organización y que los líderes y supervisores son el principal canal de comunicación con sus equipos. La participación activa y el compromiso de los líderes son clave para evitar problemas de productividad y lograr los objetivos de la empresa.

En cuanto a la comunicación efectiva entre distintos niveles jerárquicos, se reconoció que existe un porcentaje significativo de colaboradores que consideran que la comunicación es efectiva. Esto puede concluir también la implementación de estrategias de comunicación más efectivas, la promoción de un ambiente abierto y receptivo, y la facilitación de canales de comunicación claros y accesibles entre los diferentes niveles jerárquicos.

Sin embargo, se señaló la necesidad de identificar dimensiones específicas que requieran intervención para abordar preocupaciones, falta de motivación o sentimientos de desconexión por parte de los superiores.

Con relación a la inclusión de los colaboradores en las decisiones y actividades generadas en colaboración con otros departamentos, se observó que la empresa Atenas Grupo Consultor ha logrado crear un ambiente de participación e involucramiento de los colaboradores en todas las áreas de la empresa. La comunicación adecuada y la priorización de la interacción contribuyen al logro de metas en la organización.

En términos de estrategias y herramientas de comunicación utilizadas para fomentar la interacción y la colaboración entre el cliente interno, se destacó la importancia de una comunicación clara, frecuente y alineada con los objetivos y valores de la organización. Los gerentes y supervisores desempeñan un papel fundamental en la promoción de la interacción entre los colaboradores, estableciendo una estructura adecuada y evaluando los resultados de la comunicación interna.

En cuanto a los desafíos y dificultades que pueden surgir al evaluar el ambiente laboral y promover la interacción en un entorno laboral diverso, se reconoció la importancia de considerar las necesidades y características individuales de los colaboradores.

En conclusión, la triangulación 1, 2 y 4 destacan la importancia de una comunicación interna efectiva, la participación e inclusión de los colaboradores en las decisiones y actividades, el papel de los líderes y supervisores en la promoción de la interacción, y la consideración de las necesidades individuales en un entorno laboral diverso. Esto además proporcionó una base sólida para implementar estrategias y prácticas que mejoren la comunicación y la interacción entre los colaboradores en Atenas Grupo Consultor.

6.4 Recomendaciones

Basándose en los resultados y conclusiones obtenidos previamente, se presentarán a continuación las recomendaciones a nivel organizacional para Atenas Grupo Consultor. Estas recomendaciones son de vital importancia, ya que contribuirán al fortalecimiento del clima organizacional y a mejorar la percepción de los colaboradores.

Partiendo de lo anterior, se recomienda fortalecer la cultura de comunicación bidireccional, promoviendo diversidad de actividades y espacios que fomenten la interacción y retroalimentación entre los colaboradores, como reuniones de equipo, sesiones de *feedback* y canales de comunicación abiertos. Esto permitirá crear un ambiente de trabajo más colaborativo y participativo, donde los colaboradores se sientan valorados y escuchados.

En este sentido, la segunda recomendación que se sugiere es el fomento de la colaboración y la relación entre los equipos de trabajo. Dado que se ha identificado un entorno laboral propicio para la colaboración y una sólida interacción entre los compañeros de trabajo, se recomienda implementar acciones que fortalezcan aún más esta dinámica. Se pueden promover actividades de integración, proyectos interdepartamentales y espacios para compartir conocimientos y experiencias.

En tercer lugar, se recomienda realizar una auditoría anual como medida fundamental para evaluar y mejorar constantemente el clima organizacional en Atenas Grupo Consultor. Esta auditoría permitirá obtener una visión integral de la situación actual de la organización y proporcionará información valiosa para identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias de mejora.

Una auditoría anual brinda la posibilidad de medir el progreso y el impacto de las acciones tomadas en relación con el fortalecimiento del clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores. Esto proporciona retroalimentación objetiva sobre la efectividad de las medidas implementadas y permite ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.

Por último, dado que Atenas Grupo Consultor es una empresa en constante crecimiento, que ha experimentado un aumento en su capacidad de colaboradores a lo largo de los últimos tres años, se recomienda fortalecer y fomentar el conocimiento de la cultura organizacional que se promueve dentro de la empresa. Esto implica, asegurarse de que todos los colaboradores comprendan la misión, la visión y los valores de la organización con el fin de mantener una cultura sólida y bien comunicada, para así promover un entorno de trabajo motivador y agradable, alineados con los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS

Fuentes impresas

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Ediciones P. Ica.So/La Rosa Blindada.
- Berganza, M y Ruiz, J. (2005). *Investigar en Comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Blanchard, K. H., Johnson, D. E., & Hersey, P. (2007). *Management of organizational behavior: United States edition*. 9a edition. Pearson.
- Calderón, H. (1990). *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación*. Editorial Diamante.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Cervera, A. (2004). *Comunicación Total Quinta Edición*. Esic Editorial. España.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Edición tercera, Editorial MC GRAW HILL Interamericana editores SA México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Denzin, N. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago, Aldine Publishing Company.
- Fernández, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Fernández, S. (2007). *Cómo Gestionar la Comunicación en organizaciones Públicas y no Lucrativas*. Editorial Narcea. Madrid.
- Fernández, C. (2007). *La comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas.

- García, J. (2000). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructura y proceso*. Editorial Prentice hall internacional.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación Sexta Edición*. México. Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación Científica. Sexta Edición*. México. Mc Graw Hill.
- Hersey, P. Blanchard, K.H y Johnson D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Séptima Edición. Pearson, Pentrice Hall.
- Hinestroza, M. P. G. (2016). *Recursos Humanos en redes y organizaciones: Algunas reflexiones y desafíos*. Editorial Universidad del Rosario.
- Hughes, G. C. (1986). *Mercadotecnia Planeación Estratégica*. Adisson-Wesley.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1992). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Miller, G. (1968). *Lenguaje y comunicación*. Mc Graw Hill.
- Miller, George. (2004). *Lenguaje y comunicación*. Amorrortu Editores.
- Sanz de La Tajada, L. (1996). *Integración de La Identidad y La Imaginación*. Esic.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Psychology: International Edition* (3a ed.). Pearson.
- Sheldon, O. (1985). *The Philosophy of Management*. Kenneth Thompson.
- Sheldon, Oliver. (2004). *The philosophy of management*. Routledge.
- Stringer, J. (2002). *Communication*. Abbey Home Media Group.

Fuentes vivas (entrevistas personales)

Fórmica Betty (2023), Licenciada Elizabeth Fórmica, directora general de Recursos Humanos. Universidad Católica Andrés Bello.

Romero Rafael (2023), Licenciado Rafael Romero, gerente de Comunicaciones de Arcos Dorados.

Referencias Electrónicas

Arrugo, M. (2001). *El fin de la comunicación interna “A trabajar”*. Área RH.
<http://www.arearh.com/psicologia/fincomunicacioninterna.htm> (consultado 07 - 10-2023)

Atenas. (2023). Atenasconsultores.com.
<https://atenasconsultores.com/>

Baralt, A. S. (2016). *Posicionamiento de Aisen versus el del Mun en los estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello*.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT2878.pdf>
(consultado 07-10-2023)

Boada, C., & Olivero, L. (2002). *Relación entre el clima organizacional y la calidad de servicio en la escuela de ciencias sociales de una institución de educación superior*.
http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP8009_1.pdf
(consultado 05-10-2023)

Bonito Ciampi, S., & Vielma Anselmi, S. (abril de 2015). *Auditoría de las comunicaciones internas y externas de la agencia de comunicaciones The Media Office*.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT0546.pdf>
(consultado 05-10-2023)

Fernández Acosta, N. (2009). *Auditoría de comunicaciones internas al decanato de humanidades y educación de la ucab, desde sus escuelas.*

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7187.pdf>

(consultado 08-10-2023)

Galarza Rosazza, L. (2006). *"Cultura y el Clima Organizacional en una Empresa de Servicio Público de Electricidad".*

<https://core.ac.uk/download/pdf/154836257.pdf> (consultado 12-11-2023)

Kerbok, V., & Prato , A. (2018). *Cultura organizacional y retención de talento. Caso practimercados día día. estudio del personal administrativo año 2018.*

http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/36.-

KEBORK%20Y%20PRATO(Cultura%20organizacional%20y%20retencion%20de%20talento.caso%20practimercados%20dia%20dia.estudio%20del%20personal%20administrativo%20ano%202018)(ANUAL).p (consultado 12-10-2023)

Martínez F, M., & Suárez S, M. (2016). *Analizar el impacto que ha generado en fundei el cierre significativo de empresas a nivel nacional.*

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/Marzo%202018/AA T3699.pdf> (consultado 16-10-2023)

Meza Beristain, M., & Meza Beristain, F. (2006). *Diagnóstico del clima laboral: Caso Sabormex Puebla. Planta de frijoles y otros.*

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pd (consultado 10-10-2023)

Peña, V. (s/f). *Líneas de investigación del trabajo final de concentración.* Edu.ve.

<https://comunicacion.ucab.edu.ve/blog/lineas-de-investigacion-del-trabajo-final-de-concentracion/> (consultado 25-10-2023)

Rivera , A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). *La comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional.*

<https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf> (consultado 02-11-2023).

- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004#:~:text=Un%20clima%20organizacional%20apropiado%20y,de%20vida%20para%20el%20trabajador (consultado 11-10-2023).
- Sanchez Pinedo, O. (2021). *Barreras de la comunicación y clima organizacional de los colaboradores de la municipalidad de Villa María del Triunfo 2020*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100083> (consultado 13-11-2023)
- Thomas, H. (2002). *La importancia de comunicación interna a través de Intranet*. Yahoo.com.
<http://www.yahoo.com.mx> (consultado 13-10-2023)

Referencias de Antecedentes

- Bolivar Álvarez, K., & Nunes Viera, D. (2022). *Influencia del liderazgo corporativo del CEO de área Índigo como mecanismo para impulsar la cultura corporativa de la organización*.
<https://mail.google.com/mail/u/0/#search/antecedentes/FMfcgzGwHLnRFBZNmhBHRnsFbTctWvrN?projector=1&messagePartId=0.1> (consultado 17-10-2023).
- Espinoza Rivera, S., & García Pérez, Y. (2015). *Influencia del clima organizacional y la motivación sobre el desempeño laboral en una empresa de atención al cliente en el año 2015*.
http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/Trabajo%20de%20Grado%20ESPINOZA-GARCIA.pdf (consultado 16-10-2023)

Orozco, A., & Piñero, A. (2023). *Influencia del clima organizacional y el liderazgo, sobre el desempeño laboral de los miembros de la empresa compujeis 26. Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello.*
<https://apisaber.ucab.edu.ve/server/api/core/bitstreams/a87d77a3-7bb1-43dc-a728-d9c2d06fab63/content> (consultado 14-10-2023)

ANEXOS

Anexo A: Guía de preguntas para el experto informante Rafael Romero, gerente de comunicaciones de Arcos Dorados Venezuela.

1. ¿Cuál es el papel de la comunicación interna en la promoción de la interacción entre los colaboradores en una empresa?
2. ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación se utilizan para fomentar la interacción y la colaboración entre los colaboradores en el entorno laboral?
3. ¿Cuál es el impacto de una comunicación interna efectiva en el clima laboral y en su defecto, cuál es el impacto de una comunicación interna ineficiente en el clima laboral?
4. ¿Cuáles son las barreras comunicacionales más frecuentes que se pueden presentar en un clima laboral explotador o autoritario?
5. ¿Qué desafíos se enfrentan al comunicar y promover la interacción en un entorno laboral diverso y cómo se abordan?
6. ¿Cómo funciona el proceso de la comunicación interna en la organización?
7. ¿Qué iniciativas recomienda implementar en una empresa para fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta entre los colaboradores?
8. ¿Cómo se abordan las barreras de comunicación que puedan surgir en la interacción entre los colaboradores?

Anexo B: Transcripción de la entrevista al experto informante Rafael Romero, gerente de comunicaciones de Arcos Dorados Venezuela.

1. ¿Cuál es el papel de la comunicación interna en la promoción de la interacción entre los colaboradores en una empresa?

El papel primero que nada es servir de elemento vinculante entre todos los colaboradores y es un elemento vinculante a través de las comunicaciones internas. Porque a través de las comunicaciones internas tú generas códigos compartidos, lenguas compartidas, forma de comunicación compartidas y al justamente llevarlo a un colectivo que en este caso son los trabajadores, Todas las personas empiecen a hablar en el mismo lenguaje por esa misma manera. El papel es muy relevante, es muy preponderante.

Todas las empresas deben tener un esquema, una estrategia de comunicaciones internas que, debe ser justamente desde el punto de vista estratégico planteado, sobre la base de qué quieres comunicar como empresa. Cómo quieres que sean tus trabajadores con base a tus valores, a tu misión, visión.

La comunicación interna se asocia mucho a lo que son los fundadores, a lo que es la estructura de comunicación de los fundadores. Pero, ¿qué pasa si los fundadores de una organización son personas cerradas, personas que poco comparten su visión de la organización y se enfocan mucho en los resultados tangibles?, digamos medibles como las ventas.

Al cabo de un poco tiempo, los trabajadores agotados de solamente trabajar sobre la base de resultados e indicadores medibles, no tienen, digamos, vías de escape, el punto de vista comunicacional. Entonces empiezan a llenarse esos espacios con informaciones de cualquier otro tipo.

Pueden ser formales, informales, rumores, etc. Y entonces empiezan a ser los propios trabajadores los que moldean la comunicación interna de la organización. Por eso, el rol de las comunicaciones internas de una organización es muy relevante, y eso sí, debe estar siempre asociada a la estrategia. Toda estrategia comunicacional como empresa.

2. ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación se utilizan para fomentar la interacción y la colaboración entre los colaboradores en el entorno laboral?

La estrategia tiene que ir asociada a lo que tú propones como organización.

Lo fundamental es que todas las personas entiendan que ese es su propósito como empresa; la primera estrategia, desde el ingreso de los empleados generarle el conocimiento sobre lo que es, el lugar donde trabajan cuando los directores van a publicar en *LinkedIn*, en todos los canales, la empresa tiene que hablar de su ser como organización. Acordado al esquema 360, en el que todo comunica.

La organización se mira de manera que, las expectativas, y apariencias, dejen claro de lo que son como organización. A partir de ahí derivar tu mensaje, estrategia o herramientas, cartelera, campañas internas de comunicación. Se deben hacer recurrentemente con un calendario de comunicación cada cierto tiempo, para hacer los esfuerzos, evaluar los trabajos que se están haciendo o determinar los conflictos que puedan ocurrir con los colaboradores.

3. ¿Cuál es el impacto de una comunicación interna efectiva en el clima laboral y en su defecto, cuál es el impacto de una comunicación interna ineficiente en el clima laboral?

El impacto es muy alto cuando tienes una comunicación interna efectiva. Más que efectiva hablaría de eficiente porque es diferente.

No porque para que sea efectiva tiene que ser primero eficiente, es decir, porque eficiente incorpora el elemento de uso de recursos, entonces es como el indicador de éxito en el uso de los recursos. Entonces, si tú tuviste cuatro campañas al año nuevamente volviendo sobre tu calendario, tienes cada tres meses una campaña de comunicaciones internas. Y haces tu evaluación al final del año y te da un indicador.

Vamos a decir base 100 de que solo 50% de los empleados participaron en las diferentes campañas, solo 50% de los empleados identifican elementos que se presentaron durante la campaña. Solo 50% de los empleados siente al final del año que la empresa los consideró en sus comunicaciones internas.

Pues bueno, evidentemente estás hablando de una gestión ineficiente, más que efectiva. Entonces, bueno, ahí tú puedes decir bueno, si fuimos efectivos solamente impactando el 50% de los empleados ya está mal. Bueno, depende de lo que tú te hayas planteado.

También puede ser que sí, puede ser que esté bien, pero nuevamente uno siempre tiene que apuntar a un target mayor. ¿Por qué? Porque tienes un 50% de personas que no están entrando dentro de tu cultura organizacional, de esta manera, eso va a afectar el clima, porque esas personas se sienten diferente a estas otras que se forman, que se sienten parte de todo lo que es la empresa.

4. ¿Cuáles son las barreras comunicacionales más frecuentes que se pueden presentar en un clima laboral explotador o autoritario?

Las más frecuentes es que en ambientes laborales autoritarios, la comunicación no existe. La comunicación fluida, la comunicación empática.

Entonces, al no haber comunicación empática naturalmente, pues deja de haber flujo de comunicación, empiezan a generarse espacios grises donde las personas de alguna manera buscan comunicarse, porque la comunicación es como el agua, siempre va a pasar, siempre va a fluir.

Entonces, ¿qué ocurre con los regímenes autoritarios? Te sirve de control social. Los regímenes autoritarios, líderes organizacionales autoritarios, terminan generando temor y, por ende, que las personas no hablen, no se comuniquen y pueden diferir de ti, pero no lo van a decir. Y entonces esas, digamos, son las barreras más frecuentes.

Las personas se cohiben, se autolimitan en sus expresiones, en sus formas de comunicación. Eso al final lo que termina generando es ineficiencia en la organización. Al final lo que termina generando son organizaciones grises en que pretenden lograr objetivos de negocio pero que nunca los logran, no porque tengan un mal producto ni un mal servicio, sino porque internamente tienen un problema de comunicación.

5. ¿Qué desafíos se enfrentan al comunicar y promover la interacción en un entorno laboral diverso y cómo se abordan?

Importante, va a depender también de la cultura organizacional. Va a depender de lo que tú definas como organización que eres. Va a depender del enfoque y propósito que tú hayas definido como empresa; o sea, qué soy yo.

Si yo soy de entrada a un empleo, soy blanco y negro, y así quiero vender y así quiero que me perciban. Esa será mi estrategia ser blanco y negro. Evidentemente y de manera natural vas a tener muchísimos desafíos para promover la diversidad, porque en blanco y negro solamente hay blanco y negro.

Pero si tú promueves una empresa variada (y hago alusión a los colores, porque digamos justamente lo que identifica la diversidad, diversidad de pensamiento, diversidad en todos los sentidos). Entonces eso tiene una identificación naranja. Pero para que yo como organización o como líder acepte que en mi organización se hable de activismo en violencia contra la mujer, primero tengo que entender que mi organización es así.

Entonces una empresa, digamos de 50 empleados, 40 son mujeres y yo no aborde temas de diversidad sobre el activismo en violencia contra la mujer; pues naturalmente va a ser muy complejo, inclusive el desempeño de estas personas desde el punto de vista profesional.

Siempre, una persona se siente, dentro de un clima laboral, el cual se siente bien, y le permite ser como es, está demostrado que eso mejora la eficiencia de la persona, del colaborador hasta en un 35%, más de lo que ya tú eres eficiente por tu rango profesional, por tus conocimientos.

Los sesgos personales y la desinformación. Fíjense que yo les hablé de colores e hice una acotación, pero probablemente a ustedes no se las tengo que haber acotado. Ustedes son una generación diferente a la mía.

Pero cuando yo hablo con una persona de mi edad, probablemente tengo que contarle que los colores no necesariamente se refieren a la comunidad *LGBTI*.

O sea, la diversidad de colores se refiere a muchas otras cosas diversas, no necesariamente a esto que es, digamos, lo más visible. Tal vez de alguna manera, para unas personas que tienen mucho sesgo y que evalúan todos esos sesgos de manera blancos y negros.

Cuando se habla de líderes estamos hablando de líderes situacionales. O sea, no necesariamente tiene que ser el presidente o director de un área, pero sí debe haber una persona que tú identifiques, que tenga herramientas comunicacionales, herramientas de empatía, de relacionamiento con todos y que estén entre las generaciones, que sea un líder transgeneracional.

Eso es clave. Es esencial, porque es la persona que puede servir de amalgama entre unas personas que tienen, digamos, unos sesgos, un modo de pensar, porque los criaron de una manera que les dieron mucho cuero y a estos que no, que han sido absolutamente permisivos.

6. ¿Cómo funciona el proceso de la comunicación interna en la organización?

Que las comunicaciones internas son relevantes para la organización. Entonces, a partir de darle la relevancia necesaria que tienen, así como es importante tener comunicación externa, también comunicación interna, ambos son dos caras de la misma moneda.

Si tú quieres tener esa moneda en tu bolsillo, o sea la moneda de la comunicación, tienes que tener las dos caras. Entonces a partir de allí, generas la estructura necesaria.

Por ejemplo, empresas pequeñas no tienen un área de comunicación, pueden tener, pero siempre van a tener recursos humanos, por ejemplo. Siempre van a tener un, digamos, directores o socios, dos o tres socios. En emprendimientos o empresas como Atenas, yo invitaría a que uno de los directores de la organización, tuviera el rol de ser el *sponsor* de la del área de comunicaciones, que sea él el *sponsor*.

¿Por qué? Porque como fundador, él va a bajar su modo de pensar y su rol como líder empresarial hacia la organización. Uno de los rasgos de la cultura que está fuertemente influenciada por el fundador de la organización. Entonces eso sería lo primero que yo haría.

Por ejemplo, yo lo invitaría a alguno de los directores a ser *sponsor* y le propondría un plan. Bueno, lo que yo quiero es que tú seas el *sponsor* de este plan y mi plan va a ser este.

Bueno, primero lanzar un canal de comunicaciones internas, uno sencillo, llámese *mailing* y a partir de, digamos, un *mailing* que lo vamos a trabajar durante seis meses. Vamos a abrir un segundo canal de comunicaciones, llámese *WhatsApp* interno por *WhatsApp* empresarial que funcione para todos por igual, con un calendario de comunicaciones, con una identidad gráfica, con unos mensajes que tú defines, el tono formal y formal, etcétera.

Entonces, por allí naturalmente empiezas a armar tu estructura de comunicaciones internas.

Lo otro es buscarlo, digamos los ejecutores, no desde el punto de vista operativo, pues si bien hay un *sponsor* que debería ser este líder principal socio director, naturalmente va a haber un equipo de trabajo. Entonces, bueno, incorporaría siempre naturalmente alguien de operaciones, incorporaría alguien de recursos humanos.

Si no hay comunicaciones o alguien de mercadeo para que en conjunto generen ese plan y esa, digamos calendario de comunicaciones interno con objetivo. Bueno, ¿cuál es el primer objetivo? Definir un plan. ¿Cuál va a ser el segundo objetivo? Ejecutar el plan.

Y el tercer objetivo va a ser medirlo. ¿En cuánto tiempo lo queremos hacer? ¿En un trimestre? ¿En un semestre? ¿En un año? En el cual además tú le puedes con antelación suficiente proponerles a todos los integrantes de ese equipo, ese comité, este que tiene un sponsor, incorporar dentro de sus funciones naturales dentro de la organización algunas funciones de la parte de comunicaciones internas.

7. ¿Qué iniciativas recomienda implementar en una empresa para fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta entre los colaboradores?

Desde la estructura de la cultura organizacional, que refleje justamente que somos colaborativos y que somos abiertos. La comunicación es permitida, que la discordancia es permitida. Discordancia es lo contrario a autoritario, discordancia constructiva; transmitir, evacuar de manera correcta tus valores como empresa te va a permitir también ejecutar iniciativas.

Las iniciativas pueden ser muchas, pueden ser desde actividades puntuales sorpresa en la oficina, que los viernes trabajen hasta las 16:00 de la tarde; pero de 14:00 a 15:00 vamos a hacer cada 15 días una actividad de integración y entonces empiezas a trabajar actividades de integración. Apoyándonos del departamento de recursos humanos para la comunicación, para la convocatoria, para identificar inclusive los focos que se deben trabajar en conjunto con este comité de comunicaciones internas.

Otro ejemplo puede ser los cines foros dentro de la organización. Entonces, todos los colaboradores deben ver *Netflix*. Y bueno, les proponemos que, para tal día, de tal semana, todo el mundo debe ver tal capítulo de tal serie o película, y vamos, digamos, comentar en torno a esto. Naturalmente eso debe tener un enfoque, un enfoque estratégico.

La película que tú selecciones o lo que sea que tú selecciones. Entonces, bueno, ¿para qué lo vas a usar? Bueno, esa interacción lo vas a usar como actividad naturalmente de compartir entre las personas, pero también para que el líder pueda ir moldeando los mensajes de esa cultura organizacional que tú estás generando.

Existen muchas dinámicas que tú puedes ejecutar, pero realmente tiene que partir desde la forma como tú empiezas a estructurar la organización y que la cultura de la empresa transmita eso desde el principio.

Teniendo base a la cultura organizacional, a lo que yo quiero, a la gente que yo quiero atraer porque es la que refleja mi cultura, y eso de una manera u otra, puede ayudarme a transmitirla. Por eso, hoy en día, las empresas tienen que necesariamente generar valor, valor compartido, valor en la comunidad donde operan, valor a sus colaboradores.

8. ¿Cómo se abordan las barreras de comunicación que puedan surgir en la interacción entre los colaboradores?

Lo primero es identificar las barreras. Lo segundo, identificar qué tipo de barreras hay, porque no necesariamente son las mismas para todos.

Entonces tú tienes que aglutinar, dónde están esas barreras, si son entre áreas, si son dentro de una misma área, físicas, tecnológicas, etc. Suele ocurrir en las organizaciones que las primeras barreras que hay es porque los colaboradores no tienen claro que tienen que hacer.

Esa es las primeras barreras de comunicación que hay en las organizaciones. Te contratan o no tienes claro que tienes que hacer, cuál es tu objetivo. Y para eso hay que ser muy preciso.

Cuando uno plantea los objetivos de un área, los objetivos de una persona, hay que ser tan preciso como el ladrillo. Los objetivos tienen que ser absolutamente *SMART*, esas son las siglas de cómo se miden los objetivos.

Entonces, en la medida en que los objetivos están clarísimos, suelen haber menos barreras comunicacionales entre los colaboradores, porque estamos hablando de una empresa o una organización. Otros surgen naturalmente de la propia, digamos, identidad personal de los colaboradores. Ahora eso se debe amalgamar dentro de la cultura organizacional.

Desde que tú reclutas a las personas, porque tú sabes que esa persona se va a adecuar o no a tu cultura organizacional. Al principio es bueno identificar qué barreras hay y como cuantificarlas, porque puede haber una barrera muy sencilla entre una persona y otra, por ejemplo, el hecho de no dar los buenos días.

Ojo, si tu cultura organizacional es abierta, es diversa, etcétera entonces tiene que abordarla su jefe o algún compañero de trabajo y primero, desde la empatía, validar.

Anexo C: Guía de preguntas para la experta informante Betty Fórmica, directora de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.

1. En su opinión, ¿qué papel juega el clima laboral en una organización?
2. ¿Cuáles son los indicadores claves que se tienen en cuenta al medir el nivel de interacción de los colaboradores en una empresa?
3. ¿Qué desafíos o dificultades se pueden encontrar al realizar una evaluación del ambiente laboral en una empresa y cómo se pueden superar?
4. ¿Qué utilidad le daría usted a las reuniones de *status* para evaluar los procesos internos?
5. ¿Cuál es el papel de los gerentes y supervisores para fomentar una mayor interacción entre los colaboradores en una empresa?
6. ¿Cómo se mide el nivel de satisfacción de los colaboradores con relación al ambiente laboral y la interacción en una empresa?
7. ¿Qué importancia le da usted al flujo comunicacional dentro de las organizaciones?
8. ¿Cuáles son los beneficios que se pudieran observar en una empresa al mejorar el nivel de interacción de los colaboradores?
9. ¿Cuáles son las mejores prácticas o estrategias identificadas del ambiente laboral que han demostrado ser efectivas para promover una mayor interacción entre los colaboradores?
10. ¿Cómo se fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los colaboradores en una organización?
11. ¿Cuáles son las consecuencias de un bajo nivel de interacción entre los colaboradores en una empresa?

Anexo D: Transcripción de la entrevista a la experta informante Betty Fórmica, directora de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.

1. En su opinión, ¿qué papel juega el clima laboral en una organización?

El clima laboral primero. El clima es una foto que se toma para mí de la organización, esta foto mostrará las percepciones que tienen las personas que trabajan en esa empresa. Aquí se pueden observar las distintas variables que implican la interacción que hay entre las personas, o los colaboradores internos de la organización. Entonces medir clima es como colocar un termómetro a esas percepciones de las personas que trabajan allí, con el fin de evaluar cómo están las cosas.

El clima laboral se puede determinar como la persona debajo del paraguas, en este caso el paraguas es la cultura organizacional. Porque la cultura son esas normas, esos procedimientos y esas como prácticas que se realizan en el trabajo, como las que no son de trabajo, sino de interacción entre las personas que se generan y que de alguna manera generan como un código de interacción entre las personas.

La cultura te la definen muchas cosas, desde los documentos formales como la historia o los detalles que definen a la organización, así como la misión, la visión, los valores. Eso hace que las personas que ingresen a la organización, entren con ciertas características, y se comporten de una manera que refleje la cultura. Entonces, el clima, al que se le va a poner como el termómetro al clima, se referirá a medir, evaluar u observar cómo se sienten o como perciben los colaboradores; los diferentes elementos que existen en la organización, aunque estos mismos estén definidos culturalmente.

Entonces, la importancia del papel de evaluar el clima o ambiente laboral es poder medir, es poder darle un indicador al ámbito tanto de recursos humanos como al nivel más estratégico de la organización para conocer cómo se sienten los colaboradores.

2. ¿Cuáles son los indicadores claves que se tienen en cuenta al medir el nivel de interacción de los colaboradores en una empresa?

Los indicadores que están dentro de lo que es el clima para mí y se definen como dimensiones dentro de lo que es el clima. Entonces, entre esos tenemos, el nivel de interacción de los colaboradores depende de cómo ustedes definan el nivel de interacción. Yo particularmente lo entiendo, como esas relaciones que se generan en el ámbito organizacional desde una perspectiva formal establecida, porque hay una jerarquía de cargos, hay una estructura organizativa, pero también hay interacciones que son de carácter informal, que se generan entre las personas que trabajan.

Si bien sea que son de una misma área o de distintas áreas, o de un nivel o de distintos niveles, entonces ¿Cuáles son los indicadores claves en el clima organizacional? Tienes la dimensión supervisión, por ejemplo. Eso te dice cómo se siente la gente con respecto a esa jerarquía. Sí, también puede ser este conocimiento de las normas y de los esquemas de relacionamiento que existen formales establecidos en la organización.

Mira, no sé el código de vestimenta de una empresa de un banco que es bueno, está con esta. Bueno, la gente, si tú le preguntas en el clima cómo te siente, a lo mejor hay gente que te va a decir. Bueno, no tan bien. Claro. Entonces. Bueno, eso es un esquema de digamos que la interacción que te obliga a vestirse de una manera tal.

Pero también existen los informales, como que bueno, ¿cómo es la relación con tus compañeros de trabajo de la misma área? ¿Cómo es la relación con tus compañeros

de trabajo con otros equipos de trabajo, de otras áreas? Entonces bueno, ahí valoras, esos son indicadores que te dicen como es el nivel de interacción. Esos son para mí los indicadores claves.

También existe porque aquí lo estamos enfocando básicamente por clima. Pero hay elementos importantes que se pueden medir y se pueden considerar a través de instrumentos como la evaluación del desempeño, por ejemplo, que los que se hace generalmente en las organizaciones que tienen unos criterios organizacionales bien definidos. Se establece un proceso de evaluación del desempeño, de manera que los líderes de los equipos de trabajo, les pregunten a los compañeros como valoran el trabajo de las personas y allí también se genera un proceso de interacción y de comunicación donde la gente puede expresar algo que con lo que no se sienta bien. Entonces, bueno, los líderes deben canalizar esas inquietudes y esos son indicadores.

Quizás no son indicadores duros porque no te dan un número, pero, por ejemplo, si en tu evaluación de desempeño tienes una competencia que es importante para ti evaluar en los trabajadores su forma de comunicación. ¿Cómo se siente la gente?, ¿cómo se comunica?, ¿cuán efectiva es la gente al momento de comunicar aspectos críticos del trabajo? Y se hace una evaluación de desempeño y después se obtiene el indicador del resultado de esa competencia. O sea, como salieron todos los que trabajan en esta organización, en ese indicador, en ese resultado, no salieron tan bien. Entonces eso es un indicador para la gente de recursos humanos que les arroja lo que hay que mejorar y lo que hay que hacer. Ese también es un indicador importante de lo que te puede dar clima.

3. ¿Qué desafíos o dificultades se pueden encontrar al realizar una evaluación del ambiente laboral en una empresa y cómo se pueden superar?

Yo creo que uno de los grandes desafíos tiene que ver con generar un instrumento de medición de clima que es igual para todos. Si, porque dentro de las organizaciones puedes tener diferentes generaciones, por ejemplo, un desafío es que esa encuesta te la respondan con un mismo criterio, ¿sabes? O tú estés esperando que las respuestas sean similares. Cuando tienes de repente unos chamos de 22 años con otra gente que tiene 50 años. Entonces, unos tienen 20 años trabajando en la empresa y los chamos tienen un año trabajando en la empresa. Esto, representa un desafío.

Otra cosa que también me parece importante, que tiene que ver con esto de las generaciones, es el nivel de madurez que tienen las personas que están dentro de la organización. Y ojo, ese nivel de madurez desde el punto de vista psicológico, yo lo definiría como el *locus* de control. Sí que las personas hacen de las cosas que le ocurren. O sea, si tú, por ejemplo, además de bueno, de tener tus brechas generacionales, también puede ser que tú tengas chamos o personas, pues independientemente de las edades en las que el control de su vida está en sí mismo.

Entonces claro, cuando tienes esas diferencias de madurez dentro de las organizaciones, cómo abor das al grupo que te dice bueno, mira, si este la supervisión no está tan bien, pero yo también tengo que hacer cosas.

Hay una dimensión interesante en el clima que es la el tema de satisfacción laboral en cuanto a esquemas de compensación. El tema del sueldo hoy en día en Venezuela, desde el punto de vista estructural, económico es muy difícil que tú consigas en forma exitosa que sea la organización, en vez de que la gente en una encuesta de clima te diga. Si estoy feliz y contento con mi sueldo, me siento súper chévere. Entonces,

bueno, vas a tener gente allí que te va a responder en ese tema, te va a responder, bueno, si yo me siento bien aquí, pero hay gente que te va a decir, no me siento mal aquí, me pagan mal y no sé qué. ¿Entonces lo estás enfocando como qué es la organización o es el país?

4. ¿Qué utilidad le daría usted a las reuniones de *status* para evaluar los procesos internos?

Para mí esto es fundamental porque, es la manera a través de la comunicación que se puede lograr cumplir con los objetivos, lograr que las personas entiendan todas las estrategias que se quieren llevar a cabo.

Bueno, ¿cuáles son esas? En eso entra la cultura de una organización y en esos esquemas formales de que pueden ser formales o pueden ser puntuales. Tú puedes tener un esquema bueno.

Todas las unidades se tienen que reunir una vez a la semana para intercambiar temas de objetivos de trabajo de la semana. Eso es formal, pero también si hay dos equipos o dos personas de un equipo que uno ve que están chocando o viene uno y te echa un cuento, entonces bueno, vamos a hacer una pausa, vengan para acá, vamos a hablar. Y se busca solucionar el problema entre las dos personas para conocer porque no han logrado las metas u objetivos.

Entonces es tanto lo formal como lo informal. Sí, Es fundamental realizar las reuniones de *status* o intervenciones puntuales, porque al final te permite cumplir con un objetivo o estrategias establecidas.

5. ¿Cuál es el papel de los gerentes y supervisores para fomentar una mayor interacción entre los colaboradores en una empresa?

El papel de los gerentes y supervisores para fomentar una mayor interacción entre los colaboradores es fundamental. Hoy en día, más que nunca, todo lo que ustedes puedan ver de bibliografía y de artículos que hay por todos lados tienen que ver con que tener dentro de una organización, esquemas de comunicación establecidos.

Tú puedes tener a nivel de recursos humanos esquemas de interacción, por ejemplo, como la evaluación de desempeño. Pero, si el líder o el supervisor no entiende y no internaliza que él es el canal principal para poder comunicarse con las personas del equipo y que es el factor clave que va a generar, esto causará problemas de productividad, tratando de ayudar resolver lo que se quiere con la empresa.

Cuando hay inconvenientes, hay que sentarse a hablar y resolver. Si un líder no entiende eso, esa organización no está haciendo bien lo que tiene que hacer. Yo siempre, y eso lo leí alguna vez, que alguien que tiene una posición de supervisión o de liderazgo depende de tiempo de trabajo, y por lo menos debe tener un 70% de comunicación con la gente. Si no es así, no está haciendo un buen trabajo. Entonces ahí ya saben lo importante que es para mí eso de mayor interacción.

6. ¿Cómo se mide el nivel de satisfacción de los colaboradores con relación al ambiente laboral y la interacción en una empresa?

Tú puedes medir allí satisfacción con varias cosas. Tú puedes medir satisfacción con la compensación dentro del clima satisfacción, por ejemplo, el espacio de trabajo o las condiciones que la organización te da para hacer tu trabajo. Si tienes tecnología no tienes tecnología. Si es un espacio bonito, cómodo, si es un espacio con luz, o sin luz. Si te garantizan temas, por ejemplo, de seguridad y salud laboral.

También la satisfacción evaluada desde las perspectivas económicas, desde la perspectiva de cómo los colaboradores se sienten. Porque al final en clima lo que estás midiendo es la percepción de las personas que te están respondiendo la encuesta.

Entonces, con relación al ambiente laboral, tiene muchas cosas. Como, por ejemplo, cómo me siento con mi equipo de trabajo, cómo me siento con mi jefe, cómo me siento con lo que me pagan en esta organización, cómo me siento con la interacción con otras unidades, cómo me siento con la luz este, las herramientas que me proporcionan, el transporte, etc.

Entonces bueno, el clima es una herramienta importante. Pero insisto, allí también existe la herramienta que, que tú tienes a través de los líderes. Es decir, el clima tú lo mides una vez al año o una vez cada seis meses.

Pues si quieres ser muy eficiente, puedes evaluar los resultados y establecer acciones para intervenir y mejorar. Sin dejar de tomar en cuenta a los líderes que puedan encontrar la manera de evaluar diariamente la interacción y satisfacción de los colaboradores.

7. ¿Qué importancia le da usted al flujo comunicacional dentro de las organizaciones?

Dentro de las organizaciones en las que yo he estado hay una unidad que se llama Comunicaciones. Y yo siempre he sido muy cercana al área de comunicaciones. Bueno, porque siempre como nosotros tenemos que comunicarnos tanto con la gente, pido consejos, recibo consejos. Siempre cuando uno va a las reuniones donde escucha a la gente porque hay algún problema puntual o porque se hacen, se hacen reuniones, de equipos, entre otras.

Uno, lo primero que escucha es: *El problema es de comunicación o si no es culpa de recursos humanos*. Esos son siempre dos factores clave que nunca te van a faltar en una reunión de esas. Y Bueno, yo siempre digo que tenemos que estar siempre agarraditos de la mano entre los dos departamentos. Ya que, siempre por no decir, la mayoría de las veces, estamos juntos. Ojo, la verdad es que yo con el director de comunicaciones de acá, más allá de que bueno, nos llevamos muy bien y nos entendemos, desde el punto de vista organizacional, él me da consejos, y yo a él también.

Por eso, sí, para mí, la comunicación es fundamental e insisto. El tema de comunicaciones no es solo una unidad que tú estableces dentro o que tienes en una organización que maneja el proceso de comunicaciones internas y externas, sino que, además, por ejemplo, en el modelo de competencias de los trabajadores de la universidad, o de cualquier organización, la competencia de comunicación es fundamental.

Es la manera en que tú llevas el trabajo en equipo, como tú haces trabajo en equipo o un trabajo de liderazgo dentro de la empresa, y si no hay comunicación entonces desde el nivel o desde perspectiva de recursos humanos, tú no estás rindiendo o no estás interactuando de la mejor manera posible como deberías. Pues, la interacción humana se basa siempre en la comunicación.

Puede ser llamado comunicación efectiva, pero siempre si ustedes revisan modelos de competencias de trabajadores, de compañías tales, en todas debe ser necesario la comunicación.

Ejemplo para un liderazgo Necesitas comunicación, negociación, necesitas hablar, necesitas comunicarte. Entonces, bueno, este esa es la importancia que yo le doy al

flujo comunicacional, o entendiendo además que el flujo comunicacional tú lo puedes establecer desde lo formal.

8. ¿Cuáles son los beneficios que se pudieran observar en una empresa al mejorar el nivel de interacción de los colaboradores?

Cuando hay un buen nivel de comunicación o un buen flujo comunicacional. Entendiendo que el flujo comunicacional no es solamente hablarse chévere, sino que existe una arquitectura, bueno, yo lo llamo, así pues.

¿Pero y en algunos? En algunas encuestas de clima lo definen así: Arquitectura comunicacional. Es decir, cómo efectivamente las personas que trabajan en un equipo hablan lo que tienen que hablar. Es decir, este tú estás en una organización para cumplir un objetivo y tu cargo tiene unas responsabilidades y además tienes un propósito.

Tienes unos objetivos que cumplir por período. La interacción comunicacional no es solamente que yo me lleve bien con mi jefe o que la persona se sienta chévere porque se comunica con todos, sino que efectivamente se cumplen los objetivos.

Porque la comunicación fluye y fluye como tiene que fluir y se habla lo que se tiene que hablar. Eso es la prioridad. Y por eso, es muy fundamental o de lo demás. Qué bueno que nos llevamos chévere y tal. Bueno, eso no es accesorio, pero es importante. Pero lo principal es que esas interacciones tengan un sentido concreto y que al final cumpla con el gran objetivo, con la misión de la organización.

9. ¿Cuáles son las mejores prácticas o estrategias identificadas del ambiente laboral que han demostrado ser efectivas para promover una mayor interacción entre los colaboradores?

Desde mi experiencia, una de las prácticas más importantes tiene que ver con la formación de líderes. Si la formación de líderes para de los líderes para poder promover las mejores prácticas. Aquí estamos hablando de las mejores prácticas desde el punto de vista comunicacional o las mejores prácticas organizacionales de cualquier cosa. Al final entendemos que lo que queremos en una organización es que se logren los resultados de la manera más efectiva.

Entonces, las mejores prácticas en general para la organización que en este momento yo creo que están un poco como que, organizándose muchas empresas, sí, muchas organizaciones.

Tiene que ver, por ejemplo, las organizaciones que entienden la visión por procesos. Si eso es una mejor práctica, organizar su actividad o lo que tienen que cumplir esa organización bajo el enfoque por procesos. Okay. ¿Por qué? Porque los procesos. ¿Y cuál es la diferencia? ¿Por qué uno dice que eso es una mejor práctica ahora versus antes que cuál era la práctica antes? Bueno, la práctica antes era como, más jerárquica. ¿Sabes? Bueno, aquí se hace lo que dice el jefe y vamos una escalera hacia abajo.

Cuando tú organizas tu forma de hacer las cosas en la organización por procesos, es que más allá de la jerarquía, los procesos intervienen, o sea, los procesos son transversales a las organizaciones. Entonces, por ejemplo, tú necesitas gente para que trabaje en la organización, ¿verdad? Entonces, bueno, el proceso arranca en Recursos humanos, que es el que te capta a la persona, pero en ese proceso también interviene el área, porque el área tiene que enseñarle a la persona nueva a cumplir

con su proceso. Entonces tú ves el proceso de incorporación de personas o de captación de personas.

¿Qué pasa si en ese proceso cuando tú buscas al mejor talento y te desgarras por conseguir y pagas lo mejor del mercado y después llega esta persona y empieza a trabajar en mercadeo y en mercadeo, el jefe es un loco autócrata, qué tal que la persona se te va? Entonces bueno, ese proceso, por más que tú lo quieras hacer transversal, lo quieras hacer bien. Si todos no estamos, no comulgamos con él. El tema de hacerlo bien y de entender que cada uno tiene un pedacito de ese proceso.

La empresa no cumple con su objetivo porque no tiene la gente buena para el mercadeo. ¿Entonces qué haces también además? Un tema de formación de líderes y asumir. Y en esa formación implementas prácticas que son que yo creo que en este momento son las mejores, en las que la responsabilidad de gestionar el talento es del líder, no es de recursos humanos.

Das lineamientos, asesoría, acompañas y tal, pero el líder tiene que asumir y eso no es así de un día para otro que se logra que los líderes hagan lo que tengan que hacer con los equipos de trabajo. Tú tienes que enseñarles, tienes que dar herramientas y tienes que promover una cultura de gestión de equipo, gestión de talento desde el liderazgo. Eso también es una buena práctica.

10. ¿Cómo se fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los colaboradores en una organización?

Lo puedes hacer a través de distintos esquemas, desde los esquemas formales que se pueden implementar desde recursos humanos. Como, por ejemplo, desde recursos humanos se pueden promover actividades formales como actividades que no se califican como informales, pero que sí tienen un tono más relajado. Pues que no es

todo una. Entonces, por ejemplo, tienes, actividades como el reconocimiento a la antigüedad de los trabajadores, el reconocimiento al mejor trabajador, este le pones el empleado del mes y tal. Es un elemento formal, un esquema formal. Y allí promueves, la colaboración.

Mira porque promueves el reconocimiento, promueves, sabes, con este tipo de actividades, también promueves el reconocimiento, la comunicación. Si haces actividades como la fiesta de Navidad, o actividades para los cumpleaños del mes.

Formalmente, sí son y son elementos que además después los valoras en la perspectiva del trabajador en el clima. Pero también, insisto, tienes allí el tema de formar a tus líderes. Para que aprendan y para que tengan herramientas de comunicación efectiva con sus equipos de trabajo.

El líder es súper importante. Otras herramientas que también se utiliza, por supuesto, dependiendo de donde vengan. Bueno, comunicaciones formales desde recursos humanos, correos electrónicos, cartas de reconocimiento, promoción. Mira qué bien hiciste tu trabajo, qué bueno te salió ese proyecto.

Toma tu reconocimiento y toma de más tu reconocimiento. Sí te doy un bono económico. Pero allí tienes que establecer también criterios de interacción, como que bueno, mira, pero esta carta te la va a entregar tu jefe con un aplauso, eso es una manera de interactuar y allí promueves la comunicación. Bonita, pero efectivo, siempre con la mira de lograr los objetivos.

11. ¿Cuáles son las consecuencias de un bajo nivel de interacción entre los colaboradores en una empresa?

Los resultados de la encuesta de clima te van a dar bajos y allí hay que ponerle la lupa, ver cuáles son las dimensiones en las que de verdad se puede intervenir. Sí. Por supuesto, al tener un clima laboral bajo, lo más probable es que disminuya tu productividad. Si tienes gente que no está motivada, gente que no se siente bien, gente que siente que la gente no, no habla con él y tal, bueno, vas a tener allí posiblemente una disminución de la productividad.

Y estas cosas lo estamos hablando acá para responder esta pregunta. Entonces, tienes tus resultados de clima, tienes tus resultados de las evaluaciones de desempeño de las personas, Tienes el resultado de por ponerles el ejemplo de la universidad. Bueno, mira, y resulta que la universidad bajó en el ranking. ¿Sabes? Ya no es la primera universidad privada de Venezuela, sino que ahora está de tercera. Entonces, algo está pasando. Bueno, vamos a ver qué está pasando. Es un tema de clima, vamos a ver cómo está la variable clima.

En tanto en la universidad como en las otras, como en cualquier organización, creo que las consecuencias de un bajo nivel de interacción son la disminución de la de la productividad, la desmotivación. Y creo que una cosa va con cada concatenada a la otra, o sea, la baja motivación de los trabajadores, este te disminuye la productividad.

Siempre va a haber necesidad de interacción. Pero si tú tienes una empresa, que lo que hace es producir paquetes de AP. Bueno, tú ahí sabes que puedes trabajar desde la casa. Hoy en día proliferan empresas de ese tipo y entonces bueno, son empresas donde la contratación es global, no es solo en un país ni en un espacio físico, sino que es global, está bueno. Quizás allí el nivel de interacción que tú le exiges a estas personas no es tan alto como a otra organización donde este.

Anexo E: Cuestionario *Google Forms* para colaboradores internos de Atenas Grupo Consultor.

Pregunta 1: Género

Femenino

Masculino

Otro

Pregunta 2: Rango de edad en el que usted se ubica

18 – 22

23 – 27

28 – 32

33 – 37

38 – 42

43 – 47

48 – 52

Más de 53

Pregunta 3: ¿En qué departamento trabajas?

Comunicaciones

Retail Services

Comercial

Consumer Insights

Operaciones

Information Technology

Business Intelligence

Servicio General

Administración

Talento Humano

Campo

Pregunta 4: ¿Cómo considera que es el flujo comunicacional de la empresa?

Ascendente (de colaboradores hacia los gerentes)

Descendente (de los gerentes a los colaboradores)

Bidireccional (recíproco)

Pregunta 5: ¿A través de qué medios recibe usted información? (Puede marcar varias opciones).

Correo electrónico

Intranet

WhatsApp

Boletín electrónico

Pregunta 6: ¿Qué medio preferiría usted para recibir información? (Puede marcar varias opciones).

Correo electrónico

Intranet

WhatsApp

Boletín electrónico

Otro...

Pregunta 7: ¿Cómo considera usted el contenido de los mensajes que recibe?

Claro

Específico

Tedioso

De interés

Otro...

Pregunta 8: ¿Te sientes cómodo interactuando con tus compañeros de trabajo?

Muy cómodo

Cómodo

Nada cómodo

Muy incómodo

Pregunta 9: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿consideras que existe un ambiente de trabajo colaborativo en tu equipo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pregunta 10: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿recibes suficiente apoyo por parte de tus superiores para interactuar y colaborar con otros departamentos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pregunta 11: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿consideras que hay una comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pregunta 12: ¿Crees que se fomenta la participación y el intercambio de ideas en tu lugar de trabajo?

Muy de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Pregunta 13: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿existe un ambiente de respeto y tolerancia hacia las opiniones y diferencias de los demás?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pregunta 14: ¿Te sientes incluido/a en las decisiones y actividades del equipo?

Muy de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Pregunta 15: ¿Te sientes incluido/a en las decisiones y actividades que se generan en colaboración con los otros departamentos?

Muy de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Pregunta 16: En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es la menor valoración y 10 la más alta valoración, ¿se promueve la colaboración en el trabajo de equipo en tu área?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pregunta 17: ¿Recibes el reconocimiento adecuado por tu contribución al trabajo en equipo?

Siempre

Casi siempre

Casi nunca

Nunca

Pregunta 18: ¿Consideras que existen oportunidades para interactuar socialmente con tus compañeros fuera del entorno laboral?

Muy de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Anexo F: Carta de validación de instrumentos.



CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Por medio de la presente comunicación, yo Prof. Luis Lamberti, cédula de identidad N° 11.735.392 , hago constar que he revisado y validado el /los instrumento (s) del Trabajo Final de Concentración Corporativa, titulado: Auditoría del ambiente laboral de Atenas Grupo Consultor para detectar el nivel de interacción de los colaboradores con fecha, 16 de noviembre de 2023, y el cual fuera realizado por las bachilleres Kerin Samantha Arias Arceu C.I. 28.301.936 y Joenmy Coromoto Díaz Partidas, C.I. 26.624.418, como requisito establecido por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Nombre:

Luis Lamberti

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Lamberti', is positioned above the 'Firma:' label. The signature is written in a cursive, flowing style.

Firma: