

IMPACTO DEL ESTILO DIRECTIVO EN LA COMUNICACIÓN
INTERNA. ESTUDIO DE CASO COMERTEX

MARÍA PAZ ATUESTA CAMARGO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PERIODISMO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
BUCARAMANGA

2018

IMPACTO DEL ESTILO DIRECTIVO EN LA COMUNICACIÓN
INTERNA. ESTUDIO DE CASO COMERTEX

MARÍA PAZ ATUESTA CAMARGO

Proyecto de grado para aspirar al título de
Comunicador Social - Periodista

Directora
Mg. Clara Inés García
Villamizar

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PERIODISMO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
BUCARAMANGA

2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, 14, septiembre de 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradecerle a Dios por ser guía en mi camino, por iluminarme y ayudarme en la toma de decisiones, puesto que ha sido a Él, a quién le he entregado todos y cada uno de mis proyectos, con la plena confianza en que se harán realidad aquellos que sean beneficiosos para mí.

A mi familia, quienes desde siempre han estado ahí conmigo, enseñándome y apoyándome en cada decisión que he tomado en mi vida. A mi abuelita por sus oraciones, por su amor y entrega y a mi mamá por no rendirse jamás, por luchar cada día para sacarme adelante y hacer mi camino mucho más fácil, quién a través de sus oraciones y bendiciones me cubre y me protege. Y finalmente darle las gracias a mi directora, Mg. Clara Inés García V. por su tiempo y dedicación, quién desde su conocimiento y experiencia fue mi guía a lo largo de este proyecto.

Contenido

INTRODUCCIÓN	10
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
2. ANTECEDENTES, ALCANCES Y JUSTIFICACIÓN	18
3. OBJETIVOS.....	22
4. MARCO TEÓRICO	23
5. METODOLOGÍA	36
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	40
6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	58
CONCLUSIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS.....	67
Cronograma de actividades	71

ANEXOS

Instrumento de recolección de datos: Entrevista a los directivos.	Pág. 64
Instrumento de recolección de datos: Encuesta a los empleados.	65
Cronograma de actividades.	68

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Comunicación jefe de área - empleado.	Pág. 62
Gráfica 2. Relación con mi jefe de área.	62
Gráfica 3. La autoridad de mi jefe.	63
Gráfica 4. Motivación del equipo.	63
Gráfica 5. Toma de decisiones.	64
Gráfica 6. Consideración del jefe.	65.
Gráfica 7. Canales de comunicación con los jefes.	66
Gráfica 8. Medio de preferencia.	67

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: IMPACTO DEL ESTILO DIRECTIVO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA. ESTUDIO DE CASO COMERTEX.

AUTOR(ES): MARÍA PAZ ATUESTA CAMARGO

PROGRAMA: Facultad de Comunicación Social

DIRECTOR(A): CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR

RESUMEN

Todo directivo que pretenda ser exitoso en medio de una alta competencia y grandes cambios necesita cautivar a su equipo y por tanto debe revisar si su estilo directivo contribuye a movilizar a su gente. Las capacidades humanas y comunicativas son factores determinantes del estilo directivo y deben cultivarse para acertar. Por ello, la presente investigación, con un diseño estudio de caso busca identificar los aspectos relacionados con el estilo directivo y su impacto en la comunicación con sus públicos internos en Comertex, Bucaramanga. A partir de un enfoque cualitativo se busca comprender y analizar los estilos directivos al interior de la organización y su relación con la comunicación interna. Lo anterior, por medio de un método etnográfico, a fin de percibir y entender, de manera descriptiva, la realidad humana de los directivos y empleados, desde su propia perspectiva. Para recolectar la información, se usaron técnicas como la entrevista, la cual fue aplicada a cinco directivos; y la encuesta a 46 empleados, lo que permitió ver desde dos ángulos una misma situación, para poder analizar y generar una propuesta para el mejoramiento y fortalecimiento de la empresa. Se encontró un perfil más orientado al estilo "liderazgo", dónde los directivos propician espacios de interacción y generación de ideas, a través del empoderamiento de sus empleados, lo cual les genera confianza y motivación para seguir escalando en sus puestos. A su vez es importante fortalecer y aprovechar los canales de comunicación como el correo electrónico y las reuniones para hablar sobre los temas pertinentes de la organización.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación organizacional, estilos directivos, comunicación interna.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**GENERAL SUMMARY OF
WORK OF GRADE**

TITLE: IMPACT OF THE MANAGING STYLE IN INTERNAL COMMUNICATION. COMERTEX CASE STUDY.

AUTHOR(S): MARÍA PAZ ATUESTA CAMARGO

FACULTY: Facultad de Comunicación Social

DIRECTOR: CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR

ABSTRACT

Any manager who pretends to be successful in the midst of high competition and great changes needs to have a team and a bit should review if his managerial style helps to mobilize his people. The human and communicative capacities are determining factors of the managerial style and must be cultivated to be successful. Therefore, the present research, with a design, case study, seeks to identify the aspects related to the management style and its impact on communication with its internal public in Comertex, Bucaramanga. Based on a qualitative approach, the aim is to understand and analyze the styles within the organization and their relationship with internal communication. The above, by means of an ethnographic method, an aim to perceive and understand, in a descriptive way, the human reality of companies and employees, from their own perspective. To collect the information, use techniques such as the interview, which was applied to five managers; and the survey of 46 employees, which helps to see a new situation, in order to analyze and generate a proposal for the improvement and strengthening of the company. We found a profile more oriented to the "leadership" style, where the directors provide spaces for interaction and generation of ideas, through the empowerment of their employees, which generates confidence and motivation to continue climbing in their positions. At the same time, it is important to take advantage of communication channels such as e-mail and meetings to discuss issues related to the organization.

KEYWORDS:

Organizational communication, management styles, internal communication.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Múltiples empresas tienden a pensar que su principal público es el cliente y muchas veces los accionistas, pero en ocasiones se olvida que es el trabajador interno el principal embajador de la marca. Si bien, los clientes de las empresas son parte fundamental de su aceptación, crecimiento y posicionamiento, los jefes deben empezar por fortalecer y empoderar a aquellas personas que hacen posible desde cero, entregar algún producto o servicio a la sociedad, puesto que son los trabajadores quienes se encargan de la creación, fabricación y elaboración de dicha producción.

Por ello, es importante conocer mejor cómo el estilo directivo puede impactar la comunicación interna y cómo se requiere una mayor sensibilidad de los directivos hacia sus capacidades como comunicador. Dentro de las capacidades humanas de los directivos, es importante tener como base una buena comunicación para que el trabajo en la empresa funcione correctamente, y a su vez, el directivo debe tener la capacidad de transmitir mensajes de manera correcta a sus empleados, para que de esta manera los procesos sean mucho más eficaces.

Cada directivo llega con sus propios criterios a la hora de tomar decisiones, y van formando así su estilo de dirección. Lo cual es fundamental para el funcionamiento y estructuración de la empresa, ya que desde ahí se deriva toda la toma de decisiones y procesos importantes para el cumplimiento de los objetivos de cada organización.

Por eso, los directivos de las organizaciones, deben contar con herramientas que les permitan dar instrucciones e información a sus empleados de manera directa e inmediata, lo cual permita la creación de espacios de integración e interacción que ayuden a alinear a sus empleados y mejorar el ambiente laboral.

Por esa razón, cada vez se le va dando más importancia y valor a la comunicación y buena dirección que manejan en las organizaciones. Etayo y Preciado (2008) lo ratifican cuando hacen alusión a los estudios de comunicación estratégica, que vinculan a las empresas con los contenidos de comunicación directiva, y a la necesidad y compromiso que tienen los directivos de dar a conocer los propósitos organizacionales (p. 12). Por consiguiente, el relacionamiento de los jefes con su equipo y la divulgación de los proyectos, planes y estrategias que tiene la empresa deben realizarse en función de los medios o espacios más adecuados, según la situación.

Haciendo alusión a la comunicación, es importante tener en cuenta que cuando los líderes edifican proyectos con la ayuda de los demás, se notan verdaderos cambios dentro de la organización, los cuales logran impactar mucho más rápido, por lo tanto todos los trabajadores están enfocados hacia un mismo propósito y ven que al aportar sus saberes y experiencia logran fortalecer y cumplir las metas propuestas eficientemente.

Por ese motivo, Sandoval (2004) hace referencia a la cultura organizacional, evidenciando la importancia de tener empleados identificados y motivados con la misión y visión de su organización, logrando así que compartan y transmitan a los demás públicos los servicios que son ofertados o realizados por ellos mismos, y así las empresas surgen positivamente y se pueden proyectar y posicionar, puesto que todas las personas que conforman una organización hacen parte del proceso y crecimiento de la misma, su compromiso con la empresa permite fidelizarlos y cautivar a clientes potenciales.

Cada empresa debe tener un modelo de gestión, que les permita alcanzar los objetivos propuestos. Así el líder, evaluando las necesidades y aprovechando al máximo las oportunidades puede tomar decisiones adaptables y flexibles basadas en el entorno. A su vez, la manera como dirigen una organización, es el reflejo de la identidad de cada directivo plasmado en la marca y re direccionado a su área.

Por ello la pregunta problema para esta investigación se formula de la siguiente manera: ¿Cómo impacta el estilo directivo la comunicación interna?, este problema se va a desarrollar al interior del caso Comertex, teniendo en cuenta el modelo de Ángela Preciado “La comunicación directiva”. Analizando los estilos directivos según el modelo de Preciado, se puede conocer y ver la manera como a través de ese estilo se crean experiencias y formación dentro de la organización, siendo estas, las bases para el crecimiento y posicionamiento de la empresa, teniendo en cuenta a la comunicación interna dentro de los procesos planteados.

Para Fernández (1999) la comunicación interna es “un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrado y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p.32).

Dicha comunicación, busca un entendimiento a través de las relaciones interpersonales, donde su base es transmitir mensajes, que son adaptados a los medios utilizados internamente y los encargados de generar los flujos de comunicación.

En el siguiente capítulo se abordan los antecedentes, alcances y justificación de la investigación, donde se sustenta mejor la información que se ha venido presentando sobre el tema de los estilos directivos y la comunicación interna.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Comertex inicia sus operaciones como una empresa familiar comercializadora de textiles, centrada en las personas y los valores, basándose en la calidad de la persona que trabaja, vive y comparte. A lo largo del tiempo han innovado y trabajado no solo en sus productos, sino también en la forma como se comunican internamente, haciendo uso de las nuevas tecnologías y permitiéndole a sus colaboradores generar ideas para el mejoramiento de los diferentes aspectos de la empresa.

Si bien, no cuentan con un departamento de comunicaciones establecido internamente, se han apoyado de personas externas, las cuales los guían para informar y generar procesos de comunicación efectivos, que permiten que el dialogo y las relaciones entre los jefes y los empleados sea directa, clara y transparente, evaluando y dando respuesta a través de acciones pertinentes para seguir creciendo, y donde todos sean partícipes de los procesos organizacionales.

Comertex trabaja su comunicación en el día a día, a través de diferentes aspectos, como lo son las oficinas de puertas abiertas, reuniones, seguimiento del cumplimiento de los indicadores, actividades y herramientas digitales como, el correo electrónico y su plataforma digital. Aunque estos canales han permitido que empleados y directivos se comuniquen constantemente, no están siendo analizados desde un punto de vista estratégico para fortalecer esa comunicación, en función a un mejoramiento de sus relaciones.

Comertex no ha evaluado el impacto que genera la comunicación que manejan dentro de la organización con ningún método o estrategias que mida de manera clara sus fortalezas o necesidades de mejora. Dentro de los canales de comunicación utilizados internamente está el portal web, en el cual se encuentra la información de la organización y además han generado un espacio para que sus colaboradores puedan ingresar y compartir información, a su vez hacen uso del correo electrónico, y en las reuniones semanales hacen retroalimentación.

Principios

Contribuir:

1. Dar esa “milla extra” y trabajar en equipo.
2. Cumplir metas y objetivos.
3. Aportar el propio “granito de arena” para un mundo mejor.

Pertenecer:

1. Sentir a la empresa “como si fuera propia”.
2. Tomar la iniciativa, ser proactivos.
3. Asumir plenamente, convicción y acción.

Servir:

1. Crecer en la vocación del servicio.
2. Desarrollar relaciones colaborativas y sustentables con pares y vinculados.

Soñar:

1. Tener aspiraciones elevadas, trascendentes.
2. Buscar el bien común para la familia, la empresa, la comunidad y el país.
3. Renovarse permanentemente.

Misión:

1. Consolidar una gran empresa con capacidad de crecimiento y desarrollo permanente.
2. Gestionar con responsabilidad y rentabilidad todas las líneas de negocio.
3. Actuar de manera ética y transparente para fomentar la creación de una sociedad inclusiva y justa en todos los lugares donde actuamos.
4. Crear un entorno laboral que priorice la excelencia y el crecimiento personal.

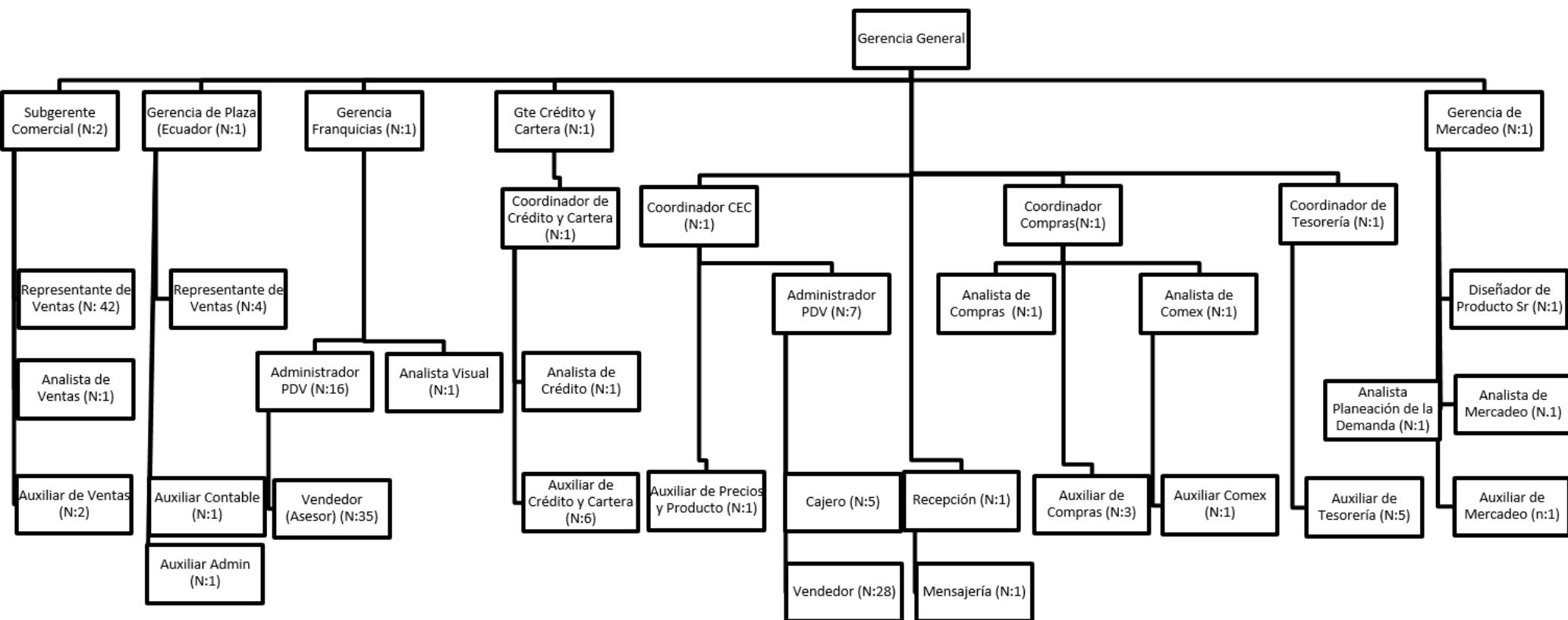
Visión:

Ser una empresa comercializadora de productos textiles que logra la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento, a través de una variada cartera de productos que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades del mercado comprador.

Valores:

1. Actuamos con humildad. Indispensable para aprender, mejorar y servir.
2. Conseguimos resultados de manera honesta y austera con un espíritu emprendedor que se alimenta de logros e integridad.
3. Hacemos la tarea diaria de manera simple, comprometida y bien hecha desde la primera vez. Las cosas salen bien, si se trabaja bien.
4. Basamos nuestras relaciones en la confianza. Atreverse a confiar, abrirse a nuevas ideas, entregando valor al cliente para dejar huella.

Organigrama:



Fuente: Comertex S.A.S.

2. ANTECEDENTES, ALCANCES Y JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia, la comunicación ha traído consigo evoluciones constantes y herramientas que le han facilitado a la sociedad estar informada e informar sobre diversos temas sociales y empresariales. La radio, la televisión, el teléfono móvil, las redes sociales y el internet han llegado para incursionar en la era digital que hoy en día abarca todos los procesos sociales.

De esa manera se necesitó entender como estas herramientas empezaban a ser parte de cada uno de los individuos e impactaban la forma de relacionarse personal y profesionalmente. Enseguida las organizaciones empezaron a analizar, observar y considerar el implementar estos avances para sus procesos internos y externos, creando estrategias basados en los canales más oportunos para dar a conocer y recibir la información general y detallada de la organización.

Volpentesta (2016) asegura que “Así también en las empresas las TIC generan, además de profundos cambios, desafíos y retos de cara al futuro, ya que han transformado - y lo seguirán haciendo cada día más - la manera de trabajar y gestionar los recursos empresariales” (p.4). Una vez que han sido implementadas y adaptadas al entorno empresarial, cada organización ha podido aprovecharlas para emitir información, estar constantemente comunicados con sus clientes y empleados, y a su vez, analizar e indagar sobre los cambios que tiene el mercado al cual están apuntando.

Dicha comunicación y sus adelantos van más allá de un comunicado, a fin de comprender las necesidades tanto de los empleados como de los directivos, buscando los públicos correctos y utilizando el canal de comunicación para crear procesos más completos y directos, a su vez aquellas empresas que usan la comunicación organizacional, logran recolectar la información necesaria para orientar, prever y solucionar de manera más efectiva y adecuada los cambios que surgen dentro de ella. Por eso es pertinente, presentar estas investigaciones que abordan la comunicación organizacional como eje central del proceso de indagación, aunado a la preponderancia que se le da al tema en cuanto al estilo directivo y la comunicación; a su vez, las investigaciones plantean aspectos relacionados con qué tipo de directivo lidera la organización, para así poder encaminar a sus trabajadores en ese mismo modelo.

Preciado y Pérez (2014) publicaron la investigación “Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad” en la que analizaron las funciones directivas que definen el estilo y que afectan a la comunicación interna de las agencias de publicidad.

La investigación se orientó a tener un conocimiento detallado de los temas, mediante descripciones y evaluaciones expresadas por los propios directivos. A la vez, se buscó que la herramienta de investigación permitiera obtener datos cuantificables; para ello se realizaron entrevistas, a partir del diseño de un cuestionario con preguntas cerradas.

Los resultados permitieron detectar posibles desviaciones de la realidad en lo que se refiere a la adopción de prácticas de comunicación, lo que hace factible que se puedan tomar en su caso las medidas correctivas pertinentes.

Por otro lado, se hace referencia a una investigación exploratoria publicada por Suarez & Zambrano (2015), y titulada “Los estilos directivos en la micro y pequeña empresa del departamento de Boyacá” En ese proceso se analizaron las motivaciones para comprender los estilos de dirección de los empresarios, esta investigación comprometió a 30 empresas. Durante la investigación se evidenció que la comunicación organizacional debe estar presente para poder ejercer un vínculo que de manera positiva, una a las empresas interna y externamente para lograr más crecimiento y unión, generando así más ganancias y también creando una relación positiva con las personas a su alrededor.

Y aunque cada investigación tiene un enfoque diferente, abarcan temas de comunicación y de los estilos directivos que prevalecen dentro de algunas. Siendo estos dos factores claves para el funcionamiento de las empresas que pretenden expandirse y crecer; ya que el comportamiento y el tipo de comunicación que manejan los directivos a cargo serán los que decidan el rumbo de la organización, puesto que deben asumir compromiso y tener liderazgo para guiar, ordenar y enseñar a sus colaboradores los procesos y cargos que cada uno tiene para así poder conseguir los resultados esperados.

Ahora bien, Men (2015) realizó un estudio titulado “*The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness*” en el cual se exploró el rol y el papel que juega la comunicación interna de los directores ejecutivos (CEO), a través de una encuesta cuantitativa, con una población de empleados de medianas y grandes empresas de Estados Unidos.

A su vez se investigó qué canales utilizan los CEO para comunicarse y mantener una relación con sus empleados, dónde se evidenció el estilo directivo que poseen, y los efectos y resultados que trae consigo el manejo del área desde dicha dirección. Aquí se dio a conocer que los canales interpersonales son los más usados para transmitir información, como las reuniones individuales, pero que también se han implementado plataformas electrónicas que son usadas para mantener la comunicación más rápida e instantánea.

Basados en la investigación anterior se puede afirmar que los empleados prefieren la comunicación cara a cara con sus directivos, seguido por el correo electrónico, y se logra evidenciar que el estilo de comunicación que manejan dentro de las organizaciones genera impacto en la calidad y en las relaciones de los empleados y los directivos. Por ello, desde la comunicación se pueden fortalecer los lazos entre los empleados y los directivos, y evidenciar esa conexión fuera de la organización.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar los aspectos relacionados con el estilo directivo y su impacto en la comunicación con sus públicos internos en Comertex.

3.1.1 Objetivos específicos

- Realizar una revisión del entorno externo e interno de la empresa Comertex.
- Conocer el estado del arte de la comunicación interna de la organización.
- Identificar los estilos directivos predominantes en la empresa.
- Generar una propuesta estratégica para fortalecer la comunicación directiva en función de los estilos directivos identificados

4. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo está basado en los estilos directivos como un factor importante dentro de las organizaciones, debido a que es desde ahí donde se definen las formas y condiciones generales de la empresa. Puesto que los directivos son los encargados de encaminar a sus empleados hacia los objetivos y metas que se han propuesto.

Esos estilos directivos están influenciados por diferentes aspectos internos (características personales, experiencias, cultura, etc.) y externos o del entorno que ponen a prueba la gestión del líder, su formación y competencias, que le ayudan a capacitar a su equipo de trabajo y a su vez realizar sus funciones dentro de la empresa para poder posicionarla cada vez más dentro del mercado al que pertenece.

En su artículo “Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización” Lavado y Navarro (2010) afirman que “el líder posee la autoridad para tomar decisiones o influir en ellas de forma favorable al empleado, y éste puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayor medida en su trabajo revirtiendo en posibles reconocimientos para su jefe” (p.8).

Ahora, es importante decir, que para los directivos debe ser fundamental tener una buena relación con sus empleados, puesto que ellos son el primer público que tienen que captar y fidelizar, con el fin de que el rendimiento de los mismos se vea reflejado en las labores que cada uno realiza al interior de la organización, obteniendo el crecimiento y mejora de cada área. Los colaboradores que hay en cada empresa influyen directamente en los resultados que son presentados y ofrecidos a los públicos externos. Salinas (2001) afirma que “todos deben ser conscientes que sólo trabajando en equipo se conseguirán resultados y que el beneficio de un área será de la otra y viceversa” (p.2).

Además, cada directivo debe manejar su estilo de dirección enfocado a las necesidades y objetivos que tiene su organización, teniendo la capacidad de adaptarse a los cambios que se pueden presentar y, basado en su modelo de orientación y metodología de trabajo, proponer y generar nuevas alternativas de acción.

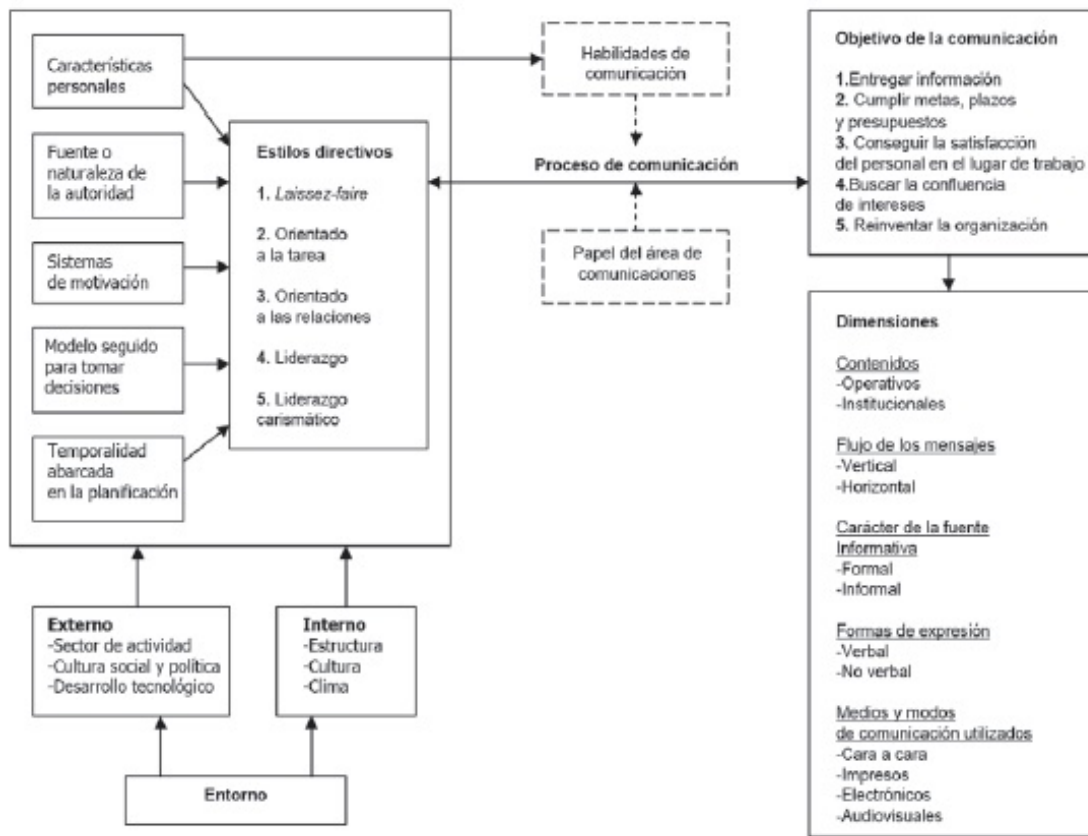
Preciado (2007) en su libro *Comunicación Directiva*, influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones, identifica cinco clasificaciones de los estilos directivos: Estilo Laissez Faire, Estilo orientado a la tarea, estilo orientado a las relaciones, liderazgo y liderazgo carismático.

Cuadro 1
Similitudes y diferencias entre estilos directivos

Variables	<i>Laissez-faire</i>	Estilo orientado a la tarea	Estilo orientado a las relaciones	Liderazgo	Liderazgo carismático
Características personales	Evasor de responsabilidades	Experto en el área técnica	Hábil para las relaciones humanas	Conciliador de intereses	Personalidad atractiva
Fuente o naturaleza de la autoridad	El cargo	El cargo	El cargo	Identificación	Identificación
Sistemas de motivación utilizados	Extrínsecos	Extrínsecos	Intrínsecos	Intrínsecos	Intrínsecos
Proceso en el que se basa la toma de decisiones	Delegación Abdicación	Centralización	Participación	Empoderamiento	Empoderamiento
Modelo de planificación al que se recurre	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Visión-misión	Visión-misión

Fuente: Etayo, Cristina & Preciado Ángela

Cuadro 2 Influencia del estilo directivo en la comunicación interna



Fuente: Etayo, Cristina & Preciado Ángela

El estilo Laissez - Faire basa su autoridad en el poder formal, no motiva al personal ni les permite influir en la toma de decisiones, por ende las opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones (p.66).

En el estilo orientado a la tarea la dinámica del directivo es trabajar para que los objetivos se cumplan en los tiempos estipulados y a su vez recompensa a los trabajadores que tiene a cargo para dichas tareas (p.66).

El tercer estilo según Preciado (2013) es el estilo orientado a las relaciones, aquí la fuente de autoridad es la identificación e influye en las personas por sus comportamientos. Por otro lado está el liderazgo, el cual hace referencia a la visión del directivo, cómo divulga la información y los diversos procesos de la empresa logran que el personal se comprometa de manera directa con sus labores (p.67).

Por último, está el liderazgo carismático, aquí el líder tiene que lograr que sus empleados vean los objetivos de la empresa de una manera atractiva e interesante, lo cual logra también por medio de la atracción y empatía que el genera. Por eso es preciso clasificar el liderazgo carismático como un estilo de dirección independiente de lo que podría considerarse, simplemente, como liderazgo.

En función de esos estilos de dirección, Preciado (2013) hace referencia a la comunicación directiva interna, mostrando este proceso como un intercambio de mensajes, dónde se orienta a los colaboradores por una directriz que los lleve al cumplimiento de los proyectos y planes de la organización, utilizando la comunicación como un medio eficaz que permite la participación e intervención de los intereses tanto internos como externos (p.19).

Por esa razón, la comunicación es un factor importante y necesario, puesto que es una herramienta de gestión que le permite a la empresa un mejor desempeño en todas sus áreas, a partir de estrategias transversales y orientadas a un mismo fin, alcanzar los objetivos corporativos. Así, con una comunicación articulada, es posible el intercambio de información entre los integrantes de la organización y el mejoramiento de ella; comprende un conjunto de técnicas y actividades que van dirigidas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes, lo cual pretende influir en las actitudes, opiniones y conductas de sus públicos internos y externos, con el fin de que se cumplan los objetivos planteados. En esta medida se entiende la necesidad de la organización por tener un conjunto de técnicas y actividades que van dirigidas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes.

Para llevar a cabo dicho planteamiento, es necesario gestionar la comunicación, lo cual implica varios procedimientos que desplieguen una variedad de recursos de comunicación dentro de las organizaciones. Gestionarla implica trabajar en un plan de acción que permita establecer las acciones y procedimientos que se ejecutaran, basados en la comunicación, para apoyar los procesos y tareas de la organización. Según Díaz, Loaiza y Zambrano (2009) “El plan de comunicación representa la construcción de espacios de interacción y acción de los miembros de una organización en términos operativos, estratégicos y humanos” (p. 22).

A su vez, este plan permite organizar la información a partir de las estrategias, los estilos y la comunicación que tiene la organización con el fin de proyectarla y fortalecer las relaciones con los miembros de la empresa. A través de la gestión en la comunicación interna se facilita y prepara internamente una integración y un fortalecimiento organizacional, que permite la contribución y creación de espacios de unión e intercambio de información, donde la participación y opinión de los empleados logra ser escuchada, unificada y utilizada con el fin de consolidar cada vez más a la empresa.

Sustentando un poco más el tema de comunicación, Ongallo (2007) plantea que, por medio de la comunicación, los colaboradores se integran a su organización y logran situarse al interior de ella, lo cual permite que exploten al máximo su potencial, amplíen su visión para proponer nuevas alternativas y de esta manera, hagan propios los objetivos establecidos por sus directores. (p.29).

Es por tanto la comunicación directiva, aquella que es construida intencionalmente por los jefes para cautivar a sus empleados y llevarlos a modificar conductas o percepciones, la que puede resultar más efectiva debido a la carga motivacional e inspiración que representa el ser tenido en cuenta y escuchado por el líder del proceso, es por esto que Etayo y Preciado (2008) definen la comunicación directiva como “el intercambio de mensajes entre la alta dirección y los empleados que trabajan para la organización. Tiene dos finalidades básicas: la integración de esfuerzos de los colaboradores a la estrategia general de la organización, y la mediación entre los intereses de la administración y los de los públicos internos” (p.2)

A partir de entonces, los empleados empezarán a considerarse claves e importantes dentro de su área, lo cual es favorable para las empresas, puesto que al estar motivados y entregados a su trabajo, rendirán y apoyarán los procesos organizacionales de una manera activa y rápida, donde la posibilidad de situaciones conflictivas serán menores.

Fernández (2007) “El desarrollo de una cultura corporativa afín a los objetivos estratégicos de la organización se ha convertido así en una de las funciones capitales de la comunicación interna en todo tipo de empresas. Y esa capacidad de influencia de la comunicación interna en la cultura corporativa será, precisamente, una de las mayores fuerzas para su desarrollo en el futuro más inmediato” (p.9). Es por esto que dentro de una organización se debe manejar la comunicación interna como un factor importante y necesario para su desarrollo, ya que no sólo genera un ambiente laboral óptimo, sino que también permite que sus empleados estén más activos y productivos, proyectándose a futuro.

Entonces, la comunicación interna abarca a todos los componentes de la organización para generar en conjunto ciertas actividades que permitan que el clima laboral sea mejor; haciendo que todos los miembros de la empresa se vean involucrados e informados realmente de lo que pasa; donde para sus directivos sean importantes sus opiniones y tomadas en cuenta.

Es posible por tanto advertir la relación ente el estilo directivo y la comunicación, al definirla no como un factor netamente mediático, sino como un proceso de interacción que debe ser gestionado en función de un plan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y que permita intercambiar opiniones e ideas, y planear soluciones y acuerdos desde varios puntos de vista, involucrando así al empleado como parte primordial e indispensable para llevar a cabo dichos procesos.

Como se ha mostrado, los medios de comunicación interna contribuyen para el cumplimiento de los objetivos dentro de las organizaciones y crean un ambiente de intercambio de mensajes que benefician el crecimiento de las empresas. Muñiz (2010) ha hecho referencia a que dicha comunicación surge a causa de que las compañías motiven y estén pendientes de las necesidades de su cliente interno, es decir, el trabajador (p.1).

En pocas palabras, las empresas necesitan gente que les ayuden a crecer poco a poco y a su vez ir alcanzando sus objetivos. Es necesario que las personas estén motivadas a la hora de ejercer sus labores ya que son los mediadores entre la empresa y sus clientes; si este proceso es manejado exitosamente, las empresas obtendrán muchos más beneficios.

Aunque la comunicación interna y todos los factores involucrados en ella, son necesarios y oportunos para el mejoramiento empresarial, muchos sectores no se han percatado de esto, ni de la importancia que tiene contar con el factor humano para poder conseguir objetivos muchos más altos y eficaces; Preciado (2007) define la comunicación interna como “el proceso que permite a los miembros de la organización discutir y conocer los objetivos, coordinar las acciones, aclarar el papel que les corresponde en el conjunto social de la empresa y determinar sus relaciones de acuerdo con el lugar que ocupan en la jerarquía” (p.77).

Para seguir fortaleciendo internamente a la compañía es importante contar con motivadores tangibles y a su vez con los que no lo son, porque son fundamentales para el desarrollo, permanencia y desempeño del empleado. A su vez es necesario crear un espacio de interacción respetuoso con los demás, donde se puedan plantear diversas opiniones y todas sean tenidas en cuenta, evitando así problemas e inconvenientes.

Una buena comunicación puede ayudar y facilitar muchos aspectos fundamentales dentro y fuera de las organizaciones, ya que ayuda a mejorar la competitividad, transmite una mejor cultura, su misión y visión, da a conocer sus valores, y los mensajes que se quieren transmitir llegan a ser aceptados de la manera que se quiere. Según Fernández (2007) “la comunicación interna favorecerá la reputación interna en la medida en que promueva una cultura corporativa afín al proyecto empresarial” (568), y así se va generando un mejor posicionamiento de la empresa, y todo esto por medio de plataformas que les permiten esa comunicación directa, pues se quiera o no, la comunicación siempre está presente, y de allí la importancia de saber cómo expresarla y manejarla, como lo menciona Osorio (2009), quien se refiere a la comunicación como algo fundamental y necesario dentro de las organizaciones, puesto que es el canal para el cumplimiento de los objetivos, además de generar un diálogo óptimo por parte de los directivos y empleados (p.29).

Como se ha evidenciado, la comunicación hace parte de los procesos sociales más importantes, gracias a que permite interactuar, relacionarse y mejorar los ámbitos de la vida de cada individuo; vista desde la organización a manera necesaria para el logro de resultados, dónde la comunicación y la relación que se tiene entre empleados y directivos, se ve reflejada durante todo el proceso diario.

Por ese motivo, la capacidad que deben tener los directivos de una organización es fundamental para comunicar adecuadamente las funciones y responsabilidades que se evidencian en la organización. El diálogo permanente entre directivos y empleados permite afianzar más la confianza entre los mismos, y esto se da no sólo por la comunicación con la que se cuenta, sino también por el estilo directivo de cada uno de los jefes de área. Puesto que, como se ha evidenciado, son muchos los factores que incluyen y se ven involucrados a la hora de ser quien dirige a un grupo de trabajadores, y ser quien tiene la responsabilidad de comunicar las funciones y delegar las tareas propicias para la empresa.

El equipo directivo constituye el eje central del cual se derivan los diversos procesos que se espera, sean finalizados y entregados con la mejor calidad; por esta razón al crear vínculos y relaciones sólidas y seguras, se incrementa la confianza y el trabajo en equipo; una vez conformado este equipo de directivos, capaces de interactuar entre sí, apoyarse y enfocarse hacia los mismos objetivos, sus colaboradores los tendrán como referentes para fomentar entre sí unión y compañerismo a la hora de trabajar.

De allí surgen las políticas de comunicación, que son aplicadas en las empresas para tener referencias a la hora de la toma de decisiones, y afianzar las relaciones de los directivos, permitiendo a su vez la creación de un clima favorable y oportuno, donde todas las personas pertenecientes a la organización puedan informar, participar, opinar y generar espacios de democratización.

A raíz del tema de comunicación, han surgido nuevas herramientas y avances tecnológicos que han permitido que esta sea mucho más rápida, y con más oportunidades de interacción para el hombre. Es por ello, que la comunicación le ofrece a la sociedad un espacio de autonomía para difundir su conocimiento u opinión, generando así la libertad de expresión que cada uno tiene. Lo anterior se aplica igualmente en el terreno organizacional como quiera que los empleados también hacen uso de su palabra a través de diferentes medios digitales, de ahí la importancia de lograr una comunicación directiva efectiva que facilite la alineación y evite la generación de mensajes por parte de los empleados, que vayan en contravía de la identidad corporativa que se quiere proyectar al exterior.

5. METODOLOGÍA

Una organización es un conjunto de piezas que están siendo dirigidas y encaminadas a cumplir metas y objetivos, con el fin de ser un conjunto completo, organizado y enfocado. Para ello es necesario contar con líderes organizacionales, los cuales sean la cabeza de las diferentes áreas y puedan, desde su experiencia, guiar y asumir con responsabilidad el reto de liderar al personal que tienen a cargo.

Y es ahí, donde cada director de área empieza a implementar su estilo directivo, enmarcado y apoyado en sus características personales y a su modelo de planeación para la toma de decisiones, llevando de esta manera a sus empleados a cumplir los objetivos propuestos, que le permita a la organización seguir proyectándose y mejorando día a día.

Por ende, dicho director está comprometido con el correcto funcionamiento dentro de la organización desde su mandato, y en la creación de un diálogo constante, no solo con sus empleados, sino con los demás directivos, quienes como él, encabezan otras áreas de la organización, recordando que están formando un equipo, el cual debe funcionar y estar orientado a las mismas metas. Por lo anterior, se requiere un abordaje metodológico que permita conocer y tratar de comprender un fenómeno desde la perspectiva de los actores.

Esta investigación adopta entonces un enfoque cualitativo en el que se busca primordialmente comprender un fenómeno desde la mirada de los involucrados y por tanto exige una mirada integradora de una realidad compleja que va más allá de los datos estadísticos. Se trata de un estudio de caso, dónde la organización a investigar es Comertex S.A.S.

Una de las características de este enfoque según Hernández Sampieri (2014) es “existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados” (p.42), donde se buscan comprender a las personas y al ambiente en el que se encuentran, puesto que son vistos como un todo, al que se debe investigar.

A su vez, el alcance de la investigación es exploratorio, por cuanto la organización objeto de estudio no tiene trayectoria en la gestión de la comunicación y a partir de esa primera aproximación, se pretende describir a la luz del modelo de Preciado, cómo podría impactar el estilo directivo la forma de delinear la comunicación interna.

Dicha descripción dará las pautas, a manera de propuesta estratégica, para que los directivos de Comertex tengan una base para la toma de decisiones en favor del fortalecimiento de la comunicación interna. Se pretende realizar una revisión del entorno externo e interno de la empresa, conocer el estado de arte de la comunicación, identificar y generar, a manera de recomendación, una propuesta estratégica que logre fortalecer la comunicación.

Dentro del enfoque cualitativo se ha elegido el método etnográfico, pues para Martínez (2004) este método “se apoya en la convicción de que las tradiciones, las funciones, los valores y las normas del ambiente en que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y de grupo en forma adecuada” (p.182). Así, se trata de comprender y estudiar de manera descriptiva las realidades humanas actuales, relacionadas a su vez con los estilos directivos y la comunicación interna.

Ahora bien, es importante resaltar que la opción del estudio de caso como diseño metodológico, permite al investigador analizar y recolectar información valiosa y pertinente, la cual puede ser un punto de referencia para mejorar, replantear o fortalecer la toma de decisiones de la empresa. El estudio de caso según Martínez (2006) es “una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el seguimiento de nuevos paradigmas científicos” (p.25).

Las técnicas de recolección de datos son las entrevistas, revisión de documentos institucionales, y la observación *ad hoc*, si bien se acudirá a la encuesta como técnica de validación de los datos cualitativos recogidos. Todos los instrumentos se aplicarán y serán adaptados con la finalidad de recolectar información específica por parte de empleados y directivos de la organización Comertex.

Para la selección de dichos entrevistados, se optó por hacer partícipes a la alta gerencia de la empresa, puesto que se requieren analizar sus estilos directivos, contrastándolo con las opiniones o percepciones que tienen sus empleados. Cada directivo de área cuenta con un equipo de trabajo lo cual permitió analizar las diferentes áreas de la empresa. Los 46 empleados fueron escogidos a conveniencia desde cada área de trabajo, así se pudo obtener las opiniones por áreas y de manera general de la empresa, logrando unificar la información para generar una propuesta que ayudara a Comertex implementar nuevas estrategias de comunicación.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Gracias a la información recolectada se ha podido conocer que la comunicación directiva juega un papel importante dentro de los procesos que se llevan a cabo en las empresas, puesto que da lugar a la transmisión de la información y al relacionamiento por parte de los jefes y de los empleados, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Con respecto a la entrevista, se pudo conocer que los directivos de Comertex, delegan y comparten de manera conjunta las decisiones que se deben tomar, haciendo partícipes a sus colaboradores y permitiéndoles un espacio donde sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta para poner en práctica y mejorar algunos procesos o ámbitos empresariales.

A su vez, hacen responsables a sus empleados de ciertos proyectos para poder así empoderarlos y que estos, sean portadores de una responsabilidad que los lleve a conseguir más experiencia y seguridad en el área para la cual laboran.

Es a través de esas situaciones de motivación y entrega que logran generar una relación de confianza y comunicación, apoyándose desde el cargo que cada uno maneja. Por otro lado, es importante resaltar que la empresa cuenta con un sistema de reconocimiento basado en bonificaciones, que son ganadas por los indicadores de cumplimiento, y al día de hoy, se encuentran trabajando para fortalecer y establecer un sistema más riguroso, donde se pueda llevar un verdadero control de esos reconocimientos.

Todo esto, respaldado por sus empleados, quienes afirman en los resultados de la encuesta que se generan espacios de participación e integración por parte de sus jefes de áreas, quienes a su vez promueven la motivación y el trabajo en equipo desde sus mismas relaciones con otros directivos, demostrando compromiso y entrega en cada proceso y situación que se presenta día a día.

Las categorías e indicadores a indagar en las preguntas de las entrevistas y las encuestas se formularon a partir del modelo de Preciado, dónde se describen las variables y los estilos directivos que puede tener algún director de área (*Laissez-Faire*, orientado a la tarea, orientado a las relaciones, liderazgo y liderazgo carismático). Las entrevistas permitieron indagar más, sobre el estilo directivo que se adopta y prevalece en la organización, contrastándolo con las respuestas de las encuestas, las cuales fueron aplicadas a los colaboradores, logrando así tener las opiniones de ambas partes y generar desde allí una propuesta que permita ver o advertir las debilidades y fortalezas de la comunicación directiva como aspectos por mejorar en la organización.

Según el modelo de Preciado, se plantearon los instrumentos de recolección de datos; la entrevista a los directivos, tuvo como base las cinco variables del modelo: Características personales, fuente o naturaleza de autoridad, sistema de motivación utilizado, proceso en el que se basa la toma de decisiones y el modelo de planificación al que se recurre.

Para la primera categoría, “Características personales”, se plantearon las preguntas número 2, 10, 11, 14, 15 y 24, dónde los indicadores a medir eran: evasor de responsabilidades, experto en el área técnica, hábil para las relaciones humanas, conciliador de intereses y personalidad atractiva.

La pregunta número 2, ¿En esa delegación quién asume la responsabilidad si llegase a cometerse algún error? los entrevistados A1, A2, A3, A4, Y A5 (se les asigna un código por confidencialidad) coinciden en hacerse responsables de las consecuencias que se deriven de alguna situación a la cuál ellos redirigieron la responsabilidad. En la número 10, ¿Qué tipo de espacios cuenta usted para interactuar con los empleados? Los cinco entrevistados afirman que realizan actividades dentro y fuera de la organización para afianzar más las relaciones y a su vez, afirman ser directivos de puertas abiertas.

En la pregunta número 11, ¿Promueve la participación entre distintas áreas de la compañía?, Los cinco afirman que interactúan y trabajan juntos para cumplir con las metas, apoyándose entre las áreas. La pregunta número 14 ¿Qué tipos de estudios hacen para conocer las necesidades del personal?, aquí se pudo evidenciar que A1 y A5 comentan que se hacen los estudios pero que también depende de los planes que tengan previstos por parte de la organización, mientras que A2, A3 y A4 opinan que hace falta ese tipo de estudios para poder conocer y analizar mejor las necesidades de su personal.

La pregunta número 15, ¿Qué tipo de acciones llevan a cabo para fomentar el espíritu de equipo y así aumentar su efectividad? muestra que los cinco lo hacen por medio de reuniones, actividades de integración y la celebración de fechas especiales, y por último la pregunta 24 ¿Dedican tiempo para explicar a los demás cómo realizar el trabajo, proporcionándoles demostraciones prácticas o sugerencias para ayudarles?, refleja que A1, A2, A3 y A4 concuerdan en que explican los procedimientos y capacitan a sus colaboradores, lo cual les hace sentirse apoyados, y A5 agrega que “Se está haciendo pero antes no se hacía”.

La segunda categoría, “Fuente o naturaleza de la autoridad”, las preguntas fueron la número 13, 16 y 23, dónde los indicadores a medir fueron: El cargo e identificación. La pregunta 13 ¿A partir de que criterios deciden confiar en el potencial de los empleados para asumir nuevas responsabilidades o adquirir nuevas capacidades? todos los entrevistados comentan que miden las competencias a través de evaluaciones y desde ahí analizan los diferentes potenciales para cada tarea.

La pregunta 16 ¿En la toma de decisiones tiende a basarse en la situación que se presenta o en las personas que se ven involucradas? A1, A2, A3, A4, y A5 explicaron que en la toma de decisiones se basan primero en la situación, para poder solucionar dicho problema.

Por último, en la pregunta 23 ¿Toman decisiones de forma rápida ante situaciones no previstas?, todos afirman que lo hacen cuando la situación que se presenta necesita una respuesta de manera inmediata.

La tercera categoría, “Sistema de motivación utilizados”, las preguntas fueron la número 7, 8, 9, 12, 13 y 22, y los indicadores a medir fueron: extrínsecos e intrínsecos. La pregunta 7 ¿Cómo funciona el sistema de reconocimiento en la compañía? A1, A2, A3, A4, y A5 cuentan que están trabajando en un sistema establecido para el reconocimiento, pero que lo han cubierto a través de concursos, bonificaciones y concursos, motivando también de manera verbal a sus empleados.

En la pregunta número 8 ¿Cómo promueven la automotivación en sus empleados? todos aseguran promover la automotivación por medio de una relación de confianza y buena comunicación que les permita participar a todos.

La pregunta número 9 ¿Cómo miran el desempeño del trabajador y si éste está altamente motivado?, A1, A2, A4, y A5, opinan que la empresa mide el desempeño de sus trabajadores por medio de los indicadores y la evaluación de desempeño que realizan. Mientras que A3, comenta “creo que hace falta tener ese tipo de mediciones, no lo tenemos cuantificado”.

La pregunta número 12 ¿Qué estrategias utilizan para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar altos niveles de productividades? A1, A2, A3, y A5 aseguran que intenta que los empleados se sientan cómodos, y sepan que su trabajo es necesario para que la empresa surja. Por otro lado, A4 comentó que su área todavía no tiene una estrategia de motivación.

La pregunta número 13 ¿A partir de qué criterios deciden confiar en el potencial de los empleados para asumir nuevas responsabilidades o adquirir nuevas capacidades? muestra que los cinco entrevistados comentan que miden las competencias a través de evaluaciones y desde ahí analizan los diferentes potenciales para cada tarea.

Y la pregunta número 22 ¿Cómo manejan la presión por conseguir más y mejores resultados en los empleados, frente al bienestar del mismo? (equilibrio trabajo – familia) A1, A2, A3, A4, y A5 aseguran que la presión la manejan con motivación.

En la cuarta categoría, “Proceso en el que se basa la toma de decisiones”, las preguntas fueron la número 1, 2, 3, 5, 6, 16, 17, 19, 23 y 25, los indicadores a medir fueron: delegación, abdicación, centralización, participación y empoderamiento.

En la pregunta número 1 ¿Usted como jefe por lo general tiende a centralizar la toma de decisiones, o prefiere delegar algunas de ellas? los entrevistados coinciden en que delegan y comparten de manera conjunta las decisiones, pero A3 agrega que “se delegan algunas decisiones con el equipo de trabajo, dependiendo del rango de cada uno”.

La pregunta número 2 ¿En esa delegación quién asume la responsabilidad si llegase a cometerse algún error? A1, A2, A3, A4, Y A5 coinciden en hacerse responsables de las consecuencias que se deriven de alguna situación a la cual ellos redirigieron la responsabilidad.

La pregunta número 3 ¿Se estimula la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa? A1, A2, A3, A4, concuerdan al decir, que tienen en cuenta las opiniones de los demás y permiten su participación. Mientras que A5 asegura que “en algunas ocasiones, no en todas”.

Con respecto a la pregunta número 5 ¿En la toma de decisiones suele usted empoderar a su equipo de trabajo? todos comentan que suelen empoderar a sus colaboradores. La pregunta número 6 ¿Cómo es ese proceso de empoderamiento? Concuerdan todos en afirmar que lo generan a través de la toma de decisiones y haciéndolos líderes de los procesos.

Frente a la pregunta número 16 ¿En la toma de decisiones tiende a basarse en la situación que se presenta o en las personas que se ven involucradas? Todos explicaron que en la toma de decisiones se basan primero en la situación, para poder solucionar dicho problema.

En la pregunta número 17 ¿Solicita la participación e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes? A1, A2, A3, A4, y A5 afirmaron que sí solicitan la participación a la hora de tomar decisiones.

La pregunta número 19 ¿Pone las necesidades de la organización por delante de las tuyas? A1, A2, A3, A4, Y A5 comentaron que ponen primero las necesidades de la organización, pero cuando están fuera del ambiente laboral sus prioridades son otras, como la familia.

La pregunta número 23 ¿Toman decisiones de forma rápida ante situaciones no previstas?, A1, A2, A3, A4, y A5 afirman que lo hacen cuando la situación que se presenta necesita una respuesta de manera inmediata.

La pregunta número 25 ¿Crean y preparan experiencias de formación dirigidas a mejorar las habilidades y confianza en sus colaboradores con el fin de que puedan asumir cuotas más altas de responsabilidad? A1, A3 Y A5, estos tres directivos comentan que crean y preparan experiencias, buscando que sus empleados mejoren cada día. A2 y A4 concuerdan en que deben trabajar más en este tema y A4 afirmó “yo ya solicité que nos ayudaran con una formación para mi área”.

Finalmente, en la última categoría, “Modelo de planeación al que se recurre”, las preguntas fueron la número 4, 18, 20 y 21, los indicadores a medir fueron: Corto plazo, visión – misión. La pregunta número 4 ¿La planeación que realizan es a corto o largo plazo? ¿Qué tan flexible es? ¿Se ajusta año a año? A1, A2, A3 Y A5 afirman que la planeación que realizan es a corto, mediano y largo plazo. Y A4, se encuentra recolectado la información necesaria para realizar dicha planeación para su área, “Estoy empapándome, recolectando la información para poder arrancar con todo el proceso”.

La pregunta número 18 ¿Cuentan con un protocolo de crisis? ¿Me puede compartir alguna situación de crisis que hubieran convertido en oportunidad? todos concuerdan en que no cuentan con un protocolo de crisis establecido pero que han tratado de sobrellevar las situaciones difíciles para convertirlas en oportunidades.

La pregunta número 20 ¿En el proceso de planeación suele o propicia el diseño de soluciones innovadoras o enfoques distintos? ¿Cómo? Los cinco entrevistados afirman que sí buscan soluciones innovadoras pero que no es fácil, aun así intentan diferenciarse de su competencia e incursionar con nuevas tecnologías.

La pregunta número 21 ¿Realizan seguimiento constante al desempeño de los empleados de manera que puedan cumplir los plazos comprometidos con la calidad esperada? A1, A2, A3, A4, Y A5 comentaron que sí le hacen un seguimiento constante y miden los indicadores que cada uno tiene.

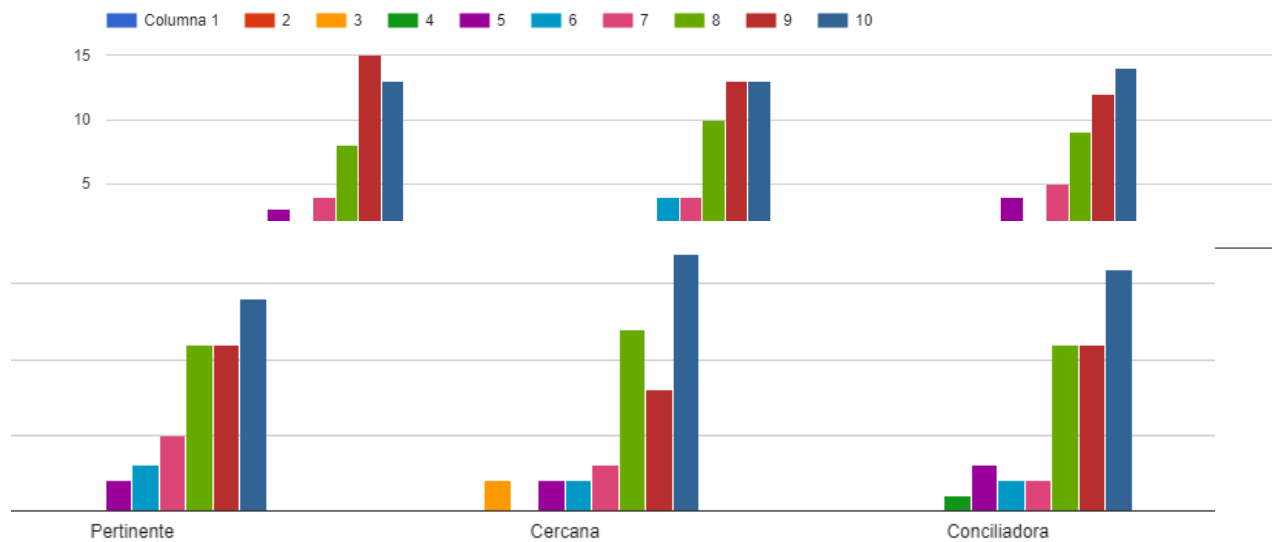
Y fue a raíz de este modelo y categorías que se pudieron establecer dichas preguntas para la recolección de los datos, dónde se evidenció el estilo directivo que prevalece dentro de la organización, se trata del estilo “Liderazgo”, puesto que sus directivos buscan estar constantemente comunicados y relacionados con sus empleados, y a su vez generarles espacios de integración que los haga ver y sentir cómodos y con la plena confianza de expresarse frente a inconformidades o apoyo de situaciones difíciles.

Por otro lado, la encuesta, que se realizó a los empleados de Comertex, se analizó de manera cuantitativa, con las cinco categorías del modelo de Preciado: Características personales, fuente o naturaleza de autoridad, sistema de motivación utilizados, proceso en el que se basa la toma de decisiones y el modelo de planificación al que se recurre.

Gráfica 1

Comunicación jefe de área – empleado.

¿Cómo calificaría la comunicación jefe de área – empleado? Según los siguientes aspectos:



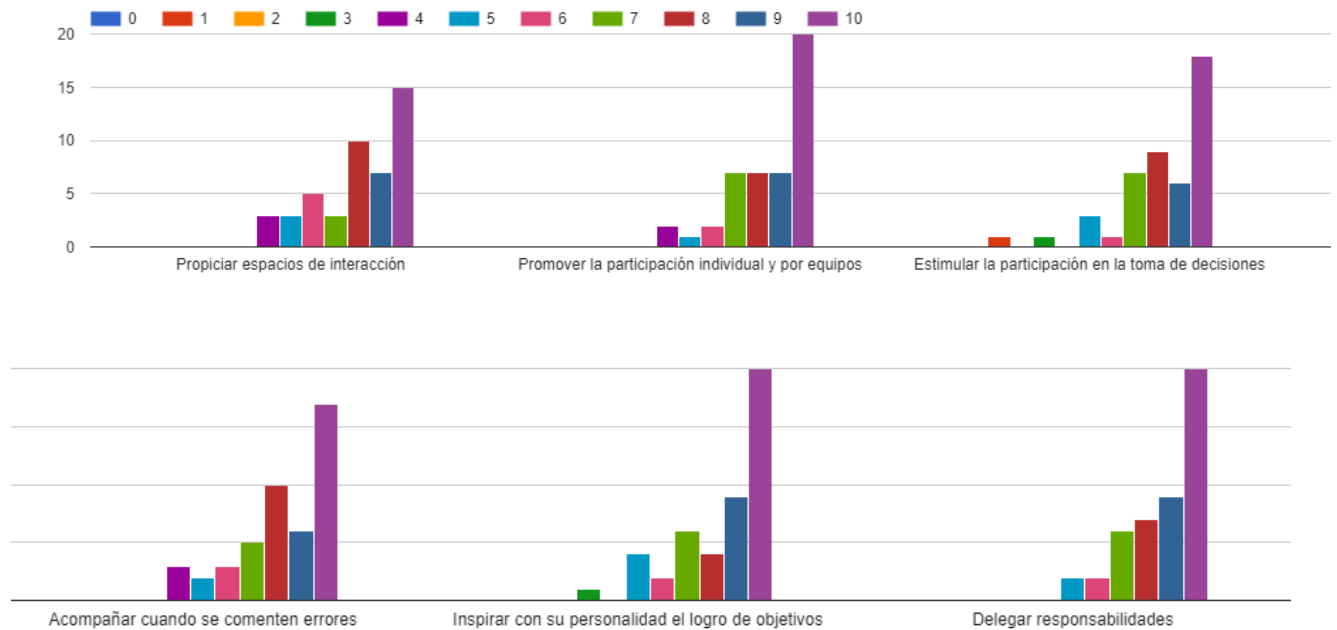
Fuente propia

Los empleados de las diferentes áreas de la empresa Comertex califican la comunicación jefe de área – empleado como cercana y conciliadora, pero a su vez se puede observar que dicha comunicación es poco frecuente.

Gráfica 2

Relación con mi jefe de área.

Las relaciones con mi jefe se caracterizan por:



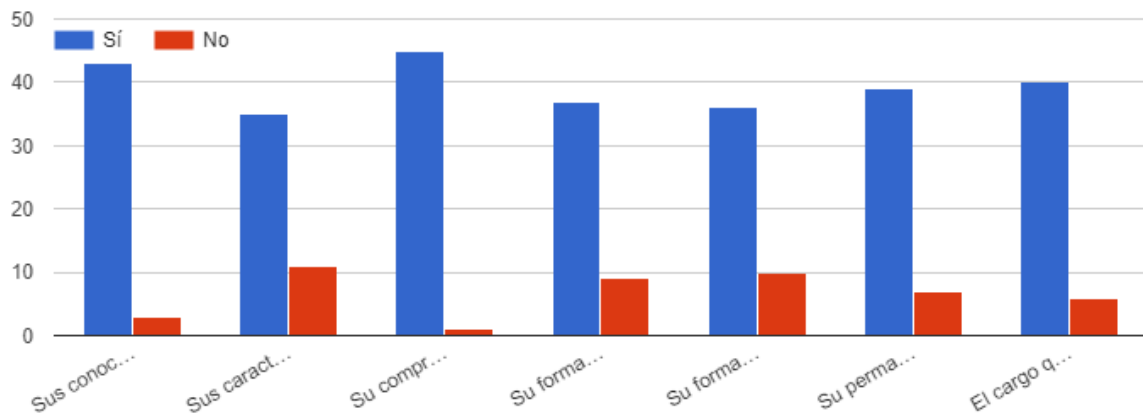
Fuente propia

Las relaciones jefe de área – empleado en la organización se caracterizan por promover la participación individual y por equipos, inspirar con su personalidad el logro de objetivos y por delegar responsabilidades.

Gráfica 3

La autoridad de mi jefe.

Reconoce usted la autoridad de su jefe por:



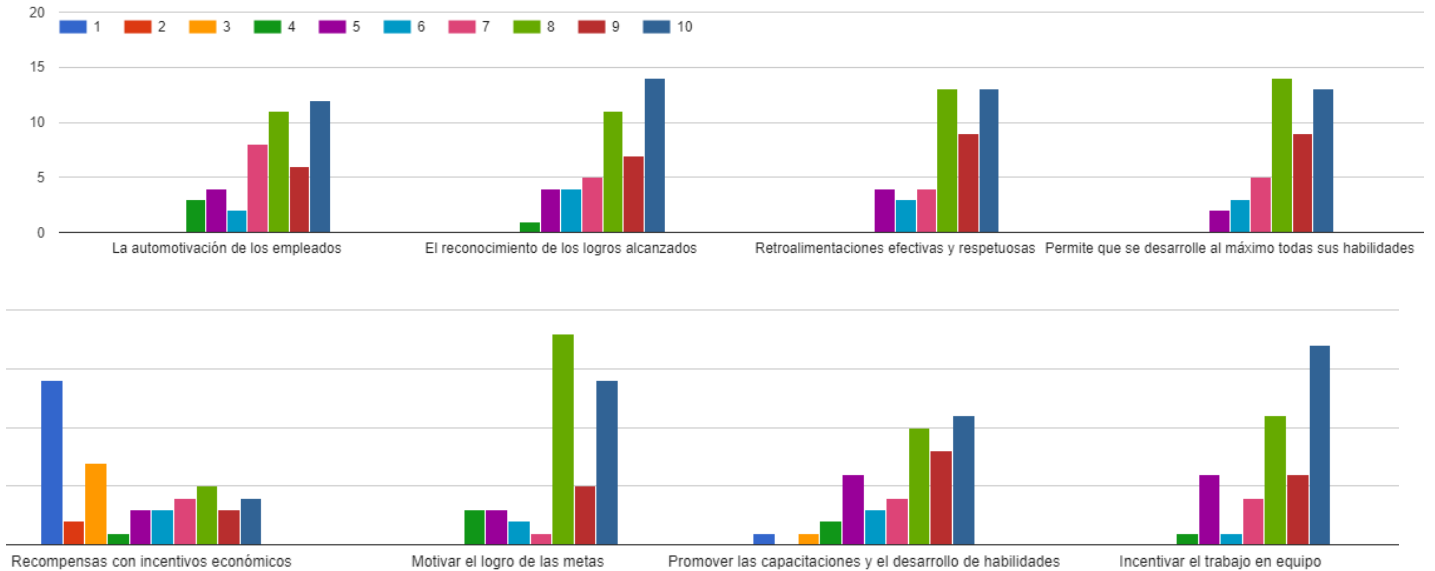
Fuente propia

Según los datos presentados, los colaboradores reconocen la autoridad de sus jefes de área por su compromiso y su conocimiento, seguido por el cargo que desempeña. Lo cual evidencia la responsabilidad que tienen a la hora de realizar sus labores como directivos.

Gráfica 4

Motivación del equipo.

Mi jefe promueve la motivación del equipo a través de:



Fuente propia

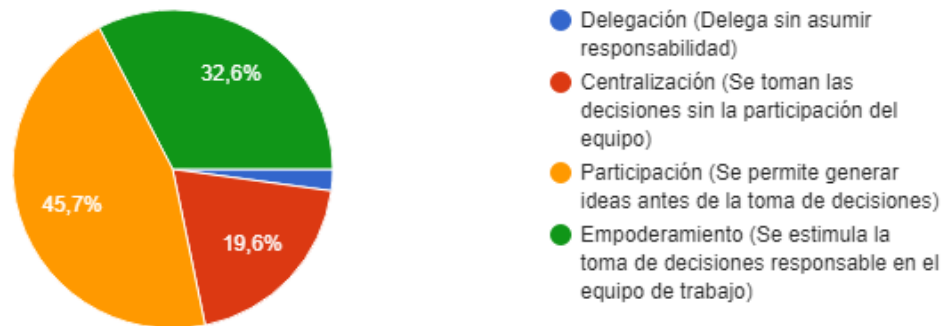
Se puede apreciar que con una puntuación 8 de 10 los jefes de área promueven la motivación del equipo a través del logro de las metas. Seguido de incentivar el trabajo en equipo con una puntuación de 10.

Gráfica 5

Toma de decisiones.

Considera usted que la toma de decisiones en su empresa se realiza por:

46 respuestas



Fuente propia

A partir de la información obtenida de 46 encuestados, se puede concluir que el 45,7 % de la muestra, considera que la toma de decisiones se realizan por la participación, dónde los jefes de área permiten que generen ideas antes de la toma de decisiones. Y a su vez, es importante resaltar que el 1,9 % considera que se hace a través de la delegación, dónde no asumen las responsabilidades.

Gráfica 6

Consideración del jefe.

Considera usted que su jefe:



Fuente propia

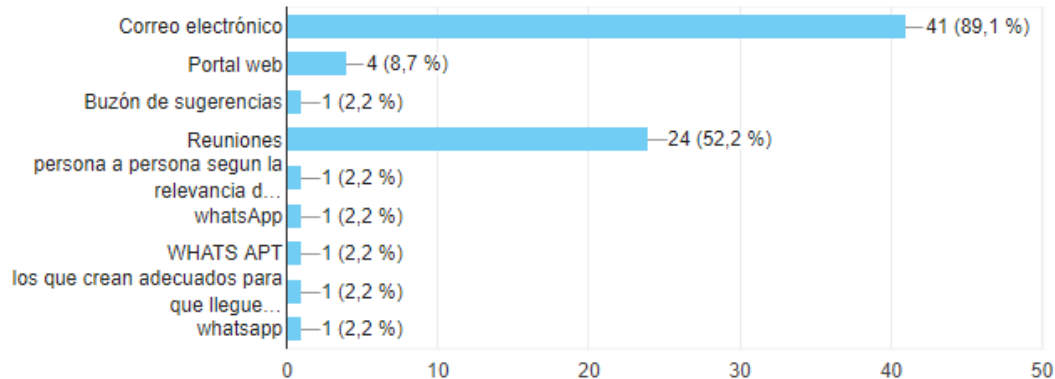
Los datos recolectados nos indican que en la organización, los empleados consideran que los jefes de área realizan una planeación efectiva (mediano – largo plazo) y a su vez presentan que no improvisan el día a día.

Gráfica 8

Medio de preferencia.

Porque medio de comunicación prefiere recibir información de la empresa:

46 respuestas



Fuente propia

La muestra de 46 empleados respondió con un 89,1% al correo electrónico, siendo este el medio de comunicación que prefieren para recibir la información de la organización. Seguido de las reuniones con un 52,2%. Aquí corroboramos la información en la gráfica anterior, puesto que los empleados afirman que prefieren utilizar el correo electrónico como medio de comunicación y en las reuniones se pueden discutir y hablar sobre la información allí suministrada.

Al utilizar estos instrumentos de recolección de datos se logró obtener la información necesaria para establecer las fortalezas y dificultades que presenta la organización, a su vez el estilo directivo que es manejado por las diferentes áreas y en conjunto cómo Comertex, y cómo la comunicación interna hace parte dentro de este proceso.

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Objetivo específico de la investigación: Generar una propuesta estratégica para fortalecer la comunicación directiva en función de los estilos directivos identificados.

Afianzamiento en el proceso de comunicación interna

Para gestionar la comunicación en una organización, basados en estrategias y tácticas establecidas, es necesario contar con un departamento de comunicación que dirija y encamine las acciones pertinentes para el cumplimiento de los objetivos.

Internamente la empresa Comertex, no cuenta con un departamento de comunicación con los cuales puedan proyectar sus recursos e identificar las necesidades de sus públicos internos y externos para lograr una comunicación clara y efectiva, pero aun así han implementado herramientas de comunicación que les permiten crear espacios de diálogo y confianza entre empleados y directivos, para mejorar estos procesos se deben implementar estrategias de comunicación basados en los objetivos organizacionales.

Esta propuesta que se ha denominado Afianzamiento, como solución a un problema o necesidad identificado en la recolección de datos, consiste en un proceso que permita a manera de recomendación optimizar las competencias comunicativas de la alta dirección, a partir de los estilos directivos que más se evidenciaron en la organización Comertex.

Es claro que se encontró un perfil más orientado al estilo “liderazgo”, por lo cual, el objetivo de la estrategia es fortalecer dichas competencias comunicativas en la medida que los jefes sean más conscientes del impacto de su relacionamiento con los empleados. De la propuesta se desprenden algunas tácticas de comunicación que permitirán unificar el trabajo realizado.

Es importante que los directivos de la organización propicien espacios donde la comunicación con sus empleados sea más frecuente; las acciones que se pueden llevar a cabo en este primer punto, sería aprovechar esos espacios de reuniones e integración para hacer sentir a sus empleados que están ahí presentes, y que pueden integrarse no sólo en las reuniones sino buscarlos cuando sea necesario. Se propone por ejemplo realizar desayunos de trabajo focalizados, encuentros de reconocimiento por áreas, medios más interactivos y participativos como un boletín digital que incorpore una nota de los directivos con audio o video que permita una retroalimentación oportuna sobre las reacciones, opiniones y preguntas de los empleados frente a la información compartida.

Al tener una comunicación clara y pertinente, los directivos pueden relacionarse con sus empleados, de manera que estos los vean como personas confiables y a quienes pueden acudir. La acción aquí, es implementar un espacio de participación o - co creación como un periódico mural, dónde cada uno de los empleados y los mismos directivos puedan escribir o plasmar sus ideas para la solución o la implementación de algo innovador, y que generen el espacio una vez al mes, para poder revisar ese material y trabajar con base en esas sugerencias y propuestas de mejora.

Por otro lado, sería pertinente aprovechar las reuniones y el correo electrónico como canal de comunicación dentro de la organización. Para que la información suministrada por el correo, se hable y se profundice más en las reuniones, puesto que en la comunicación cara a cara podrían expresar muchas ideas, o generar preguntas sobre algún proceso o información dada. Incorporar en el correo electrónico *mailings* o información más visual, corta y atractiva, es siempre una alternativa para aumentar el nivel de lecturabilidad y aceptación de los mensajes.

Será entonces en función de los objetivos que pretendan lograr los directivos con sus comunicaciones, es decir el efecto que esperan lograr en la mente de sus audiencias y también dependiendo de los recursos como infraestructura mediática, profesionales de la comunicación, tiempo y presupuesto que se debe establecer, con qué plataforma de comunicación se puede sustentar una estrategia de comunicación que realmente impacte el afianzamiento de la cultura organizacional, el clima laboral, sentido de pertenencia y otras variables que son claramente impulsadas por los líderes y su forma de relacionarse con los empleados para obtener de ellos todo su respaldo a los propósitos organizacionales.

CONCLUSIONES

Con base en los 46 empleados encuestados y 5 directivos de la organización entrevistados, se puede advertir que la comunicación directiva que entablan los jefes con los empleados genera un ambiente laboral óptimo, pues los directivos de las diferentes áreas, se han encargado de trabajar en equipo y transmitir esa unión a sus empleados.

Todas las personas que trabajan en Comertex manifiestan ser muy asequibles o de puertas abiertas, dispuestos a escuchar y apoyar cualquier proceso interno. Por ello, es pertinente que unifiquen ese potencial de unión para seguir generando espacios e integración y un ambiente laboral propicio para que sus empleados trabajen a gusto.

Es importante que estén en constante comunicación y hagan uso de las herramientas digitales que han implementado, puesto que desde ahí pueden construir procesos y un diálogo más constante. A su vez, es esencial que sepan aprovechar las opiniones que cada uno de los colaboradores da, y potencializar las ideas que son generadas desde otros puntos de vista, ya que no siempre el directivo logra ver el panorama de manera general.

Como se logra evidenciar, la organización representa un estilo directivo de liderazgo, dónde sus directivos le permiten a sus empleados hacer parte no sólo de la empresa como trabajadores, sino que sientan que su trabajo es valorado e importante, y para ello, los empoderan y les delegan ciertas responsabilidades que cada vez van siendo mayores, logrando que aprendan cada vez más, tengan experiencia y puedan escalar en su trabajo.

Para la empresa es importante ver una transformación y un aprendizaje constante en cada área, donde sus empleados tengan la necesidad de evolucionar y superar sus cargos actuales, lo que consiguen cuando asumen retos y responsabilidades que los lleva a tener una mirada mucho más general de los diferentes procesos que se manejan en Comertex.

Si bien, la organización no cuenta con un departamento de comunicación que guie estos procesos o genere propuestas innovadoras para el crecimiento de los lazos internos entre directivos y empleados, y aunque es necesario fortalecer y unificar algunos procesos de comunicación, se han venido realizando de manera oportuna y acertada un manejo de comunicación interno efectivo, el cual ha sido útil para transmitir la información de manera adecuada y por los canales esperados, creando confianza y espacios de interacción flexibles entre directivos y empleados. Han logrado unificar y replantear las estrategias que han llevado a cabo para poder tener una relación de puertas abiertas y confianza para proponer nuevas alternativas de trabajo.

Por lo anterior, se valida en el caso Comertex que, según el modelo de Preciado (2014), el estilo directivo tiene un impacto en la comunicación y el relacionamiento con los empleados y al igual que las investigaciones referidas en los antecedentes Men, (2014), se encuentra que la comunicación organizacional debe estar presente en las organizaciones para que exista una mayor unión y crecimiento, que le permita a la empresa posicionarse y proyectarse a futuro, y a su vez en los antecedes se logró explorar el papel que juega la comunicación y el vínculo que se tiene con los estilos directivos predominantes dentro de una empresa, con la investigación de Suarez & Zambrano (2015) la cuál logro evidenciar que la comunicación organizacional debe estar presente en las empresas para generar un vínculo de manera positiva y generar más ganancias. En consecuencia, como también lo plantea Preciado en la medida que el directivo asuma con mayor conciencia y responsabilidad su rol como líder que debe conectarse con sus empleados, es posible advertir que más fácilmente logrará su apoyo, compromiso y motivación para que realicen acciones en favor de las estrategias y proyectos corporativos, pues se sienten parte importante de la organización al contar con la información relevante institucional y de su cargo, así como al participar en los espacios de interacción e innovación que permiten aumentar la confianza e inspiración de su líder, lo cual finalmente contribuirá al fortalecimiento institucional, como es el caso de Comertex.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERNÁNDEZ, Carlos. (1999). La comunicación en las organizaciones. (32). [En línea] Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf;sequence=1> [Revisado 7 de junio de 2018]

FERNÁNDEZ, Francisco. (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad Valenciana. [En línea] Disponible en: <https://www.tdx.cat/handle/10803/10464> [Revisado 12 de septiembre 2018]

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. (2014) Metodología de la investigación. (42). [En línea] Disponible en: <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/metodologia-de-la-investigacion-hernandez-sampieri.pdf> [Revisado 31 de mayo de 2018]

LAVADO, Antonio & NAVARRO, María. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. (8). [En línea] Disponible en: <http://lhipp.com.ar/Investigaci%F3n%20sobre%20v%EDnculo%20y%20compromiso.pdf> [Revisado 12 de mayo de 2018]

MARTÍNEZ, Jorge. Métodos de investigación cualitativa. (25). [En línea] Disponible en: <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf> [Revisado 22 de junio de 2018]

MARTÍNEZ, Miguel. (2004) Ciencia y arte en la metodología cualitativa. (182). [En línea] Disponible en:

[file:///C:/Users/pieda/Downloads/Ciencia_y_Arte_en_La_Metodologia_Cualita%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pieda/Downloads/Ciencia_y_Arte_en_La_Metodologia_Cualita%20(1).pdf) [Revisado 20 julio de 2018]

MEN, Linjuan. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. [En línea] Disponible en: file:///C:/Users/pieda/Downloads/The-internal-communication-role-of-the-chief-executive-offi_2015_Public-Rela.pdf [Revisado 5 de septiembre de 2018]

MUÑIZ, Rafael. (2010). La comunicación dentro del marketing. [En línea] Disponible en: <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen%2C-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm> [Revisado 10 de agosto de 2018]

ONGALLO, Carlos. (2007). Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. (29). [En línea] Disponible en: <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf> [Revisado 23 de mayo de 2018]

OSORIO, Santiago. (2009). “La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en madero y Maldonado, corredores de seguros S.A”. (29). [En línea] Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf> [Revisado 22 de agosto de 2018]

PRECIADO-Hoyos, Á. and Etayo-Pérez, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. [En línea] Disponible en: <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1956/3505> [Revisado 17 May 2018].

SALINAS, Oscar. (2001). Buena relación entre la empresa y el individuo para excelentes resultados” (2). [En línea] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/buena-relacion-empresa-individuo-excelentes-resultados/> [Revisado 30 de julio de 2018]

SANDOVAL, María. (2004) Comunicación organizacional. (67) [En línea] Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf [Revisado 8 de julio de 2018]

VOLPENTESTA, Jorge. (2016). El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas. (4). [En línea] Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/2519/1/FACES_n46_81-94.pdf [Revisado 27 de agosto de 2018]

ANEXOS

Instrumento de recolección de datos: Entrevista a los directivos

Nombre y cargo:

1. ¿Usted como jefe por lo general tiende a centralizar la toma de decisiones, o prefiere delegar algunas de ellas?
2. ¿En esa delegación quién asume la responsabilidad si llegase a cometerse algún error?
3. ¿Se estimula la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa?
4. ¿La planeación que realizan es a corto o largo plazo? ¿qué tan flexible es? ¿Se ajusta año a año?
5. ¿En la toma de decisiones suele usted empoderar a su equipo de trabajo?
6. ¿Cómo es ese proceso de empoderamiento?
7. ¿Cómo funciona el sistema de reconocimiento en la compañía?
8. ¿Cómo promueven la automotivación en sus empleados?
9. ¿Cómo miran el desempeño del trabajador si éste está altamente motivado?
10. ¿Qué tipo de espacios cuenta usted para interactuar con los empleados?
11. ¿Promueve la participación entre distintas áreas de la compañía?
12. ¿Qué estrategias utilizan para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar altos niveles de productividades?
13. ¿A partir de que criterios deciden confiar en el potencial de los empleados para asumir nuevas responsabilidades o adquirir nuevas capacidades?
14. ¿Qué tipos de estudios hacen para conocer las necesidades el personal?

15. ¿Qué tipo de acciones llevan a cabo para fomentar el espíritu de equipo y así aumentar su efectividad?
16. ¿En la toma de decisiones tiende a basarse en la situación que se presenta o en las personas que se ven involucradas?
17. ¿Solicita la participación e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes?
18. ¿Cuenta con un protocolo de crisis? ¿Me puede compartir alguna situación de crisis que hubieran conversito en oportunidad?
19. ¿Pone las necesidades de la organización por delante de las suyas?
20. ¿En el proceso de planeación suele o propicia el diseño de soluciones innovadoras o enfoques distintos? ¿cómo?
21. ¿Realizan seguimiento constante al desempeño de los empleados de manera que puedan cumplir los plazos comprometidos con la calidad esperada?
22. ¿Cómo manejan la presión por conseguir más y mejores resultados en los empleados, frente al bienestar del mismo? (equilibrio trabajo – familia)
23. ¿Toman decisiones de forma rápida ante situaciones no previstas?
24. ¿Dedican tiempo para explicar a los demás cómo realizar el trabajo, proporcionándoles demostraciones prácticas o sugerencias para ayudarles?
25. ¿Crean y preparan experiencias de formación dirigidas a mejorar las habilidades y confianza en sus colaboradores con el fin de que puedan asumir cuotas más altas de responsabilidad?

Instrumento de recolección de datos: Encuesta a los empleados.

1. ¿Cómo calificaría la comunicación jefe de área - empleado? Según los siguientes aspectos: Frecuente, oportuna, clara, pertinente, cerca, conciliadora.
2. Las relaciones con mi jefe se caracterizan por: Propiciar espacios de interacción. Promover la participación individual y por equipos. Estimular la participación en la toma de decisiones. Acompañar cuando se cometen errores. Inspirar con su personalidad el logro de objetivos. Delegar responsabilidades.
3. Reconoce usted la autoridad de su jefe por: El cargo que desempeña. Sus conocimientos y habilidades. Sus características personales. Su compromiso. Su forma de inspirar el logro de los objetivos. Su forma de liderar el equipo. Su permanente supervisión de mis tareas.
4. Mi jefe promueve la motivación del equipo a través de: La automotivación de los empleados. El reconocimiento de los logros alcanzados. Retroalimentaciones efectivas y respetuosas. Permite que se desarrolle al máximo todas sus habilidades. Recompensas con incentivos económicos. Motivar el logro de las metas. Promover las capacitaciones y el desarrollo de habilidades. Incentivar el trabajo en equipo.
5. Considera usted que la toma de decisiones en su empresa se realiza por: Delegación (Delegar sin asumir responsabilidad) Centralización (Se toma las decisiones sin la participación del equipo) Participación

(Se permite generar ideas antes de la toma de decisiones)

Empoderamiento (Se estimula la toma de decisiones responsable en el equipo de trabajo)

6. Considera usted que su jefe: Realiza una planeación efectiva (Mediano - largo plazo). Planea a muy corto plazo. No planea (Improvisa en el día a día).
7. Señale cuáles de los siguientes canales de comunicación utilizan efectivamente los jefes: Correo electrónico, portal web, buzón de sugerencias, reuniones, otro.
8. Porque medio de comunicación prefiere recibir información de la empresa: Correo electrónico, portal web, buzón de sugerencias, reuniones, otro.

