BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL. ANÁLISIS DE VIABILIDAD. CASO CNX NETWORKS, TEHUACÁN, PUEBLA.

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Presenta

OSWALDO MUÑOZ CASTILLO

DIRECTOR DE TESIS: DR. ALFREDO GARCÍA GÜEMEZ

ASESOR DE CONTENIDO: MTRO. JORGE RODRÍGUEZ TORRES

DICIEMBRE, 2013

Facultad de Ciencias de la Comunicación BUAP

Resumen

La gestión de la comunicación interna paulatinamente ha adquirido un rol preponderante en las organizaciones, su capacidad de integrar al personal y favorecer relaciones de trabajo eficientes representa un considerable avance para el logro de objetivos propuestos. En base a su relevancia, en este proyecto se evalúa a la Teoría del Liderazgo Situacional como medio para su gestión, este enfoque en particular presenta una amplia popularidad y difusión, no obstante presenta limitado soporte empírico que constate la validez de sus planteamientos.

En ese sentido, se analiza el estado de la comunicación interna en la empresa CNX Networks ubicada en la ciudad de Tehuacán, Puebla, así como la eficacia situacional del liderazgo ejercido por aquellas personas en puestos de mando en la organización, para discernir sobre la existencia de una relación significativa entre estas variables.

Palabras Clave: Comunicación Interna, Liderazgo Situacional, Gestión, Eficacia, Organizaciones.

INDICE
INDICE DE TABLAS II
INDICE DE FIGURAS III
INTRODUCCIÓN GENERAL IV

Capitulo I. Introducción *1*

1.1. Antecedentes ***1***

1.2. Planteamiento del problema ***3***

1.3. Pregunta general de investigación ***5***

1.4. Objetivo general ***5***

1.5. Justificación ***6***

Capítulo II. Marco Contextual *9*

2.1. Contexto macroeconómico ***9***

2.1.1. Pymes en México ***9***

2.1.2. Pymes en Puebla ***10***

2.1.3. Perspectiva de las Pymes ***11***

2.1.4. Uso y penetración de internet y computadoras en México ***13***

2.1.5. Uso y penetración de internet y computadoras en Puebla ***17***

2.2. Contexto demográfico ***20***

2.3.1. Servicios ***24***

2.3.2. Diagramas jerárquicos ***27***

2.3.3. Historia ***28***

2.3.4. Estructura organizacional ***33***

2.3.5. Situación interna ***38***

Capítulo III. Marco Teórico *39*

3.1. Organizaciones Humanas ***39***

3.1.2. La organización como sistema social ***40***

3.1.3. Conducción de una organización ***41***

3.1.4. Teorías del comportamiento organizacional ***42***

3.1.4.1. Teoría tradicional o de administración científica ***42***

3.1.4.2. Teoría clásica ***43***

3.1.4.3. Teoría humanista o escuela de relaciones humanas ***44***

3.1.4.4. Teoría contingente 45

3.1.5. Motivación ***46***

3.1.5.1. Los estudios Hawthorne- Elton Mayo ***47***

3.1.5.2. Teoría X y Teoría y- Douglas McGregor ***48***

3.1.5.3. Motivación e higiene- Frederick Herzberg ***48***

3.2. Liderazgo ***50***

3.2.1. Enfoque de los rasgos ***51***

3.2.2. Enfoque de las actitudes ***51***

3.2.3. Enfoques situacionales- Modelos de liderazgo ***53***

3.2.3.1. Teoría y modelo de liderazgo por contingencia (Fred E. Fiedler) ***53***

3.2.3.2. Teoría y modelo del liderazgo normativo (Víctor Vroom y Philip Yetton) ***54***

3.2.3.3. Teoría y modelo del liderazgo camino-meta (House y Dressler) ***54***

3.2.3.4. Teoría y modelo de Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard) ***54***

3.2.4. Eficacia organizacional ***57***

3.2.5. Determinantes de la eficacia organizacional ***58***

3.3. Comunicación ***60***

3.3.1. Comunicación como proceso ***60***

3.3.2. Objetivo de la comunicación ***62***

3.3.3. Comunicación organizacional ***63***

3.3.4. Comunicación externa ***64***

3.3.5. Comunicación interna ***64***

3.3.6. Auditoría de comunicación interna ***65***

3.3.7. Comunicación interna y liderazgo situacional ***67***

3.3.8. Plan de comunicación interna ***68***

3.3.9. Pautas para el diseño del plan de comunicación interna ***69***

CAPITULO IV. Metodología de la Investigación *74*

4.1. Enfoque de la investigación ***74***

4.2. Alcance ***74***

4.3. Diseño ***75***

4.4. Universo de estudio ***75***

4.5. Muestra ***75***

4.6. Hipótesis ***76***

4.7. Variables ***76***

4.8. Técnicas de recolección de datos ***76***

4.8.1. Encuesta para evaluar el estado de la comunicación interna *76*

4.8.2. Encuesta para el diagnóstico del estilo y eficacia del liderazgo situacional ***78***

CAPITULO V. Análisis de Datos *79*

5.1. Comunicación interna ***79***

5.1.1. Medidas de tendencia central y de variabilidad ***79***

5.1.2. Análisis de actitudes en función de cada ítem ***80***

5.1.2.1. Primer acercamiento ***80***

5.1.2.2. Segundo acercamiento ***101***

5.1.3. Análisis de actitudes en función de cada empleado ***106***

5.2. Liderazgo Situacional ***113***

Capítulo VI. Conclusiones *117*

6.1. Conclusiones ***117***

6.2. Recomendaciones ***121***

BIBLIOGRAFÍA *125*

ANEXOS *130*

I. Encuesta para el diagnóstico del estado de la comunicación interna ***130***

II. Encuesta para el diagnóstico del estilo y eficacia del liderazgo situacional ***135***

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Usuarios de computadora e internet por grupos de edad ***16***

Tabla 2. Información demográfica de Tehuacán y el estado de Puebla ***20***

Tabla 3. Información demográfica de los municipios y localidades en los que CNX Networks presta servicios ***22***

Tabla 4. Marcas pertenecientes a CNX Networks ***23***

Tabla 5. Cobertura de Fluxer ***25***

Tabla 6. Descripción de funciones ***34***

Tabla 7. Variables de estudio y sus dimensiones de evaluación ***77***

Tabla 8. Medidas de tendencia central y de variabilidad ***79***

Tabla 9. Intervalos de valoración de la comunicación interna en función de cada item ***101***

Tabla 10. Percepción de los empleados sobre el estado de la comunicación interna ***103***

Tabla 11. Ítems de la comunicación interna más valorados ***104***

Tabla 12. Dimensiones de la comunicación interna más valoradas ***105***

Tabla 13. Intervalos de valoración de la comunicación interna en función de cada empleado ***106***

Tabla 14. Empleados con percepción muy favorable de la comunicación interna ***107***

Tabla 15. Empleados con percepción favorable de la comunicación interna ***110***

Tabla 16. Empleados con percepción muy desfavorable de la comunicación interna ***112***

Tabla 17. Estilo de dirección y eficacia situacional, jefe A ***114***

Tabla 18. Estilo de dirección y eficacia situacional, jefe B ***115***

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Penetración de computadoras e internet en México ***13***
Figura 2. Principales razones de ausencia de computadoras en México ***14***
Figura 3. Principales razones de ausencia de internet en México ***14***
Figura 4. Sitios frecuentes de acceso a computadoras e internet en México ***15***
Figura 5. Porcentaje de usuarios de computadora e internet por género ***16***
Figura 6. Frecuencia de uso de internet en México ***17***
Figura 7. Penetración de computadoras e internet en Puebla ***18***
Figura 8. Porcentaje de hogares con acceso a internet en Puebla ***19***
Figura 9. Organigrama de CNX Networks ***33***
Figura 10. Grado de acuerdo con la satisfacción en el trabajo ***81***
Figura 11. Grado de acuerdo con el nivel de competencia en el trabajo **82**
Figura 12. Grado de acuerdo con el compromiso laboral ***82***
Figura 13. Grado de acuerdo con la productividad personal en el trabajo ***83***
Figura 14. Grado de acuerdo con la forma en que el trabajo es comparado ***84***
Figura 15. Grado de acuerdo con los criterios de evaluación de desempeño ***84***
Figura 16. Grado de acuerdo con el reconocimiento de esfuerzos laborales ***85***
Figura 17. Grado de acuerdo con la retroalimentación sobre problemas laborales ***85***
Figura 18. Grado de acuerdo con el conocimiento del jefe sobre los problemas personales ***86***
Figura 19. Grado de acuerdo con la ayuda que el jefe brinda para solventar problemas ***87***
Figura 20. Grado de acuerdo con la capacidad de escucha del jefe ***88***
Figura 21. Grado de acuerdo con la confianza concedida por el jefe ***88***
Figura 22. Grado de acuerdo con la apertura del jefe a ideas y sugerencias **89**
Figura 23. Grado de acuerdo con el nivel de supervisión ***89***
Figura 24. Grado de acuerdo con la motivación que genera la comunicación de la empresa ***90***
Figura 25. Grado de acuerdo con las habilidades de comunicación del personal ***91***
Figura 26. Grado de acuerdo con la identificación hacia la empresa ***91***
Figura 27. Grado de acuerdo con la disposición de recursos de trabajo ***92***
Figura 28. Grado de acuerdo con el manejo y resolución de conflictos ***92***
Figura 29. Grado de acuerdo con la información sobre progreso en el trabajo ***93***
Figura 30. Grado de acuerdo con el conocimiento de políticas de la empresa ***94***
Figura 31. Grado de acuerdo con la estructuración del trabajo ***94***

Figura 32. Grado de acuerdo con la estipulación de metas laborales ***95***
Figura 33. Grado de acuerdo con la información sobre beneficios y sueldos ***96***
Figura 34. Grado de acuerdo general sobre las prácticas de comunicación de CNX Networks ***97***
Figura 35. Grado de acuerdo con el estilo directivo del jefe ***97***
Figura 36. Grado de acuerdo con la capacidad de motivación del jefe ***98***
Figura 37. Grado de acuerdo con el facultamiento y delegación ***99***
Figura 38. Grado de acuerdo con la consideración para la toma de decisiones ***99***
Figura 39. Escala para valorar la percepción de la comunicación interna ***101***

En el contexto actual de competitividad en el que las organizaciones están inmersas es constante la búsqueda de nuevas formas de gestión que les permitan el alcance de sus objetivos planteados.

En tiempos recientes se ha incrementado el énfasis en la comunicación interna como factor de competitividad. En lo general se asume que la comunicación interna constituye una dimensión de importancia capital para cualquier organización (Sáez, 2005), es un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de toda empresa (Álvarez y Lesta, 2011).

En lo particular, presenta una serie de beneficios deseables, entre ellos destaca el ser un medio que permite la integración e implicación de la plantilla laboral (Morales, 2001), lo que refiere al establecimiento de vínculos entre los miembros de una organización para comprometerlos e integrarlos en el desarrollo de un proyecto común (Stanton, 1993). Es pues, una forma de crear relaciones eficientes de trabajo e impactar en el desempeño organizacional (Pinillos, 1996).

No obstante, Varona (1994), menciona que los sistemas y prácticas de comunicación, como toda actividad humana, son susceptibles de deterioramiento cuando no se administran adecuadamente. Por ello, para ser participes de los beneficios de la comunicación interna primero hay que gestionarla.

En ese sentido, aunque la comunicación interna es una responsabilidad compartida, debe ser asumida como compromiso de la dirección, es decir del líder. Así lo plantea Infopress, Capital Humano y el Instituto de Empresa en España en su estudio titulado “El Liderazgo en Comunicación Interna” (2002).

Por esa razón, así como existe consenso sobre la importancia de la comunicación interna y su gestión, Peiro (2000), señala que también existe un acuerdo generalizado que indica que la eficacia de la gestión de variables organizacionales, como lo es la comunicación interna, depende en gran medida de la capacidad de los líderes responsables por ellas.

En este proyecto se comparte esta perspectiva y se presenta al liderazgo como un medio para gestionar a la comunicación interna, dicha propuesta se sustenta en el interés que el liderazgo ha suscitado en el ámbito organizacional y el cumulo de investigación que lo respalda.

Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales. (Cuadra y Veloso, 2007). Ello implica que, en la medida que el liderazgo sea eficaz así lo serán sus resultados, luego, la adecuada gestión de la comunicación interna está relacionada con la eficacia del líder.

Dicha eficacia, como lo indican las tendencias de investigación, está en función de la situación, es decir, del comportamiento del líder y su adecuación con las características del empleado y los requerimientos del trabajo.

Aceptando esta premisa, este documento no se limita a abordar al liderazgo como un constructo general, se plantea concretamente el liderazgo situacional como medio para la gestión de la comunicación interna en la organización, particularmente se enfatiza sobre la Teoría de Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1998), sus postulados y métodos específicos.

Para someter a validación esta propuesta, se ha procedido a la elección de una unidad de observación, una organización que posibilite un análisis de ambas variables. Tal empresa tiene por nombre CNX Networks, la cual está ubicada en la ciudad de Tehuacán, Puebla.

Se analiza entonces, el estado de la comunicación interna en la organización para evaluar la pertinencia de implementar el liderazgo situacional como medio para su gestión, en caso de comprobarse dicha viabilidad, se plantea el esbozo de un plan de comunicación interna que persiga esta finalidad.

Capitulo I. Introducción

1.1. Antecedentes

El entendimiento de la comunicación interna como medio para gestionar al personal y sus relaciones de trabajo está profundamente ligado con la importancia que paulatinamente han cobrado los recursos humanos en el ámbito empresarial.

El inicio de esta tendencia se remonta al momento en que las organizaciones dirigieron la mirada más allá de la producción para posarla en los trabajadores como una forma para aumentar su rendimiento.

Es ese sentido, las diferentes teorías del comportamiento organizacional, también conocidas como escuelas administrativas, muestran esta evolución, iniciando con la escuela científica de la administración que se enfocaba en la producción y veía en el empleado una herramienta de trabajo, por lo tanto, no se tenía reparo por la comunicación interna (Reyes, 2001).

La escuela clásica, como plantea Daft (2005), manifestaba cierta consideración por el factor humano pero focalizaba su gestión a través de pautas y principios administrativos rígidos, se consideraba que el empleado contaba con motivaciones simples, principalmente de carácter económico, la comunicación interna vertical y unidireccional fungía como auxiliar.

Sin embargo, en etapas posteriores se identifica al recurso humano como un ente complejo con necesidades y motivaciones diversas, la escuela de sistemas y los enfoques en las relaciones humanas reconocen estas características. A mayor complejidad del personal se hacen necesarias herramientas y medios más desarrollados para su adecuada gestión.

Es entonces cuando la comunicación interna comienza a constituirse como un elemento protagónico, encaminado a la mejora de procesos y relaciones en las empresas, se le empiezan a atribuir funciones especificas como el influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que éstos cumplan sus metas. (Collado, 1997).

En años recientes la literatura e investigaciones sobre comunicación interna y sus alcances han aumentado gradualmente motivado por un entorno dinámico e inestable para las organizaciones, los recursos humanos se han erigido como el capital de trabajo preponderante y el principal responsable de generar una ventaja competitiva (Estrada, Restrepo y Roncancio 2007).

En última instancia, es su labor y la interacción entre empleados lo que da sentido a las actividades de la organización. No obstante, si el personal no es gestionado de forma adecuada la operación de los recursos alternos también puede verse comprometida.

1.2. Planteamiento del problema

Las organizaciones son sistemas que poseen un elemento que funge como patrón organizador de las interacciones que en ella suceden, el cual es la comunicación interna.

Gestionar a la comunicación interna implica, ante todo, gestionar al recurso humano y como tal su finalidad es favorecer relaciones de trabajo eficientes entre los empleados de una organización, para coordinar adecuadamente sus recursos hacia la consecución de una misión compartida (La Porte, 2001).

La gestión de la comunicación interna, enfatizando la gestión del personal y los distintos flujos y canales de comunicación a los que está expuesto, tiende a recaer en la figura del líder. Éste tiene una forma personal de comunicarse, la cual está asociada a su puesto, características y conducta, la conjunción de estos elementos convierten a la comunicación interna en pautas de comportamiento, conocidos también como estilos de dirección (García, 1998).

Sin embargo, el problema con los estilos de dirección, como declara Fernando Iglesias a la revista Emprendedores (2010), es que no se adaptan a la situación y sobre todo a los empleados, por lo tanto, suelen ser ineficaces.

De acuerdo a lo anterior, Küester y Avilés (2011), sugieren que ningún estilo de dirección sirve perfectamente para todas las situaciones, por lo que el estilo más eficaz será el que se considere más apropiado para una situación en particular, es decir, el liderazgo debe de ser situacional o contingente.

En la academia y en la teoría se acepta la premisa del liderazgo situacional empero la práctica suele ser distinta, tal como indican Hughes, Ginnett y Curphy (2007), quienes señalan que los estilos de dirección tienden a ser uniformes, lo cual limita las posibilidades de obtener lo mejor del personal, representando un obstáculo para las organizaciones dado su contexto de competitividad actual.

Hersey y Blanchard (1998), complementan diciendo que una consecuencia de los estilos de dirección homogéneos es que las relaciones entre líderes y empleados no sea lo suficientemente productiva, afectando el cumplimiento de las metas de la empresa.

Bajo ese contexto, dentro del paradigma del Liderazgo Situacional existen una variedad de teorías y modelos que abordan el tema y presentan planteamientos particulares al respecto, en esta investigación se ahonda en los postulados de la llamada Teoría del Liderazgo Situacional de la autoría de Paul Hersey y Kennet Blanchard (1998).

Esta teoría como lo indica su nombre, comparte el planteamiento de que la eficacia del liderazgo dependerá del grado en el que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere, por lo tanto, entre mayor sea la eficacia del liderazgo mayor es su impacto en la organización (Sánchez y Rodríguez, 2009).

Así, la comunicación interna viene a ser una de las variables impactadas por el liderazgo. En base a esta relación causal, en este proyecto se analiza la viabilidad de gestionar a la comunicación interna mediante el enfoque particular de liderazgo situacional expuesto.

Con el objetivo de poner en práctica esta propuesta se ha procedido a la elección de una organización que proporcione un ambiente propicio para el análisis de estas variables. La empresa en cuestión tiene por nombre CNX Networks, ubicada en la ciudad de Tehuacán Puebla y dedicada a la prestación de servicios relacionados con tecnologías de comunicación e informática.

Específicamente se plantea el diagnóstico del estado de la comunicación interna de la empresa para discernir sobre la existencia de áreas de oportunidad significativas al respecto, de igual forma, de acuerdo a los planteamientos de la teoría propuesta, se evalúa la eficacia situacional de los líderes de la organización. A partir de ello, se analiza si el liderazgo situacional representa un enfoque particular de liderazgo recomendable para la gestión de la comunicación interna.

1.3. Pregunta general de investigación

¿Es viable gestionar la comunicación interna en la empresa CNX Networks a través del liderazgo situacional?

1.3.1. Preguntas específicas de investigación

1.- ¿Cómo puede evaluarse objetivamente el estado actual de la comunicación interna en CNX Networks?

2.- ¿Qué condiciones o requisitos se consideran necesarios evaluar en la comunicación interna de CNX Networks para determinar la pertinencia de desarrollar el liderazgo situacional?

3.- ¿Existe alguna relación entre el liderazgo ejercido por las personas en puestos de mando en la empresa y el estado actual de su comunicación interna?

1.4. Objetivo general

Analizar el estado de la comunicación interna en la empresa CNX Networks, para evaluar la viabilidad de desarrollar el liderazgo situacional como medio para su gestión.

1.4.1. Objetivos específicos

1.- Diagnosticar el estado de la comunicación interna en CNX Networks a partir de indicadores representativos.

2.- Evaluar que elementos y postulados de la Teoría de Liderazgo Situacional son viables para su estudio en la organización.

3.- Analizar la relación entre el liderazgo ejercido por las personas en puestos de mando y sus implicaciones en el estado actual de la comunicación interna en CNX Networks.

1.5. Justificación

En el contexto actual de competitividad en el que las organizaciones están inmersas es constante la búsqueda de nuevas formas de gestión que les permitan el alcance de sus objetivos planteados.

En tiempos recientes la gestión de la comunicación interna paulatinamente ha incrementado su rol como factor de competencia, está siendo reconocida por las empresas como un elemento clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos (Morales, 2001).

Al respecto Álvarez y Lesta (2011), refieren que la gestión de la comunicación interna se ha transformado en un vector fundamental para el desempeño de las organizaciones, es un elemento primordial en la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Es una necesidad estratégica y una condición básica para que las empresas puedan afrontar con garantías su funcionamiento (Álvarez, 2007).

La importancia adquirida de la comunicación interna se relaciona con uno de sus objetivos centrales, el cual es la creación y mantenimiento de relaciones eficaces de trabajo (Andrade, 1991). Gestionar a la comunicación interna conlleva entonces, la gestión del personal, no en vano Kreps (1990), citado por Morales (2001), la define como la información compartida entre los miembros de una organización, es la interacción humana que ocurre dentro y entre los miembros de la misma.

La gestión de personal y el establecimiento de relaciones eficientes de trabajo, como finalidad de la comunicación interna, resulta ser un indicador que potencializa el desempeño organizacional, en ese sentido, además de las opiniones doctas de los autores, también se cuenta con investigaciones que avalan la validez de este supuesto.

Un estudio que dio seguimiento a 968 empresas de diferentes sectores industriales en Estados Unidos determinó entre sus resultados que aquellas que gestionaban efectivamente al personal tenían una mejora significativa en rubros como rotación de personal, aumento de utilidades y mayor valor en el mercado bursátil en comparación de aquellas ineficientes en su gestión (Huselid y Becker, 1997, citado por Whetten y Cameron, 2005).

Por otro lado, una investigación similar en empresas alemanas de 10 sectores de la industria arrojó resultados análogos, concluyendo que aquellas que ponían al trabajador en el centro de sus estrategias producían rendimientos más altos (Blimes, Wetzker y Xhonneux, 1997, citado por Whetten y Cameron, 2005).

De igual forma Bolaños (2008), esta vez en un contexto nacional, declara que las pequeñas y medianas empresas en México fallan por errores de gestión de personal aunque técnicamente son competentes tienen problemas de comunicación. Luego, deficiencias o cierto déficit de comunicación origina la fractura interna de muchas organizaciones y la existencia de barreras funcionales, por ello es menester otorgar al recurso humano una atención preferente y una acción comunicadora más intensa (Villafañe, 1999).

Así, en base a lo expuesto, resulta entendible la relevancia de gestionar a la comunicación interna, sin embargo esta explicación es una justificación parcial, en el mismo nivel se encuentra el esclarecimiento de cómo se pretende abordar la situación.

En este proyecto se enfatiza el rol del liderazgo, se comparte la perspectiva del Tercer Estudio de Comunicación interna realizado en conjunto por Infopress, Capital Humano y el Instituto de Empresa en España (2002), en el que se señala al liderazgo como un requerimiento fundamental para la gestión de la comunicación interna.

Al respecto, el liderazgo no desmerece en investigación y beneficios atribuidos, los cuales se potencializan en la medida de su eficacia. El presente estudio, se enfoca en analizar la factibilidad de gestionar a la comunicación interna en función de un enfoque de liderazgo situacional en concreto.

De resultar viable, se evalúa el diseño de un plan de comunicación que permita implementar el liderazgo situacional como medio de gestión de la comunicación interna en la empresa que funge como unidad de observación de esta investigación y así hacerla participe de sus beneficios ya señalados.

En caso de resultar inviable, la investigación no carecería de utilidad ya que habrá servido para proporcionar evidencia empírica de que la Teoría de Liderazgo Situacional no representa, en el caso de CNX Networks, un medio recomendable para la gestión de su comunicación, por lo que los recursos y esfuerzos podrán centrarse en el análisis y evaluación de otros enfoques de liderazgo que resulten ser más eficaces para cumplir con dicha tarea.

Capítulo II. Marco Contextual

2.1. Contexto macroeconómico

CNX Networks en una pequeña empresa dedicada a la prestación de servicios relacionados con tecnologías de comunicación e informática, más en especifico sus servicios en gran medida se basan en el uso de internet, computadoras y sus diversos accesorios.

En base al tamaño de la organización se presenta un contexto general de la situación y perspectivas de las Pymes en el país, por otro lado, en base al giro del negocio, se presenta la información más importante en cuanto a hábitos de internet se refiere, a nivel nacional y en el estado de Puebla. Cabe señalar que más adelante se expone la información específica sobre la empresa, su estructura, filosofía y los servicios que presta, por el momento el énfasis se centra en sentar las bases macroeconómicas y sociales que le incumben.

2.1.1. Pymes en México

Por su número de trabajadores CNX Networks es catalogada como una pequeña empresa de acuerdo a los criterios utilizados para clasificar a las organizaciones como micro, pequeña, mediana o grande, establecidos por la Secretaria de Economía (SE).

En ese tenor, en México existen aproximadamente 4.5 millones de unidades empresariales, de las cuales 95.5 por ciento son micro, 3.6 por ciento son pequeñas y 0.7 por ciento son medianas empresas, quienes en conjunto contribuyen con el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y generan el 72 por ciento del empleo en el país, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, Censos Económicos, 2009).

No obstante, a pesar de su relevancia para la economía nacional, de acuerdo a información del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el promedio de vida de las Pymes en general oscila entre los 12 a 24 meses, con una rentabilidad estimada del 5 al 6 por ciento anual.

El mismo instituto explica que entre las causas de este desempeño se encuentran

1. Baja diferenciación competitiva

2. Brecha en destrezas técnicas y de negocios

3. Ineficiente gestión y formación de personal

4. Calidad variable

5. Altos costos unitarios

2.1.2. Pymes en Puebla

En México existen 5 regiones económicas estipuladas en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, que sirven como base para el estudio de la distribución territorial de las Pymes, siendo éstas las regiones Centro, Sur-Sureste, Centro-Occidente, Noreste y Noroeste.

Entre ellas, destacan las regiones Centro y Sur-Sureste como las zonas de mayor concentración de unidades empresariales, cuya cantidad representa respectivamente el 28.8 y el 25.9 por ciento de micro, pequeñas y medianas empresas en relación al total en el país.

En la región Sur-Sureste se incluye el estado de Puebla, lugar de residencia y principal centro de actividades de CNX Networks, el cual cuenta con un aproximado de 420,000 Pymes, de las cuales un 73 por ciento carecen de planificación estratégica, según los datos proporcionados por el Centro de Investigación y Empresas Familiares de la Universidad de las Américas (CIEF).

2.1.3. Perspectiva de las Pymes

Datos de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercios, Servicios y Turismo (CONCANACO), indican que el panorama que se vislumbra en México en el año 2013 para las Pymes es conservador, se prevé estabilidad ya que continuará un moderado crecimiento en la economía y generación de empleos, no obstante el número de nuevas plazas formales que se esperan crear será insuficiente para solventar las demandas laborales de la creciente población económicamente activa.

Jorge Dávila Flores, presidente del instituto, señala que durante 2013 se espera que continúe la acumulación de reservas internacionales del país, lo que permitiría a México el blindaje suficiente para preservar su estabilidad macroeconómica.

En cuanto a las perspectivas de las propias Pymes, el estudio *"Inquietudes del sector Pyme en países desarrollados y emergentes"* elaborado por The Economist Intelligence Unit y SAP México, presenta información al respecto.

En relación a sus expectativas de desarrollo un 55 por ciento de las Pymes espera un crecimiento del 10 por ciento, en tanto un 17 por ciento proyecta un crecimiento superior a esta estimación, en contraparte, un 4 por ciento estima un decrecimiento del 10 por ciento, mientras un 2 por ciento espera una contracción mayor del 10 por ciento.

Como principales factores que impactan en estas proyecciones se encuentran:

1. Incremento en el precio de insumos
2. Falta de programas gubernamentales de apoyo para el sector
3. Prospecciones económicas débiles y estancamiento de mercado
4. Competencia
5. **Retención de clientes y problemas de capital humano**
6. **Operación eficiente del negocio**
7. Innovación en productos y servicios
8. Establecimiento y operación de sistemas de Tecnologías de Información (TI)

Las cuatro primeras razones aluden a factores externos mientras las cuatro restantes aluden a factores internos, en cuanto al segundo cuarteto de elementos que impactan en el crecimiento de las Pymes, sobresale para fines de este proyecto los relacionados a la gestión de capital humano y operación eficiente del negocio.

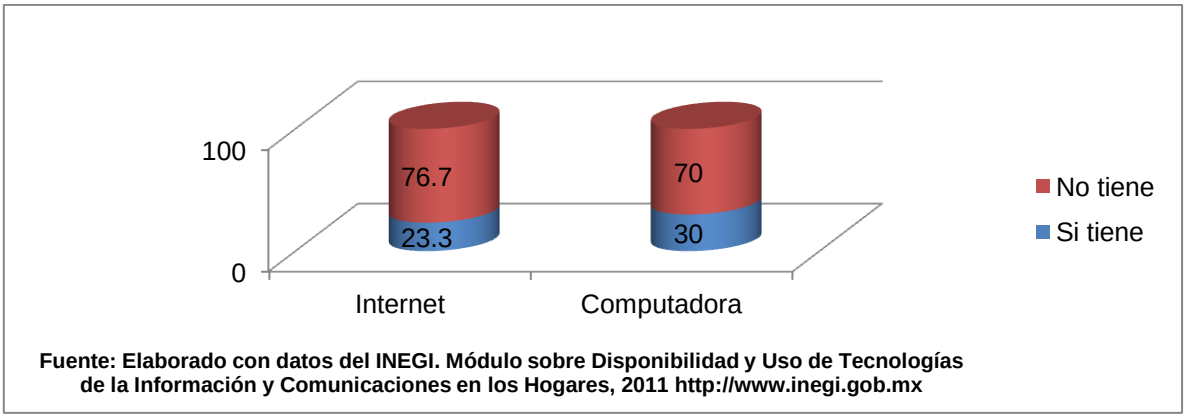
Esto en función de que un 49 por ciento de las empresas encuestadas tiene precisamente como prioridad la eficiencia de sus operaciones, enfatizando para ello la aplicación de tecnología en los procesos de producción, la mejora de las relaciones entre proveedores y distribuidores y **la mejora de su comunicación interna**, según datos del mismo estudio.

Esto indica que paulatinamente las Pymes se centran en mayor medida en la eficiencia de su funcionamiento, tal como plantea Manuel Bravo, director de Business One de SAP México y Centroamérica, al referir que el dominio y eficacia interna condiciona la rentabilidad y productividad de las empresas.

2.1.4. Uso y penetración de internet y computadoras en México

A continuación se presenta información relacionada con el giro y los servicios de la empresa, en este caso se profundiza sobre el uso de internet y computadores en el país.

En la gráfica 1 se muestra el porcentaje de penetración de computadoras e internet en México, donde se aprecia que los hogares que disfrutan de internet y computadora son minoritarios y que su porcentaje de penetración es bastante similar. Con ligeramente mayor presencia están las computadoras, las cuales están disponibles en tres de cada diez hogares, mientras que solo dos de cada diez cuentan con acceso a internet.



Fuente: Elaborado con datos del INEGI. Módulo sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en los Hogares, 2011 http://www.inegi.gob.mx

Figura 1. Penetración de computadoras e internet en México

Aquellos hogares que carecen de computadora e internet manifiestan razones principales para ello, en las que destaca la falta de recursos económicos para hacerse de estos bienes con más del 50 por ciento de incidencia, en segunda instancia sobresale el hecho de que no se consideran necesarios. Tal como se ilustra en las gráficas 2 y 3.

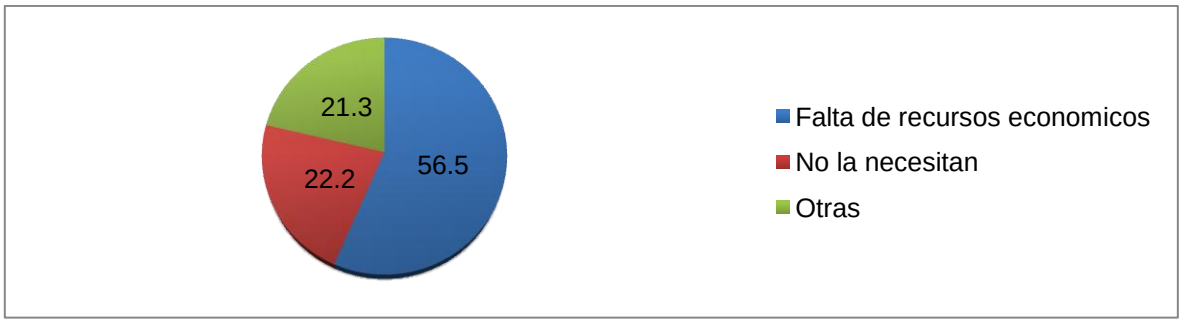


Figura 2. Principales razones de ausencia de computadoras en México

Fuente: Elaborado con datos del INEGI. Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, 2011. http://www.inegi.gob.mx

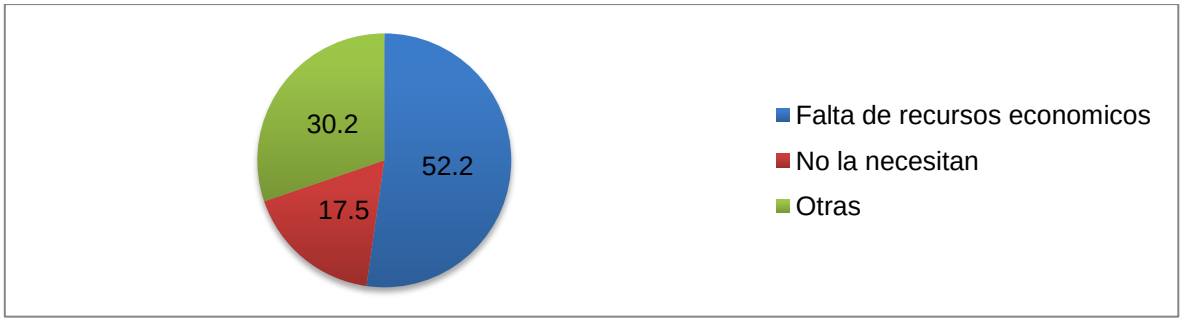


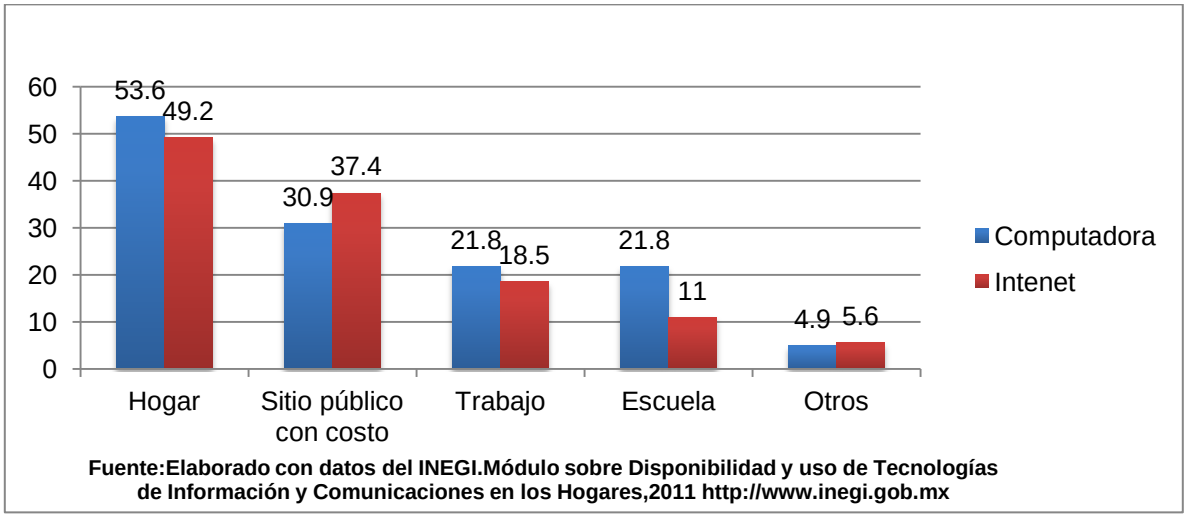
Figura 3. Principales razones de ausencia de internet en México

Fuente: Elaborado con datos del INEGI. Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, 2011. http://www.inegi.gob.mx

Dejando por un momento la información expresada en porcentajes, México cuenta con una cantidad poco mayor a cuarenta y seis millones de usuarios de internet (IAB, "*Estudio de consumo de medios entre internautas mexicanos*", 2013), lo que representa más de la tercera parte de su población.

Esto indica, y en base a la gráficas previas, que los usuarios acceden también a internet en lugares diferentes a sus hogares. En ese sentido, la gráfica 4 muestra los diferentes puntos en los que los usuarios utilizan tanto de este servicio como de computadoras. En ella, se aprecia que el hogar se constituye como el principal punto de acceso con aproximadamente la mitad de los usuarios.

Los sitios públicos que requieren un pago para el uso de estos bienes representan la siguiente mayor frecuencia de mención. Es relevante señalar que las escuelas no destacan como puntos de acceso lo que podría ser indicativo de falta de infraestructura al respecto en las instituciones educativas.



Fuente:Elaborado con datos del INEGI.Módulo sobre Disponibilidad y uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones en los Hogares,2011 http://www.inegi.gob.mx

Figura 4. Sitios frecuentes de acceso a computadoras e internet en México

En cuanto a la edad de los usuarios, en la tabla 1 se percibe que el uso de computadoras e internet se da principalmente en la población joven, ya que casi la mitad del total de usuarios se encuentran entre los 12 y 24 años, probablemente debido al uso exponencial de redes sociales y su familiaridad con las tecnologías de información. De igual forma, la población de 6 a 11 años representa ya una proporción significativa equivalente al 14.6 por ciento del total que usa computadoras y de un 11.4 por ciento respecto al uso de internet.

En contraste, a partir de los 45 años el número de usuarios disminuye considerablemente a razón de uno por cada diez. En relación al género de los usuarios no se percibe una diferencia estadística significativa ya que prácticamente una mitad son mujeres y la otra mitad son hombres (Gráfica 5).

Tabla 1. Usuarios de computadora e internet por grupos de edad

Rango de edad	Uso de internet (porcentaje)	Uso de computadora (porcentaje)
6- 11	11.4 %	14.6 %
12-17	25.6 %	24.7 %
18-24	21.5 %	20 %
25-34	17.5 %	16.9 %
35-44	12.5 %	12.4 %
45-54	7.7 %	7.5 %
Más de 55	3.9 %	3.9 %

Fuente: Elaborado con datos del INEGI. Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en los Hogares, 2011 http://www.inegi.gob.mx

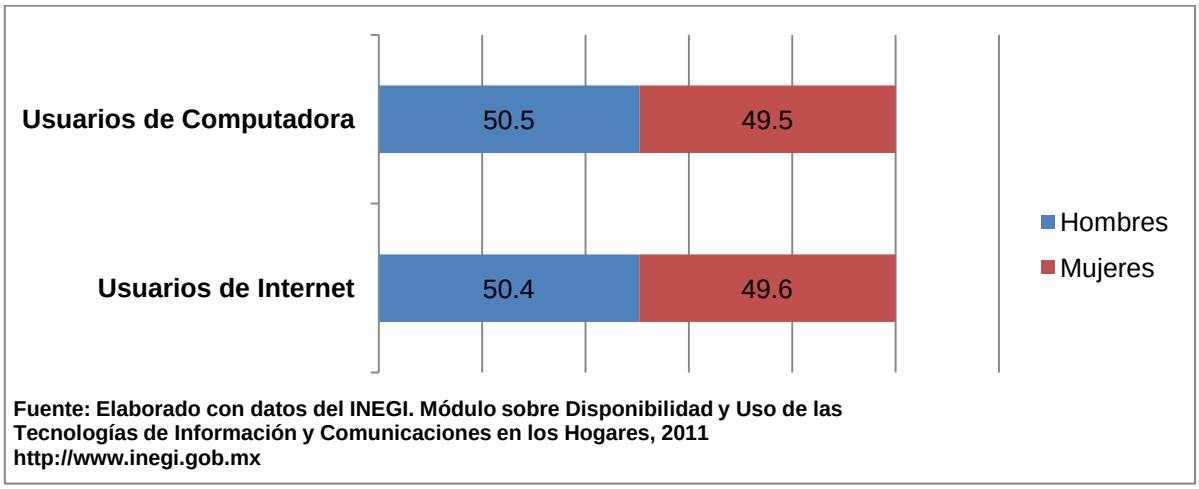


Figura 5. Porcentaje de usuarios de computadora e internet por género

Una última variable que se considera conveniente analizar es referente a la frecuencia de uso de internet, para ello se usa como soporte la gráfica 6, en la que se observa que el 90 por ciento de los usuarios hace uso de este servicio al menos una vez por semana, mientras que un 8.3 por ciento navega una o dos veces al mes.

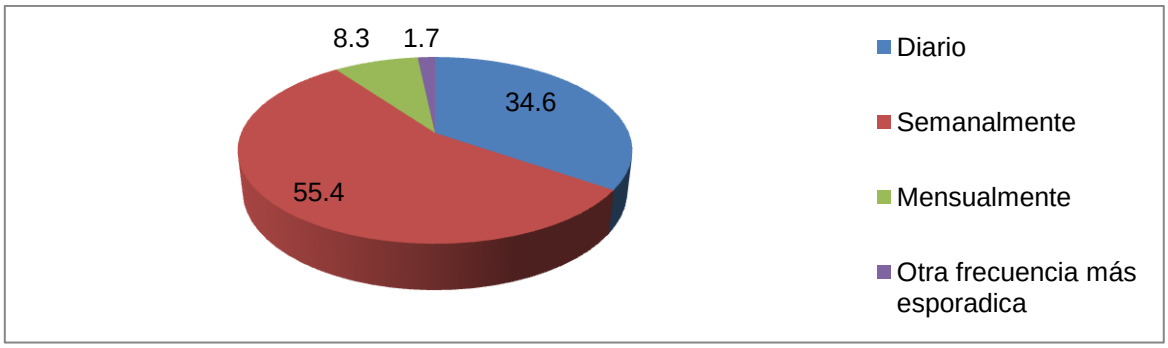


Figura 6. Frecuencia de uso de internet en México

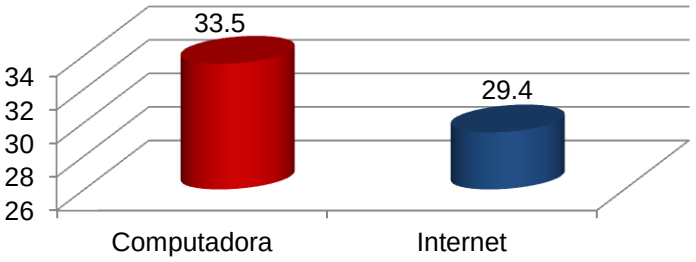
Fuente: Elaborado con datos del INEGI. Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en los Hogares, 2011 http://www.inegi.gob.mx

Con el fin de continuar con el proceso de contextualización de los servicios que ofrece la empresa, se procede a ofrecer información estadística similar a la que hasta el momento se ha presentado, con la diferencia de que ésta corresponde al estado de Puebla.

2.1.5. Uso y penetración de internet y computadoras en Puebla

Así como en su momento se expuso el porcentaje de penetración de internet y computadoras a nivel nacional, ahora se hace lo mismo a un nivel estatal. En la siguiente gráfica se aprecia que prácticamente la tercera parte de la población del estado, es decir un 33.5 por ciento, tiene acceso a una computadora mientras que un 29.4 por ciento declaran ser usuarios de internet.

Esto indica que el porcentaje de penetración de computadoras en el estado es ligeramente superior a la media nacional y significativamente superior, en un 6.1 por ciento, en cuanto al uso de internet.



Fuente: Elaborado con Datos del INEGI. Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en los Hogares,2010…

Figura 7. Penetración de computadoras e internet en Puebla

En este caso para determinar la cantidad aproximada de usuarios de internet en el estado es necesario aplicar el porcentaje correspondiente al total de la población de Puebla, esto es 5, 779,829 habitantes (INEGI, Censo Nacional de Población, 2010).

Esto quiere decir que el estado tiene un aproximado de 1, 936,242 usuarios con acceso a computadoras, lo que corresponde al 33.5 por ciento respecto al total de habitantes. Bajo la misma lógica, se tiene un aproximado de 1, 699,269 personas con acceso a internet, lo que corresponde al 29.4 por ciento de la población.

Finalmente, en cuanto al porcentaje de hogares con internet en el estado se tiene que un 16.2 por ciento de los hogares poblanos cuentan con este servicio (gráfica 8), lo que representa un porcentaje significativamente menor a la media nacional que es de 23.3 por ciento.

El hecho de que el porcentaje de penetración de internet en Puebla sea mayor a la media nacional a pesar de que el porcentaje de hogares con acceso a este servicio sea menor a la media nacional puede sonar contradictorio. Sin embargo, es necesario recordar que los usuarios no solo acceden a internet en sus hogares sino también en sitios públicos con costo, en el trabajo, escuela u otros lugares. Esto puede indicar que, al menos en el estado de Puebla, los usuarios recurren a navegar en lugares distintos a su hogar de forma considerable.

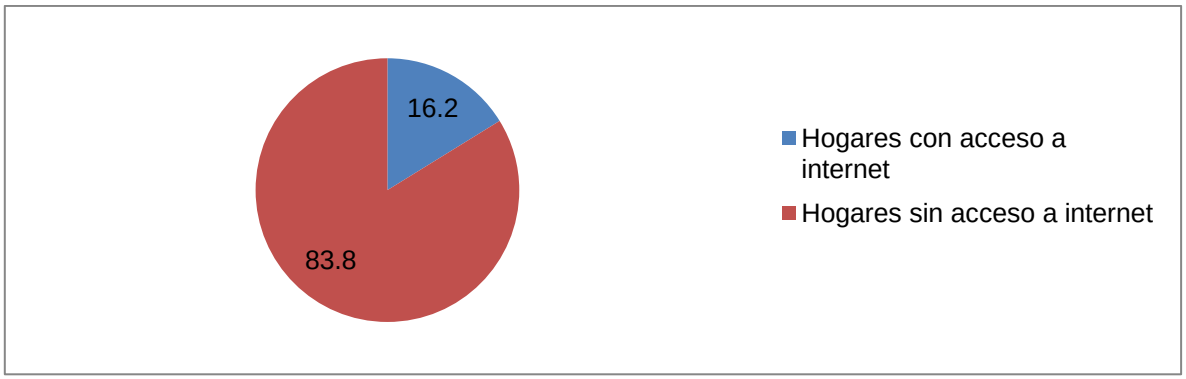


Figura 8. Porcentaje de hogares con acceso a internet en Puebla

Fuente: Elaborado con datos del INEGI. Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de información y Comunicaciones en los Hogares, 2011 http:www.inegi.gob.mx

Una vez presentada la información que se considera relevante según los servicios que presta la empresa CNX, a continuación se expone información de carácter demográfico de los municipios y localidades en las que tiene presencia, enfatizando el señalar su población total, cantidad de hombres y mujeres y cantidad de hogares.

La empresa presta servicios en localidades pequeñas de las que se tiene limitados registros estadísticos, por ello, en la medida de lo posible, se presenta también la cantidad de habitantes de acuerdo a ciertos rangos de edad que se consideran pertinentes para cada municipio o localidad, así como la cantidad de hogares con computadoras e internet de las que se tenga registro.

Luego, se está en posibilidad de inferir información que se considere importante al respecto, es decir, relacionar tendencias nacionales y estatales con datos demográficos específicos de las poblaciones. Ello puede servir no solo para contextualizar y entender el entorno, sino también para la toma de decisiones de negocios que la empresa considere pertinente a partir del análisis de la información.

2.2. Contexto demográfico

La ciudad de Tehuacán, Puebla representa el mercado principal de la empresa, en ella se ubica la mayoría de sus establecimientos así como su matriz de operaciones. Tehuacán cuenta con 274,906 habitantes de los cuales 52.9 por ciento son mujeres y 47.1 por ciento son hombres.

La población con edades entre los 6 y 24 años representa poco más de un 40 por ciento, el interés por calcular este porcentaje es que este rango de edad representa más de la mitad de usuarios tanto de computadoras como de internet en el país, por lo tanto, esta información puede ser relevante para una empresa cuyos servicios giran en torno a estos bienes. En cuanto a los hogares se cuenta con 67,005, de los cuales un 23. 2 por ciento tiene computadoras y un 16 por ciento tiene acceso a internet. Esta información se visualiza en la tabla 2.

Tabla 2. Información demográfica de Tehuacán y el estado de Puebla

Población	**Tehuacán**	**Puebla**
Población total	248,716	5,779,829
Población total, hombres	117,127	2,769,855
Población total, mujeres	131,589	3,009,974
Cantidad de habitantes entre los 6 y 24 años	106,222	2,220,945
Porcentaje de población de 6 a 24 años	42.70	38.42
Hogares, 2010	67,005	1,392,053
Tamaño promedio de los hogares, 2010	4.1	4.2
Cantidad de hogares con internet	10,722	200,289
Cantidad de hogares con computadora	15,574	287,815

Fuente: Elaborado con datos del INEGI. Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010 http://www.inegi.gob.mx

La segunda población más grande en la que CNX Networks opera es el municipio de Santiago Miahuatlán, localizado a 15 minutos de la ciudad de Tehuacán. En base a datos del INEGI, Miahuatlán cuenta con 21,993 habitantes de los cuales 48.17 por ciento son hombres y 51.83 por ciento son mujeres. El porcentaje de habitantes cuyas edades van de 6 a 24 años es de 41.75 por ciento.

Cuenta con 4, 807 hogares, de los cuales un 4.2 por ciento cuenta con internet y un 8 por ciento con computadoras, lo que representa un porcentaje significativamente menor respecto al estado y la ciudad de Tehuacán, lo cual puede ser indicativo de que la penetración de estos bienes suele concentrarse y ser mayor en medianas y grandes metrópolis.

Dado que los municipios y localidades restantes en los que opera la empresa son más pequeños, su información se sintetiza en la tabla 3. De igual forma, en ella se puede comparar su población, cantidad de hogares y cantidad de hombres y mujeres, así como el número de hogares con internet y computadoras de aquellas localidades de las que se tenga registro.

Para ubicar geográficamente a cada localidad se señala el municipio y el estado al que pertenecen y para aquellos sitios que son municipios sólo se señala el estado al que corresponden.

Tabla 3. Información demográfica de los municipios y localidades en los que CNX Networks presta servicios

Localidad/Municipio/ Estado	Población	Hombres	Mujeres	Hogares	Hogares con computadora	Hogares con Internet
Magdalena Cuayucatepec/Tehuacán/ Puebla	9227	4320	4907	2030	125	n/a
San Cristóbal Tepeteopan/Tehuacán/ Puebla	2722	1293	1429	596	19	n/a
San Pablo Tepetzingo/Tehuacán/ Puebla	1970	902	1068	466	48	n/a
San Marcos Necoxtla/Tehuacán/Puebla	2399	1129	1270	510	14	n/a
San Bartolo Teontepec/Tepanco de López/Puebla	5993	2632	2961	1336	76	n/a
San Andrés Cacaloapan/Tepanco de López/Puebla	3263	1509	1754	629	60	n/a
San Luis Temalacayuca/Tepanco de López/Puebla	2279	1060	1219	523	19	n/a
Santa Ana/Nicolás Bravo/Puebla	359	140	219	84	n/a	n/a
Texhuacán/Veracruz	5292	2492	2800	1018	50	10
Mixtla de Altamirano/Veracruz	10387	5221	5166	2387	9	n/a
Xoxocotla/Veracruz	5163	2611	2552	1137	10	1
Mazatlán Villa de Flores/Oaxaca	13435	6634	6801	3365	27	10

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, http://www.snim.rami.gob.mx/

Fuente: http://www.nuestro-mexico.com

2.3. La empresa CNX Networks

En la ciudad de Tehuacán, Puebla se ubica CNX Networks, nombre que corresponde a la contracción de “Conexión Networks”, razón social con la cual la empresa comenzó sus operaciones en el mes de noviembre de 1999.

Actualmente, ofrece diversos servicios relacionados con tecnologías de información y comunicaciones, agrupados en tres categorías, la primera de ellas relacionada con cibercafés ubicados en diferentes puntos de la ciudad y sus alrededores, la segunda corresponde a la instalación de redes e internet de última milla para particulares y finalmente una categoría que concentra una gama de servicios integrados. Para cada categoría la empresa cuenta con una marca representativa bajo las cuales organiza y ofrece sus servicios de forma diferenciada. Esto se visualiza en la siguiente tabla.

Tabla 4. Marcas pertenecientes a CNX Networks

Categoría de servicios	Marca
1.- Servicio de cibercafés.	clic más que un Cyber by cnx
2.- Internet de alta velocidad.	fluxer Internet de alta velocidad de cnx
3.-Servicios integrados de comunicación	EQUIPA cnx, VIGILA cnx, CONECTA cnx

2.3.1. Servicios

1. Clic- Más que un ciber

Consiste en cibercafés, es decir, establecimientos donde se ofrece servicio de internet a través de renta de equipos de cómputo mediante tarifas establecidas, así como la oferta de bienes y accesorios diversos dentro del mismo.

CNX Networks cuenta con cuatro cibercafés, tres de ellos ubicados en la ciudad de Tehuacán, Puebla y uno localizado a 15 minutos de esta ciudad, en el municipio de Santiago Miahuatlán. Sus direcciones concretas son las siguientes.

- Calle Morelos Sur # 2029, San Nicolás Tetitzintla.
- Boulevard Aldama # 3629, Fraccionamiento Jardines de Tehuacán.
- Andador 30 norte # 645-B entre 6 y 12 poniente, Col. Ex Hacienda San Lorenzo.
- Av. 16 de Septiembre #22, Barrio San José, Santiago Miahuatlán.

Concepto de marca. CNX Networks contrató una empresa especializada en diseño, marketing y publicidad para la creación de cada una de sus marcas. De acuerdo a este servicio de asesoría externa la marca “Clic” posee las siguientes características.

“Clic cibercafés es un concepto que busca un acercamiento amigable con el público mediante una palabra de carácter simple que hace énfasis de manera rápida al servicio que se ofrece. El término clic, tan popular entre la comunidad de cibernautas, resulta hoy en día una palabra común en el ámbito de la computación. Clic se convierte así, en un nombre de marca atractivo para el público al que se dirige, con el cual se busca resaltar también la noción de rapidez y agilidad del servicio ya que literalmente dar un clic es una acción instantánea y casi automática”.

2. Fluxer- Internet de alta velocidad

Es un servicio que provee internet de última milla, es decir, brinda acceso a internet al usuario final en donde éste lo requiera ya sea en su casa u oficina. La empresa cuenta con una cobertura que incluye la ciudad de Tehuacán y distintas localidades de la región, además de ciertos municipios en estados colindantes. Al presente la empresa tiene un aproximado de 280 clientes para este servicio, las áreas de cobertura se muestran a continuación.

Tabla 5. Cobertura de Fluxer

Localidad o Municipio	Estado
• Tehuacán • Santiago Miahuatlán • Magdalena Cuayucatepec • San Cristóbal Tepeteopan • San Bartolo Teontepec • San Andrés Cacaloapan • Francisco I. Madero • San Pablo Tepetzingo • San Marcos Necoxtla • Santa Ana Nicolás Bravo • San Luis Temalacayuca	Puebla
• Texhuacán • Mixtla de Altamirano • Xoxocotla	Veracruz
• Mazatlán Villa de Flores	Oaxaca

Concepto de Marca. De acuerdo al servicio externo contratado para la construcción de marca, “Fluxer” posee las siguientes cualidades.

“Es un nombre de marca que denota características que se consideran ideales como brevedad, eufonía y pregnancia. Fluxer representa tecnología, futuro, velocidad y fortaleza. En latín *flux* significa fluir o correr. Luego, *Fluxer* se emplea para indicar que algo ha fluido o es veloz. Así, se hace la analogía entre un servicio de internet de alta velocidad con el nombre Fluxer y sus raíces latinas”

3. Servicios Integrados

La categoría de servicios integrados consiste en servicios adicionales que la empresa brinda, siendo estos:

- Venta y mantenimiento de equipo de computo
- Instalación de servicios profesionales de videovigilancia
- Telecomunicaciones para Pymes: video, voz y datos.

La finalidad de esta categoría es centralizar los servicios para los cuales no se creó una marca distintiva pero que cuentan con diseños iconográficos y logotipos que los representan e identifican, haciendo más efectiva su promoción. Dentro de esta categoría despunta el servicio de videovigilancia donde destacan los siguientes clientes.

- La perseverancia del Valle de Tehuacán
- Agrocorp
- Avícola Colibrí
- Transportes Kuni
- Profusa

2.3.2. Diagramas jerárquicos

1. Diagrama jerárquico de servicios

2. Diagrama jerárquico de marcas

2.3.3. Historia

La empresa inicia labores en noviembre del año 1999, dando como único servicio la renta de computadoras con acceso a internet, así como el mantenimiento a equipos de cómputo e impresoras.

2001-2002

- Se integra al portafolio de servicios, el diseño y alojamientos de páginas web. Se desarrolla www.carreraguadalupana.com, para la empresa Peñafiel y www.codepro.com para CODEPRO (Consejo de Desarrollo Profesional).

- Se empieza a comercializar equipo de cómputo, logrando la distribución autorizada de marcas como HP, Acer, Epson, Intel y AMD. Además, se logra un importante desplazamiento de marcas como Kingston, Philips, SONY, Samsung, LG, y Wester Digital dando con ello grandes ventajas a los clientes, efectos de garantía casi inmediata, excelente precio, y el respaldo total del fabricante en la pieza desplazada por el área de ventas. Se cierra el año con la creación de una nueva sucursal: CNX Networks Sucursal Zona Norte ubicada en San Nicolás Tetitzintla.

2003

- Se incursiona en el área de redes, para este año tiene en su haber la instalación de diferentes redes cableadas en diferentes escuelas, oficinas e inclusive hogares. Las redes inalámbricas empiezan su auge, lo mismo que el internet de alta velocidad, con ello la empresa apunta hacía un nuevo mercado, internet de última milla.

- Se implementan 2 torres de telecomunicaciones a la par, una en Sucursal Matriz Zona Alta y la otra en Sucursal Zona Norte de Tehuacán, Puebla, la primera con una altura de 30 metros y con 21 metros la segunda, en ellas se instalan antenas de tipo omnidireccional y sectorial en la banda libre de 2.4GHz. CNX Networks se convierte en WISP (Wireless Internet Service proveedor).

2004

- Se instalan los primeros repetidores de señal en banda libre 2.4GHz, con el objetivo de hacer llegar internet de alta velocidad a comunidades como San Lorenzo Teotipilco, Francisco I. Madero, San Bartolo Teontepec, San Cristóbal Tepeteopan, Magdalena Cuayucatepec, Tepanco de López, Col. Aeropuerto, Santiago Miahuatlan, todos ellos en la región de Tehuacán, Puebla.

2005

- Tendencias como videovigilancia, a través de cámaras sobre IP, entran en boga, los clientes, al ver los enormes resultados que arrojan estos nuevos servicios, lo convierten en una necesidad para el buen manejo y seguridad de sus PYMES y hogares, CNX Networks coloca en este año alrededor de 12 cámaras sobre IP, vistas de forma local o remota (video a través de Internet).

2006

- Se Inicia la comercialización de equipo satelital para la recepción de internet de alta velocidad en comunidades rurales o de extremo acceso. En este año, se colocan 10 instalaciones de equipo satelital en la marca Starband.

2007

- La empresa logra diferentes certificaciones: “Redes inalámbricas para la pequeña y mediana empresa” de SMC, “Uso y configuración de cámaras sobre IP” de TrendNet, “Especialista en memorias” de Kingston, “Plataforma de microprocesadores AMD” de AMD, entre otros cursos y talleres obtenidos dentro de la república mexicana.

- Se comienza la incursión en el Desarrollo de software.

2008

- La empresa realiza acuerdos con diferentes universidades de la región para la recepción de practicantes o residentes en las áreas afines a la informática y telecomunicaciones.
- Crece la demanda de acceso a internet en las regiones donde ya se tiene presencia y donde no la hay. Se Proyectan nuevos repetidores.

2009

- Se apertura la sucursal Zona MH, ubicada en el municipio de Santiago Miahuatlan (se procede a comercializar los servicios de cibercafé, así como la venta de internet de ultima milla).

2010

- Se instala un complejo sistema de videovigilancia para la Central de Abastos de la Ciudad de Puebla.
- Se instala un nuevo repetidor en una de las zonas más altas del valle de Tehuacán (Meseta del Riego), para así reforzar la cobertura de entrega de internet en la ciudad.
- Se implementa para la empresa “Financiera la Perseverancia de Tehuacán S.F.P. S.A de C.V”, 4 torres de telecomunicaciones en frecuencia libre 5.8GHz, 1 Conmutador IP en la marca Panasonic y 4 sistemas de videovigilancia profesional para las 4 nuevas sucursales del cliente.
- CNX Networks comienza la migración de sus antenas en el manejo de la banda 2.4GHz a la banda 5.8GHz
- Se apertura Dextra, un concepto de sub-marca que pretende atraer nuevos clientes bajo el formato de mantenimiento especializado en equipos de computo.

- CNX Networks realiza una alianza comercial con la empresa Integración IP, bajo este esquema se instalan cámaras en la empresa PROFUSA, principal proveedor de materia prima de la marca DANONE. Así como la reconfiguración de la red inalámbrica existente en la basílica de Guadalupe.

2011

- Se instala una torre de telecomunicaciones en la banda 5.8GHz para la empresa “Farmacia de Apollo S.A. de C.V.”, a través de la cual se envía voz, datos y video.

- Se instala un repetidor en la comunidad de Pino Suarez, punto crucial en la nueva logística de CNX Networks para la entrega de acceso a Internet de última milla en la región de la Tehuacán, Puebla.

- El éxito en cuanto a la entrega de Internet de última milla hace que la empresa realice una fuerte inversión en equipos con tecnología Airmax.

- Puesta de torre de telecomunicaciones para la empresa “Financiera la Perseverancia de Tehuacán S.F.P. S.A de C.V” en frecuencia libre 5.8GHz para la sucursal Teotitlán de Flores Magón, Oaxaca.

- A finales del año se comienza la puesta de repetidores en la Sierra de la Cañada, así como en la comunidad de Tlacotepec de Benito Juárez, para así satisfacer la demanda de comunicación que necesitan las nuevas sucursales de la empresa “Financiera la Perseverancia de Tehuacán S.F.P. S.A de C.V”

2012

- En enero, se entregan las conexiones pertinentes para que la empresa “Financiera la Perseverancia de Tehuacán S.F.P. S.A de C.V” pueda transmitir voz, video y datos en sus nuevas sucursales; Vicente Guerrero y Tecamachalco, Puebla.

- Se concreta un proyecto particular para la entrega de internet “privado” entre la comunidad de Tehuitzo y Esperanza, para el cual se instala una torre de 15mtrs y mástiles con antenas en 5.8GHz.
- En busca de entregar a nuevos clientes el acceso a internet de última milla, se instala un pequeño repetidor para la zona de Santa Ana, municipio de Nicolás Bravo, Puebla.
- Se instalan 2 nuevos repetidores para abastecer nuevas comunidades en la región de Tehuacán, Puebla; San diego Chalma, San Pablo Tepetzingo y zona Oriente de la ciudad.
- Se implementa una nueva torre de 15 metros y debajo de ella el nuevo SITE de CNX Networks, el cual tiene la capacidad de concentrar y repartir hasta 52Mbps de Internet.
- Se realiza el enlace inalámbrico privado “punto a punto” más largo en la historia de CNX Networks; 72Km.
- Puesta a punto de un enlace privado, así como la instalación de 2 sistemas de videovigilancia para la empresa avícola “Kolibri”.
- Entrega de un enlace privado en la Cd. de Puebla, así como la puesta de un sistema de videovigilancia, esto en la Central de Abastado de dicha ciudad.
- Análisis de nuevos productos a ofrecer por parte de CNX Networks.

2.3.4. Estructura organizacional

Estructura organizacional es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos de la organización (Shermehorn, 2002).

Al inicio de este trabajo, la empresa carecía de una estructura organizacional formal, los empleados adquirían consciencia del reparto de tareas, sus funciones, responsabilidades y la jerarquía de mando a través de canales de comunicación informales.

No obstante, en el último trimestre de 2013 la organización tomó medidas al respecto e iniciaron un proceso de formalización, en ese sentido, CNX Networks cuenta ya con procesos de contratación y capacitación, así como de un organigrama y un esquema de descripción de puestos, estos últimos se muestran a continuación.

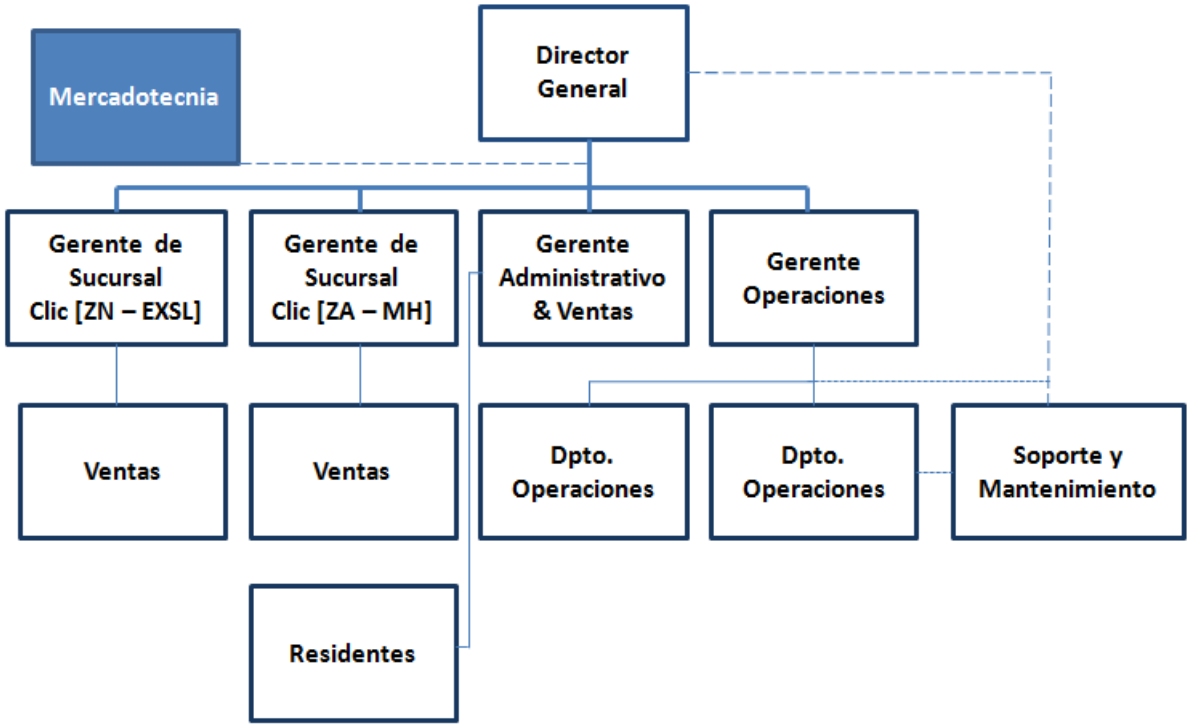


Figura 9. Organigrama de CNX Networks

Tabla 6. Descripción de funciones

Puesto	Funciones
Gerente de Cibercafé	➢ Gestionar al personal asignado ➢ Coordinar horarios laborales ➢ Supervisar el funcionamiento de los equipos de cómputo ➢ Gestionar compra y entrega de insumos ➢ Control de inventario ➢ Reportes mensuales de ventas y egresos
Soporte y mantenimiento	➢ Monitoreo del funcionamiento de cada equipo de cómputo en la empresa y auxilio en su reparación y mantenimiento ➢ Coordinar junto con la gerencia el reemplazo o puesta de nuevos equipos de cómputo en los departamentos o sucursales donde se requiera
Gerente de Operaciones	➢ Coordinar al personal de operaciones respecto a instalaciones de redes, CCTV, mantenimiento e implementación ➢ Vigilar el adecuado uso de equipo de seguridad ➢ Calendarizar las instalaciones ➢ Mantener el orden y limpieza del área de almacén ➢ Solicitud de piezas y refacciones necesarias para los trabajos de mantenimiento de equipos de cómputo e instalaciones de internet de última milla

Puesto	Funciones
Departamento de operaciones I	Supervisión, cuidado, mantenimiento limpieza de vehículos de la empresa. ➢ Calendarizar los mantenimientos preventivos mecánicos, eléctricos que garanticen el buen funcionamiento del parque vehicular ➢ Abastecimiento de combustible al final de cada semana laboral ➢ Gestionar la limpieza del parque vehicular (fines de semana). ➢ Coordinación con gerencia de sucursales (Clic) para el abastecimiento de insumos ➢ Resguardo total de herramientas para la puesta de torres y antenas de telecomunicación
Departamento de operaciones II	➢ Puesta a punto de infraestructura ➢ Organizar y dar el mantenimiento requerido a tubos telescópicos y torres estructurales, así como las piezas necesarias para la puesta de torres de telecomunicación ➢ Gestionar los insumos necesarios para la puesta a puntos de infraestructura ➢ Coordinar los trabajos en cuanto a energía y/o electrificación ➢ Control de toda la herramienta asignada y no asignada a personal ➢ Coordinación con gerencia administrativa para la compra de herramientas e insumos para proyectos y/o servicios

Puesto	Funciones
Gerente Administrativo y Ventas	➢ Supervisión y aplicación de reglamento laboral ➢ Gestión de nominas, prestamos y uniformes ➢ Facturación y cobranza ➢ Manejo eficiente de los recursos financieros de la empresa ➢ Gestión, adquisición y organización de equipo, herramientas e insumos para los proyectos o servicios a entregar. (Pago a proveedores) ➢ Capacitación e inducción organizacional de nuevo personal ➢ Informes sobre costo y beneficios de los servicios de la empresa ➢ Contrataciones y seguimiento a reportes generados de cualquier índole ➢ Organización de la documentación y base de datos de clientes ➢ Implementación y manejo de plataforma (Software) ➢ Recepción de instalaciones (Alta y bitácora técnica)
Mercadotecnia	➢ Creación e implementación de todos los recursos para el posicionamiento de la empresa y sus respectivas marcas ➢ Coordinación con departamento de soporte y mantenimiento para la puesta de publicidad impresa y/o visual ➢ Manejo y administración de las diferentes redes sociales de la empresa

Al presente la empresa cuenta con un total de 16 empleados, de los cuales 8 corresponden a las distintas gerencias y a las áreas de operaciones y mercadotecnia cuyas funciones han sido descritas, los empleados restantes ejercen sus labores en el área de ventas, es decir, como colaboradores en los cibercafés con los que cuenta la organización. En ese sentido sus funciones son:

- Renta de equipo de computo
- Cobro de tarifas
- Limpieza de local y mobiliario
- Corte de caja
- Venta de bienes diversos y recargas telefónicas

Los procesos de contratación, inducción y una primera fase de capacitación están a cargo de la gerencia administrativa, dependiendo del área en la cual el empleado será colocado es sujeto a una segunda capacitación a cargo de la gerencia de dicha área.

Si bien la empresa ha iniciado un proceso de formalización, aún carece de filosofía organizacional declarada o plasmada en misión, visión y valores.

2.3.5. Situación interna

El desarrollo de CNX Networks se ha basado en su capacidad para identificar tendencias crecientes de mercado, así como a la adecuación de su infraestructura, conocimientos especializados y capacidad técnica para satisfacer las demandas de sus clientes.

En contraparte, el énfasis al interior de la empresa ha sido limitado, se observa que la gestión del personal se basa en conocimientos y métodos empíricos, si bien recientemente se ha iniciado la implementación de herramientas que permiten un trabajo más organizado como lo es un organigrama, descripción de puestos y procedimientos de capacitación e inducción, aún se carece de ciertos procesos importantes, en ese sentido, resalta la ausencia de una filosofía organizacional formal y métodos de evaluación de desempeño.

En cuanto al estado de la comunicación interna no se han aplicado instrumentos de medición al respecto y la observación, al menos en este sentido, puede ser altamente subjetiva, sin embargo en opinión de Castillo (Conversación personal, Septiembre, 2013), quien funge como director general de la empresa, la relación con los empleados, y en general el estado de la comunicación interna, puede ser susceptible de mejora.

Por tal motivo se plantea proceder a la evaluación objetiva de la comunicación interna en la organización y analizar la información obtenida de acuerdo a los objetivos planteados para esta investigación.

A continuación, en el apartado correspondiente al marco teórico, se expone un acercamiento a las directrices conceptuales de esta investigación, a saber, las organizaciones, el liderazgo situacional y la comunicación interna, todas ellas desglosadas de lo general a lo particular.

Capítulo III. Marco Teórico

3.1. Organizaciones Humanas

El ser humano tiene como característica natural el relacionarse con sus semejantes, esto con la intención de satisfacer necesidades de diferente tipo y grado a través de la interacción con los demás.

Así, las personas se relacionan entre ellas para obtener beneficios de su interacción, cuando una de sus necesidades u objetivo es particularmente complejo de cumplir en forma individual el hombre tiende a conjuntar esfuerzos con sus similares para alcanzar una meta compartida.

De esta forma surge el concepto de grupo, que se entiende como dos o más individuos que interactúan y cuya existencia (la existencia del grupo como grupo) es necesaria para satisfacer las necesidades de cada uno de sus miembros (Hersey y Blanchard, 1998).

Para Adler y Marquardt (2005), un grupo está compuesto por personas que son interdependientes, que tienen una identidad común y que interactúan entre sí durante un plazo determinado, con el propósito de alcanzar una meta.

Ahora bien, los grupos pueden catalogarse de distinto modo, siendo probablemente la clasificación más usual la distinción entre grupos primario-secundario y formal-informal.

Collado (2006), refiere que el grupo primario se caracteriza por su cercanía entre miembros, cooperación, simpatía e identificación mutua, siendo un clásico ejemplo la familia. Por otro lado, el grupo secundario suele ser grande, los miembros tienen contacto intermitente, la comunicación entre ellos puede ser cara a cara o de forma indirecta, tales como mensaje escritos, las relaciones entre sus integrantes pueden ir de un continuo de impersonalidad a interpersonalidad.

Atendiendo a las características de formalidad e informalidad, el grupo formal es aquel con una estructura social definida, posee normas explicitas, cuenta con papeles específicos y los miembros están consientes de las relaciones internas del grupo. El grupo informal posee normas, papeles y relaciones implícitas.

Considerando lo anterior, cuando un grupo se establece y formaliza su relación surge el concepto de organización, tal como plantea Hersey y Blanchard (1998), quienes definen concisamente a una organización como aquel grupo con metas declaradas y formales.

Por lo tanto, las organizaciones son lugares de encuentro social donde convergen las relaciones humanas, son sistemas de interacción entre personas que se reúnen para actuar de manera colectiva y comparten objetivos comunes o que pueden lograr sus metas individuales a través de la consecución de las metas formales de la organización (Karam y Cañizales, 2010).

3.1.2. La organización como sistema social

La organización es un sistema de interacción entre personas, es decir, es un sistema social que se caracteriza por ser un conjunto de elementos que conforman una unidad indivisible que se organiza para cumplir una meta, una tarea o un propósito (Nosnik, 2001).

De este conjunto de elementos a los que refiere esta definición las relaciones humanas son solo uno de ellos, existen también más elementos o subsistemas inmersos en la dinámica organizacional como indican Hersey y Scott (1974), quienes señalan a los subsistemas administrativo estructural, el informativo de toma de decisiones y el económico tecnológico además del ya mencionado subsistema de relaciones humanas y sociales.

El administrativo estructural se concentra en la autoridad, las funciones, la jerarquía y las responsabilidades de la organización; el informativo se centra en identificar las decisiones clave que deben ser tomadas en diferentes niveles, en obtener y canalizar las necesidades de información para que el sistema siga en función; en tanto que el subsistema económico tecnológico atiende al trabajo, a la eficacia de su realización y costos en base a las metas organizacionales.

Esta mención de la organización como sistema tiene la intención de subrayar su complejidad, que los elementos que la componen se afectan mutuamente y que el cumplimiento de objetivos depende de su interacción.

3.1.3. Conducción de una organización

Ahora bien, la capacidad de un sistema organizacional para cumplir con sus metas formales suele estar en función de la forma en que se conduce, en otras palabras, de la manera como es administrada.

Como tal administración es el proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos (equipo, capital, tecnología) para alcanzar las metas de la organización (Eyssautier de la Mora, 2010). Esta definición aterriza los diferentes conceptos que se han manejando hasta este punto, como se aprecia confirma la consecución de metas organizacionales a través de individuos o grupos (relaciones humanas) y diferentes recursos (los distintos subsistemas).

Precisamente en el afán de encaminar a las organizaciones para el logro de sus objetivos, históricamente se han desarrollado diversos postulados conocidos con distintos nombres como escuelas administrativas, escuelas de teorías organizacionales o teorías del comportamiento organizacional.

Más allá del nombre lo importante es mencionar que estos postulados en su momento planteaban como las organizaciones debían ser dirigidas para lograr sus metas y cada una de ellas se enfocaba en distintos elementos, es decir, en los diferentes subsistemas que conforman a la organización.

3.1.4. Teorías del comportamiento organizacional

No es posible comprender al hombre como ser social sin considerar su relación con las organizaciones, los seres humanos han pertenecido a grupos formales e informales desde sus orígenes, como tal históricamente ha estado presente el interés por comprender que elementos son determinantes para el buen funcionamiento de la organización (Martínez de Velasco y Nosnik, 2008).

Las teorías del comportamiento organizacional o escuelas administrativas representan este interés y ofrecen un compendio importante de postulados sobre cómo dirigir a las organizaciones para que alcancen sus objetivos propuestos, las ideas que manejan giran en torno a los distintos elementos que las conforman como sistema.

A continuación se expone las teorías más representativas, sus supuestos, principales representantes y en qué elementos de un sistema social se concentran.

3.1.4.1. Teoría tradicional o de administración científica

Tiene su inicio en los albores del siglo XX teniendo como principal exponente a Frederick W. Taylor. Esta teoría se centra en el incremento de la producción y plantea que la manera de hacerlo es mejorar las técnicas y los métodos que aplican los trabajadores. Se fundamenta en la preocupación por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo, mediante el aumento en la eficiencia en el nivel operativo (Solís, 2008).

Bajo este enfoque se analizan variables como la planeación y el control de la producción, se realizan estudios de tiempos y movimientos, además se establecen sistemas de incentivos para satisfacer los intereses económicos de los empleados ya que se considera que la única motivación del trabajador es precisamente el dinero y las prestaciones.

Así, la eficiencia aumenta en la medida en que se racionaliza la mano de obra, se ahorran materiales, se disminuyen costos de producción y se incrementan las utilidades, bajo este enfoque se perciben como puramente económicos los objetivos de la organización (Reyes, 2001).

Aceptando estas premisas otros teóricos de la administración científica han propuesto que se creen organizaciones tan racionalmente planeadas y ejecutadas como sea posible para hacer más eficiente la administración y por ende la producción.

Finalmente, haciendo referencia a los subsistemas de la organización esta escuela administrativa se centra en el elemento económico tecnológico, el cual está relacionado con la eficiencia en la realización del trabajo y en los costos del mismo.

3.1.4.2. Teoría clásica

El origen de esta corriente surge con la revolución industrial y los profundos cambios que originó, con el rápido y desordenado crecimiento de la industria se desarrolló también la necesidad de aumentar la eficiencia (Solís 2008). Surge el sentido de la división del trabajo y la autoridad como medida de control.

Su principal representante fue el ingeniero francés Henry Fayol quien tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz más universal (Martínez de Velazco, 2006). Junto con otros exponentes como James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y Oliver Sheldon afianzan los postulados de esta teoría.

Fayol propone en su obra más reconocida, *General and Industrial Management (Administración general e industrial),* 14 principios básicos aplicables a las organizaciones que enfatizan sus aspectos estructurales, como jerarquías definidas, comunicación vertical en sentido descendente, procedimientos y relaciones formales, entre otros.

Al igual que la teoría tradicional o escuela científica el plantemiento de la teoría clásica se centra en la eficiencia de la organización, sin embargo esta última se enfoca en su estructura , para así dividir a la empresa en áreas funcionales bajo la centralización de un jefe principal.

Por último, en referencia a la organización como sistema, se percibe que esta teoría se enfoca en el subsistema administrativo estructural que atiende, como indica su nombre, a la estructura y responsabilidades de la organización.

3.1.4.3. Teoría humanista o escuela de relaciones humanas

Empieza su desarrollo a finales de los años veinte y se considera como una corriente que atiende a un elemento de las organizaciones que las teorías anteriores habían descuidado, es decir, el factor humano, el trabajador.

Los defensores de esta teoría consideran a la naturaleza humana desde una visión más completa y arguyen que el trabajador es el recurso que mayor impacta en el desempeño y los logros de la organización.

El inicio de esta tendencia comienza con los experimentos realizados por el psicólogo George Elton Mayo en la empresa Western Electric de Hawthorne, ubicada en la ciudad de Illinois, Estados Unidos entre los años 1924 y 1933.

Al finalizar estos experimentos se concluyó que el ambiente de trabajo podía relacionarse directamente con el rendimiento del trabajador, que no solo las variables organizacionales y el espacio físico influyen en la productividad sino que las relaciones laborales y la motivación eran determinantes.

Es decir, que los factores psicosociales como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo son igual o más importantes, dependiendo de cada trabajador, para el desempeño que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales (Eyssautier de la Mora, 2010).

A partir de esta teoría humanista se disminuye relativamente el concepto de autoridad rígida y nace el concepto de liderazgo asociado a las relaciones humanas suscitadas dentro de la organización.

Sobre los estudios de Elton Mayo y otros reconocidos investigadores como Douglas McGregor y Frederick Herzberg se profundiza más adelante en el apartado concerniente a la motivación de las personas en las organizaciones, ya que en definitiva estos autores clarifican y sientan las bases para entender los factores que inducen a un empleado a desempeñarse de cierta manera.

Además, la revisión de estos elementos permite sentar los fundamentos teóricos para abordar un tema de importancia capital para el presente proyecto, el cual es el liderazgo en la organización.

Para concluir, como se ha hecho con las dos anteriores teorías del comportamiento organizacional (la científica y la clásica) también se procede a relacionar esta teoría con uno de los subsistemas de la organización, en este caso su énfasis es en el subsistema de las relaciones humanas y sociales.

3.1.4.4. Teoría contingente

Los principales autores de esta teoría son Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch. Sus postulados se centran en el contexto de las organizaciones y plantean que cada una de ellas está inmersa en una situación diferente, esto significa que si bien existen demandas de carácter general que atañen a la mayoría de las organizaciones su forma, su sentido y su profundidad es variable (Martínez de Velazco, 2006). Esto implica que los elementos del contexto afectan a la organización de forma diferenciada.

Así, esta corriente toma en consideración factores del entorno como lo puede ser el giro de la organización, la industria a la que pertenece, su mercado específico, su carácter legal, su desarrollo tecnológico, el perfil y capacidad de su recurso humano, sus clientes, entre otros.

El fundamento de esta teoría estriba en que los recursos y subsistemas de las organizaciones deben interactuar, adecuarse a su entorno y a su situación concreta, esta noción de adaptabilidad es fundamental para esta investigación ya que este principio permea en la Teoría de Liderazgo Situacional, sobre el cual se enfatiza más adelante.

3.1.5. Motivación

Como se ha referido las organizaciones son sistemas complejos, sobre todo en cuanto al subsistema de las relaciones humanas y sociales, la interacción entre individuos tiene diferentes finalidades, analizar la motivación entre las personas es básico para comprender esta interacción.

Según Amorós (2007), motivación son las fuerzas que actúan sobre un individuo y originan que se comporte de manera determinada, este comportamiento básicamente está orientado hacia el cumplimiento de metas. En términos generales la conducta de las personas está influida por el deseo de alcanzar un resultado concreto.

Es conveniente es este punto, hacer la distinción entre motivos y metas, los primeros son los porqués del comportamiento, en esencia los motivos son la causa principal de la acción, mantienen la actividad y determinan la dirección general de la conducta. Los segundos son exteriores al individuo, se pueden definir como recompensas esperadas hacia las que se dirigen los motivos (Hersey y Blanchard, 1998).

Diversos investigadores han estudiado este fenómeno intentando clarificar los motivos que incitan un determinado comportamiento humano en las organizaciones. El comprender las causas que influyen en el empleado para desarrollar un trabajo es útil para que la dirección pueda liderar efectivamente al empleado, mediante motivadores, hacia logro de los objetivos de la organización.

A continuación se presentan en forma sintetizada los estudios más sobresalientes al respecto, con aplicación en las organizaciones humanas.

3.1.5.1. Los estudios Hawthorne- Elton Mayo

Al iniciar los estudios en esta planta los investigadores asumían que la eficiencia estaba en relación directa con las condiciones ambientales, que entre más iluminación habría mejores resultados. Para comprobarlo se sometió a prueba a un grupo experimental, que trabajaba con variaciones de luz, y por otro lado a un grupo de prueba quienes trabajaban en las condiciones habituales de la planta.

Ambos grupos incrementaron su productividad para sorpresa de los expertos, con este experimento aunado a otros efectuados en la misma planta, se concluyó que no solo las condiciones físicas del trabajo influían en la productividad sino que las relaciones humanas fungían también un papel central.

Los grupos estudiados desarrollaron sentimientos de afiliación, capacidad y logro, se convirtieron en miembros participantes de un grupo compatible y cohesivo de trabajo, motivados en cierta medida por el hecho de saberse observados como parte de una investigación trascendente.

Las implicaciones de los estudios Hawthorne señalaron la necesidad de que se estudiara y entendiera las relaciones entre la gente. Se descubrió que un factor influyente en la productividad de la organización son las relaciones personales establecidas en el puesto además del salario y las condiciones laborales.

3.1.5.2. Teoría X y Teoría Y-Douglas McGregor

El planteamiento de McGregor se basa en ciertas suposiciones sobre la naturaleza y la motivación del hombre aplicadas al entorno organizacional.

Su teoría del comportamiento humano X plantea que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, evaden responsabilidades y buscan seguridad ante todo. Así, el trabajador sólo está motivado por el dinero, los beneficios complementarios y las amenazas de castigo, además se considera que la persona naturalmente es floja y poco confiable, según este autor esta manera de pensar era generalizada y por lo tanto las prácticas administrativas eran rígidas y con altos niveles de control.

Por otro lado, su contraparte la teoría Y manifiesta que los individuos pueden auto dirigirse y ser creativos en el trabajo, siempre y cuando estén motivados para ello, por lo tanto liberar el potencial del individuo es deber de la dirección. Se señala que la gente motivada adecuadamente alcanza mejor sus propias metas si se concentra en la consecución de los objetivos de la empresa.

3.1.5.3. Motivación e Higiene-Frederick Herzberg

Las investigaciones de Herzberg han tenido amplia implicación y aplicación en las organizaciones y en sus esfuerzos por buscar la eficacia en sus recursos humanos.

Este autor propuso que las personas tienen dos categorías de necesidades, que llamó factores de higiene y motivadores, los cuales influyen en la conducta del empleado.

Los factores de higiene refieren al entorno de la gente y su función es brindar seguridad y evitar insatisfacción, entre ellos están las políticas laborales, la supervisión, la dirección, las condiciones de trabajo y el salario. Por otro lado, los motivadores hacen referencia a los sentimientos de logro, pertenencia, crecimiento personal y reconocimiento, estos son elementos intrínsecos vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo.

Ambos factores influyen en el comportamiento de diferente manera, los factores de higiene aseguran la estabilidad del empleado y lo mantiene en un determinado nivel de desempeño, sin embargo los motivadores permiten al empleado desarrollarse, aumentar su destreza y posiblemente su productividad. (Amorós, 2007).

Del adecuado conocimiento y uso de ambos factores puede dirigirse de forma más pertinente al recurso humano.

3.2. Liderazgo

Se ha asentado el contexto teórico que permite abordar el tema de liderazgo, para manifestarlo se ofrece su definición y como efectivamente en este concepto se concentran las diversas bases conceptuales planteadas.

Tannenbaum y Masarik (1960), citados por Hersey y Blanchard (1998), mencionan que el liderazgo es la influencia personal ejercida en una situación dirigida, mediante el proceso de comunicación, a conseguir una meta o varias metas particulares. Por su parte, Koontz y O´Donell (1954), referidos por Lussiere y Achua (2002), definen liderazgo como el proceso de influir en la gente para que se una voluntariamente a la consecución de una meta común.

En estas definiciones resaltan las nociones de metas e influencia, sobre las primeras y su relación con las organizaciones se estipuló en los primeros temas de este capitulo. Por otro lado, el influir se basa en gran medida en la capacidad de identificar y potencializar las motivaciones de la gente. Además el liderazgo surge y se aplica en la interacción entre personas, en sus relaciones interpersonales, es decir, en el subsistema de relaciones humanas y sociales dentro de la organización.

Es importante señalar que en esta investigación se aborda al liderazgo desde su contexto organizacional, por esa razón se profundizó en diferentes escuelas administrativas o teorías del comportamiento humano en las organizaciones, ya que a partir de ellas se ha construido históricamente este tema.

Así, relacionadas las distintas bases teóricas hasta ahora planteadas se procede a desarrollar el tópico de liderazgo.

3.2.1. Enfoque de los rasgos

Previo al año 1945 los estudios habituales sobre liderazgo se enfocaban en determinar las características distintivas de los lideres, rasgos como la inteligencia, energía y presencia física se creía eran inherentes y necesarias para dirigir efectivamente.

Los estudios enfocados a determinar los rasgos innatos de los líderes han mostrado poca validez y soporte científico, ya que no se ha identificado ningún grupo de rasgos que fundamenten la capacidad directiva de las personas.

La investigación empírica muestra al liderazgo como un proceso dinámico y aunque ciertos rasgos pudieran facilitarlo u obstaculizarlo éste depende de cada situación, del líder y de los seguidores, por lo tanto no hay un conjunto universal de características que garantice una influencia efectiva.

La falta de validez de los enfoques de los rasgos condujo a otro tipo de investigaciones, las más sobresalientes se enfocan en la conducta de la persona dentro de la organización.

3.2.2. Enfoque de las actitudes

Las investigaciones de esta naturaleza comienzan a partir del año 1945 con los estudios efectuados por la Universidad Estatal de Ohio, los cuales trataban de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder (Lussiere y Achua, 2002).

En términos generales se planteó que la conducta del líder depende de dos tipos de comportamientos, llamados por los nombres de estructura inicial y de consideración.

La estructura inicial se refiere al comportamiento en el cual el líder dirige las actividades laborales y estructura el trabajo, el comportamiento de relación es aquel donde el líder es sensible a sus subordinados en lo que atañe a sus ideas, sus sentimientos e intenta así establecer confianza mutua.

El proceder del líder puede ser descrito como una mezcla de estos dos comportamientos, de tal forma que esta investigación ofrece cuatro diferentes combinaciones de estructura inicial y de consideración, siendo estas:

1.- Estructura elevada y consideración baja: Este comportamiento implica que el líder otorga órdenes específicas y supervisa estrechamente su ejecución, explica puntualmente el trabajo de cada empleado y enfatiza plazos y metas. Se tiene poco interés por establecer relaciones interpersonales con los empleados, la motivación, comunicación de apoyo y la retroalimentación son limitadas.

2.- Consideración elevada y estructura elevada: El líder tiende a estructurar detalladamente el trabajo al mismo tiempo que motiva, consulta y considera en alto grado al personal.

3.- Consideración elevada y estructura baja. En este punto la estructuración del trabajo pierde énfasis, el líder está más orientado a fomentar relaciones de trabajo eficientes mediante un comportamiento de consideración.

4.- Estructura baja y consideración baja. Es limitada la consideración del empleado como persona así como la descripción y supervisión de las tareas.

Por su parte, otra institución educativa desarrolló de forma contemporánea estudios de este tipo, la Universidad de Michigan propuso también dos tipos de comportamiento ejercidos por el líder, los cuales llamó orientación al empleado y orientación a la producción con características similares que los de la universidad de Ohio.

Al examinar los estudios de estas dos universidades destacan dos conceptos teóricos, uno que se centra en el cumplimiento de tareas (el trabajo) y otro que se enfoca en las relaciones personales, en base a ellos se ejercen diferentes estilos de liderazgo que son predominantes para cada líder. La eficacia de un estilo u otro ha sido tema de investigación científica. Particularmente los enfoques de liderazgo situacionales sustentan que los líderes eficaces son capaces de adaptar su estilo a los requerimientos de la situación.

3.2.3. Enfoques situacionales- Modelos de liderazgo

La característica principal de los estudios de los rasgos y los de actitudes es que se centraban por completo en la figura del líder, sin embargo la efectividad del liderazgo, de acuerdo a los enfoques de liderazgo situacional, está en función no solo del líder sino de otros factores igual de importantes.

Según Lussier y Achua (2002), las teorías de liderazgo situacional o contingentes tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación.

Es conveniente aclarar que las teorías del liderazgo por contingencia son planteamientos generales en los que se abunda en explicaciones sobre las variables y los estilos de dirección que se recomienda utilizar en ciertas circunstancias, todas ellas cuentan con modelos los cuales son aplicaciones concretas de la teoría para una determinada situación.

De esta forma, del paradigma general se desprenden diversas teorías y en este caso, cada una de ellas cuenta con sus respectivos modelos, a continuación se enlistan las teorías y modelos más reconocidos.

3.2.3.1. Teoría y modelo de liderazgo por contingencia- Fred E. Fiedler

Se considera como el primer planteamiento que refiere a las variables de la personalidad, el comportamiento del líder y la situación. El modelo propuesto determina si el estilo de dirección preferente del líder es hacia el ámbito de la tarea o de las relaciones y si la situación, entendida como la relación entre líder, empleado y la naturaleza del trabajo, corresponde a un estilo de dirección que fomente el buen desempeño.

La característica principal de este modelo es que plantea que no se debe modificar el estilo de dirección sino la situación o la tarea que desempeñan los empleados ya que Fiedler argumenta que los estilos del líder son constantes y ajenos de modificación.

3.2.3.2. Teoría y modelo del liderazgo normativo- Víctor Vroom y Philip Yetton

Se enfoca en la toma de decisiones y en qué grado el líder debe permitir que el grupo o los empleados tengan la posibilidad de ser parte de las mismas. Su modelo propone cinco estilos de dirección de acuerdo al tipo de decisión que se tomará tomando en cuenta los requisitos cualitativos de ésta y la probabilidad de ser aceptada por los empleados. Para determinar estos factores cualitativos se proporcionan ocho preguntas de diagnóstico enfocadas a la decisión a tomar.

3.2.3.3. Teoría y modelo del liderazgo camino-meta- House y Dressler

La teoría trata de explicar la influencia del comportamiento del líder en el desempeño y satisfacción de sus subordinados. Se enfoca sobre todo, en los objetivos que se le asignan a los empleados y la manera en que el líder debe esclarecerlos y motivar al personal para su cumplimiento.

Este modelo propone tres estilos de dirección tomando como factores situacionales la disposición y la capacidad de los empleados para realizar una tarea y por otro lado, el entorno donde entran las características del trabajo a realizar y el nivel de autoridad formal del jefe.

3.2.3.4. Teoría y modelo de Liderazgo Situacional- Hersey y Blanchard

Finalmente, después de un acercamiento a diversas investigaciones sobre liderazgo se ha llegado a la teoría que se pretende sujetar a validación en el presente proyecto.

Esta teoría se basa considerablemente en los comportamientos o conductas de tarea y de relación que ejerce el líder, particularmente en este enfoque la conducta de tarea se define como el grado en que el líder asigna responsabilidades para un individuo o grupo, esto incluye decir al personal qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo.

Por otro lado, la conducta de relación involucran al líder en una comunicación interna de dos vías, ésta incluye el escuchar, motivar, facilitar, aclarar, proporcionar apoyo y explicar porque es importante la tarea.

Según este planteamiento, la relativa eficacia del liderazgo consiste en la combinación de estas dos conductas y su adecuación con la situación en la organización, en este caso la situación tiene que ver con la preparación de los empleados. La preparación se refiere a la capacidad y disposición de una persona para realizar una tarea específica.

La capacidad se entiende como el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo tiene al realizar determinada tarea o actividad. La disposición es el grado en que el individuo o grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar una tarea o actividad (Hersey y Blanchard, 1998).

Así, el modelo propone 4 niveles distintos de preparación en los que se puede encontrar el empleado de acuerdo a la tarea que va a realizar, el líder es capaz de determinar este nivel a través de diferentes instrumentos, siendo el principal de ellos la observación del desempeño de la persona en su lugar de trabajo. Los diferentes niveles de preparación se describen a continuación.

Niveles de Preparación:

1. Bajo (R1) incapaz, indispuesto o inseguro. El empleado no sabe hacer la tarea sin instrucciones detalladas y una supervisión estrecha, o quizás sabe pero siente inseguridad por lo que necesita dirección.

2. Bajo o moderado (R2) incapaz pero dispuesto o confiado. El empleado tiene una capacidad moderada para realizar la tarea pero aún necesita supervisión puntual y además apoyo personal, es decir, que el líder aplique conductas de relación para que logre llevar a buen término la labor.

3. Moderado o elevado (R3) capaz pero indispuesto o seguro. El empleado es hábil para realizar una tarea determinada, pero carece de confianza debido a cierta inseguridad al momento de realizar el trabajo. Necesita que el líder ejerza niveles altos de conductas de relación como apoyo, motivación y aliento.

4. Elevado (R4) capaz y dispuesto. El empleado es apto para hacer una tarea sin supervisión y sin apoyo personal, lo conveniente para este nivel es el delegar y manifestar confianza en la preparación del individuo.

A su vez, el modelo ofrece cuatro estilos de dirección para el líder, cada uno es el más recomendable para cada nivel de preparación en el que se encuentre el empleado, dicho estilo es el que tiene más probabilidades para gestionar adecuadamente a la persona y orientarla para la consecución de las metas organizacionales.

Estilos de liderazgo y selección:

1. Decir (E1) conducta con un grado elevado de tarea y bajo de relaciones. Se recomienda este estilo con empleados con un nivel de preparación bajo (R1), se proporciona instrucciones detalladas del trabajo y se supervisa estrechamente su ejecución, el líder toma las decisiones por cuenta propia, la comunicación se da principalmente en sentido descendente.

2. Convencer (E2) conducta con un grado elevado de tarea y relación. Este estilo es adecuado con empleados con nivel de preparación bajo o moderado (R2). Se dan instrucciones especificas y se supervisa en etapas importantes de la tarea, también se explica al empleado el porqué es importante esa labor en particular y los beneficios que conlleva, se apoya constantemente. En cuanto a la toma de decisiones se consulta al trabajador pero reservándose el líder la decisión final.

3. Participar (E3), conducta con un grado bajo de tarea y elevado en relación. Estilo sugerido para empleados con un nivel de preparación que va de moderado a alto (R3), se dedica poco tiempo a dar instrucciones generales y a supervisar la labor, el enfoque recae en proporcionar apoyo, motivación y confianza. Se toman decisiones en conjunto sujetas o no a las limitaciones y alcances que previamente haya estipulado el líder.

4. Delegar (E4), conducta con un grado bajo de tarea y relación. Estilo recomendado para empleados capaces y hábiles que saben hacer las actividades sin supervisión, se responden dudas si es necesario. Se asume que el empleado tiene motivación alta, por lo que se debe reforzar a través de la confianza en la calidad de su trabajo y reconocimiento.

Como se observa, para esta teoría un líder eficaz es aquel que considera las características de los empleados y combina su conducta de tarea y de relación de acuerdo al grado de preparación (capacidad y disposición) del trabajador.

Sin embargo, la búsqueda de la eficacia es un común que no solo comparten los enfoques situacionales, sino la totalidad de estudios que existen sobre liderazgo, es decir, los enfoques en los rasgos, en la conducta y las perspectivas contingentes persiguen este objetivo, por ello a continuación se expone las características de la eficacia y sus determinantes relacionadas con el liderazgo.

3.2.4. Eficacia organizacional

Sumanth (1999), señala que la productividad atañe tanto a la eficacia (la consecución de metas) como a la eficiencia (el uso racional de los insumos productivos).

En el liderazgo se tiende a enfatizar a la eficacia ya que en el contexto de los individuos y las organizaciones ésta consiste primordialmente en el logro de metas, además como menciona Drucker (2003), la eficacia constituye los cimientos del éxito, es la condición mínima de la continuidad del negocio.

La responsabilidad primordial del jefe o aquellas personas en puestos de mando es realizar el trabajo, con y por medio de la gente, de manera que su rendimiento se mide por los resultados, es decir, la eficacia del individuo o grupo que conduce.

La realización del trabajo se facilita por medio del liderazgo el cual es un esfuerzo por influir en individuos o grupos para lograr el cumplimiento de objetivos, así en opinión de Hersey y Blanchard (1998), el liderazgo eficaz ocurre cuando una persona acepta la influencia del líder y realiza cierta actividad que se le indica ya que considera que la solicitud del líder es consistente con alguna de sus metas o piensa que cumplir esa actividad satisface sus metas personales, al final el líder logró realizar una tarea con y por medio de la gente.

3.2.5. Determinantes de la eficacia organizacional

Rensis Likert (1968), propone tres variables que son útiles para el estudio de la eficacia organizacional, siendo estas las variables causales, de intervención y de producción.

Variables causales. Estas variables refieren a las condiciones que la organización ofrece para la realización del trabajo, son independientes y no están fuera del control de la misma ya que la administración puede modificarlas. En ellas entran las estrategias del negocio, **las habilidades y comportamientos del líder**, las decisiones administrativas, los planes, programas, las políticas y la estructura del negocio.

Variables de intervención. Las variables causales afectan el desempeño de los recursos humanos, las condiciones generales de trabajo afectan a la organización en lo concerniente a sus variables de intervención, entre ellas están el compromiso del personal, la motivación, **la comunicación interna** y la moral de las personas o grupos. Es este punto, a partir de un aval teórico, se confirma la dependencia de las variables centrales de esta investigación, donde el liderazgo viene a ser una variable causal o independiente y el estado de la comunicación interna una variable de intervención o dependiente.

Variables de producción o de resultados finales. Estas son las variables más usuales para medir la eficacia ya que son fáciles de calcular y tienen un impacto inmediato dado que reflejan los logros de la organización. Son dependientes ya que son consecuencia de las variables causales y de intervención.

Una típica medición de este tipo es el concentrarse en la producción, los costos, las ventas, las utilidades, esto en cuanto a los resultados positivos. En cuanto a resultados negativos también pueden medirse en este mismo tenor la rotación del personal, el ausentismo, quejas sobre el servicio, aumento de accidentes, entre otros.

Habiendo estipulado la relación existente entre el liderazgo y la comunicación interna, a continuación se procede a desarrollar el tópico concerniente a la comunicación, iniciando desde una visión general del tema para sentar los conceptos que permitirán en su momento retomar el tema de comunicación interna en concreto.

3.3. Comunicación

La posibilidad de comunicarse es inherente a la formación de toda estructura social, por ende está presente en toda organización y en las relaciones entre el personal, en este caso, entre líder y empleado. El proceso de socialización de la persona se produce mediante la transmisión de mensajes, es decir, la comunicación de pautas que se aprenden y se interiorizan (Leuro, 2000).

Comunicación, en palabras de Libaert (2005), es un proceso a través del cual una persona se pone en contacto con otra mediante un mensaje y espera que esta última de una respuesta, ya sea una opinión, actitud o conducta.

De tal manera que la comunicación está inmersa en prácticamente todos los ámbitos sociales, por ello antes de abordar el tópico de comunicación en las organizaciones se realiza una introducción de este tema desde su concepto, su proceso y sus características. Con ello se busca sentar las bases teóricas del tema que permitan establecer la relación entre liderazgo y comunicación interna dentro del ámbito organizacional.

3.3.1. Comunicación como proceso

La comunicación es un proceso complejo que vincula a las personas entre sí, implica a componentes que interactúan en forma dinámica e influyen unos sobre otros, los elementos inmersos en el proceso comunicativo, aunque con diferencias en terminología, son similares para la mayoría de los autores.

Al respecto Nosnik (2001), explica un esquema clásico y ampliamente aceptado que es conocido como el paradigma de Lasswell, el cual es útil para describir el acto de comunicación y los elementos característicos de su proceso. Está compuesto por la siguiente secuencia de preguntas.

¿Quién dice qué, a quién, a través de qué canal, con qué intención y qué efecto?

1. **Quién-La fuente o emisor.** Es la persona que inicia el proceso de comunicación.
2. **Qué-El mensaje.** Se refiere al conjunto de señales y símbolos que una persona transmite a otra.
3. **Quién- El receptor.** Es la persona que completa y complementa la intención del emisor al recibir su mensaje.
4. **Qué canal- El medio de comunicación.** Son los enlaces que reproducen o conducen los mensajes a través de la distancia que deben recorrer para llegar de emisor a receptor.
5. **Qué intención- El objetivo de la comunicación**. Estos son múltiples y variados, dependen de la respuesta que el emisor busca obtener del receptor, es decir, como espera influir.
6. **Qué efecto- Los resultados de la comunicación.** En este punto se mide la efectividad del proceso, en qué medida la intención se transformó en el efecto deseado, esto se determina a través de la eficacia y eficiencia de la comunicación.

Este esquema, posteriormente fue depurado, de manera que se agregaron dos elementos más que lo complementan y explican en forma más completa, así lo menciona Beltrán (1981), al referir a la encodificación y la decodificación como fuentes esenciales que permiten la comprensión entre emisores y receptores.

Encodificar consiste en poner los símbolos, las señales, los significados, en fin, poner el mensaje en términos que el receptor pueda comprender. La función inversa, el entendimiento por parte del receptor de ese código de símbolos y significados es decodificar. En la medida en que estos dos elementos sean similares para las personas, mayor será el entendimiento mutuo y la efectividad del proceso.

Por último, para que el proceso comunicativo se mantenga dinámico y constante es necesario que exista retroalimentación, es decir, que exista una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor, dicha respuesta permite al emisor determinar si su mensaje fue recibido y si produjo el efecto pretendido (Martínez de Velasco y Nosnik, 2008).

3.3.2. Objetivo de la comunicación

El ser humano establece un dialogo comunicativo para influir y afectar intencionalmente, luego entonces, el objetivo básico de la comunicación es el ser agentes efectivos capaces de influir en el medio, ser sujetos determinantes que puedan moldear o controlar las fuerzas externas que lo afectan (Berlo, 2004).

De tal forma que el reto de comunicar es la búsqueda de comprensión y la transmisión efectiva de significados, es pues, el esfuerzo de dos o más personas para acordar sobre temas a los cuales se refieren mediante diversos tipos de mensajes.

Un mensaje, un significado, es transmitido de forma eficaz cuando produce el efecto deseado, como efecto se entiende el cambio que el emisor pretende obtener en el receptor y puede ser de tres tipos:

- Cambio en los conocimientos
- Cambio en la actitud.
- Cambio en la conducta.

Es importante señalar que el tiempo y la dificultad de producir alguno de estos cambios es variable y depende de la interacción de los elementos del proceso comunicativo, sobre todo tiene que ver con la habilidad comunicativa del emisor, o un líder desde el enfoque de esta investigación, su conocimiento del tema, del receptor y su dominio de la situación particular.

3.3.3. Comunicación organizacional

En las organizaciones, como en toda la sociedad, la comunicación está presente y además de potencializa ya que permea en la estructura, subsistemas y recursos que poseen.

Esto ha propiciado su estudio en el ámbito organizacional erigiéndose como un factor que debe gestionarse para favorecer la consecución de objetivos y propósitos.

Al igual que la comunicación como fenómeno general, la comunicación organizacional consiste en un proceso, es un conjunto de elementos interelacionados que interactúan dentro de un sistema determinado de actividades interdependientes (Collado y Galgera, 2008).

Por su parte, Martínez y Nosnik (2008), mencionan que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. Es pues, el proceso mediante el cual un integrante o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro integrante u otra subparte.

Como se advierte la comunicación organizacional abarca un amplio espectro de actividades, conecta diversas funciones y permea de forma transversal en toda la organización, en ese sentido los ámbitos en los que impacta han sido diferenciados para facilitar su gestión.

Así, los elementos inmersos en el proceso de la comunicación organizacional se han especializado en dos áreas de acción principales, siendo estas el campo de la comunicación externa y comunicación interna.

3.3.4. Comunicación externa

Se refiere al conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus públicos externos, con la finalidad de mejorar la relación con ellos al crear, proyectar, o mantener una imagen positiva de los servicios o productos ofrecidos. Se compone o se clasifica a su vez en mercadotecnia, relaciones públicas y publicidad institucional.

No es el enfoque de esta investigación el ámbito de la comunicación externa sin embargo se considera pertinente brindar información al respecto, aunque breve permite contextualizar y dar paso al ámbito de la comunicación interna que para los fines de este proyecto funge un papel preponderante.

3.3.5. Comunicación interna

Las acciones comunicativas que se emprenden dentro de la organización es el ámbito de la comunicación interna, en palabras de Trelles (2001), es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales para favorecer el alcance de metas.

Este tipo de comunicación busca el logro de objetivos organizacionales a través de la transmisión efectiva de mensajes internos, teniendo a los empleados como principales protagonistas, es así como la comunicación interna posibilita la interacción entre los distintos subsistemas de la organización, sin embargo encuentra en el subsistema de las relaciones humanas y sociales su área de mayor influencia.

Así lo confirma Días y Queralta (2008), al mencionar que la comunicación interna representa el flujo de información dentro la organización, es una actividad que se genera entre los miembros que la integran, entre jefes (lideres) y subordinados (empleados), entre trabajadores de una misma o diferentes áreas. Por esta razón tiene un fuerte impacto en el ambiente de trabajo.

De acuerdo a García (1998) al implicar al recurso humano y servir como red que fomenta y permite las interacciones personales, la comunicación interna facilita y posibilita los siguientes aspectos:

1. Una organización más productiva y competitiva, al mejorar las relaciones interpersonales.
2. Dar a conocer y permitir la apropiación de una misión y proyecto compartido.
3. Dar contenido y eficacia a los estilos de dirección.
4. Sensibilizar al activo humano sobre cuestiones fundamentales para la organización, como planes y objetivos.
5. Repartir adecuadamente el trabajo, mejorar el desempeño, explicar las tareas a realizar, favorecer el clima laboral, motivar y crear dinámicas de grupo.

Los beneficios de la gestión adecuada de la comunicación interna son llamativos, un primer paso para ser partícipe de ellos es la evaluación del estado de este tipo de comunicación en la organización, por ello se presenta el siguiente apartado.

3.3.6. Auditoría de comunicación interna

La auditoría de la comunicación interna es un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988, citado por Varona, 1993).

A un nivel macro la auditoria pretende evaluar la estructura formal e informal de la comunicación y la comunicación entre departamentos, en un nivel micro analiza la comunicación interpersonal y grupal. En base al nivel analizado y a los resultados obtenidos, se plantean una serie de recomendaciones para promover los cambios requeridos por el sistema para mejorar las prácticas de comunicación en su interior.

Este tipo de auditoría se retoma para uno de los objetivos de esta investigación, el cual es el diagnóstico del estado de la comunicación interna en CNX Networks, para ello se utiliza la propuesta de los autores Downs y Hazen (1977), quienes generan un instrumento de medición que evalúa a la comunicación a partir de una serie de indicadores o dimensiones, las cuales permiten obtener una perspectiva general de las prácticas de comunicación suscitadas en la empresa y el nivel de satisfacción asociado a ella.

En este proyecto se profundiza en cuatro de las dimensiones propuestas, debido a la pertinencia de su aplicación en la empresa CNX Networks, estas son:

1. Clima de comunicación. Analiza el ambiente de comunicación en la empresa así como ciertos elementos de comunicación personal. Incluye puntos relacionados con la motivación, estimulo de los empleados mediante los flujos y canales de comunicación de la empresa así como la identificación de los empleados con la misma.

2. Satisfacción con los superiores. Enfatiza prácticas de comunicación interpersonales entre individuos en puestos de mando y subordinados, representa una de las dimensiones de mayor peso en la percepción que tienen los empleados de la comunicación interna en general.

3. Integración organizacional. Consiste en la información que permite al trabajador estar consciente de sus tareas y funciones, así como de directrices generales que le sirven como guía y referencia, destacan entre ellas, políticas y metas laborales.

4. Retroalimentación personal. Refiere a la información que permite al empleado pleno conocimiento de su desempeño laboral, incluye cuestiones como criterios de evaluación, reconocimiento de logros y el grado de supervisión recibido.

En conjunto se considera que estas dimensiones constituyen indicadores fiables del estado de la comunicación interna, además como se podrá ver más adelante en al apartado de metodología, se han incluido dos dimensiones más para obtener una perspectiva más completa al respecto, una de ellas está encaminada a valorar la autopercepción del empleado en el trabajo y la restante sirve de auxilio para la evaluación del liderazgo situacional, la cual es la otra variable central de este estudio.

3.3.7. Comunicación interna y liderazgo situacional

En base a los conceptos de variables causales y de intervención, la relación entre comunicación interna y liderazgo se ha establecido en un nivel causal, donde la primer variable es directamente proporcional a la eficacia de la segunda, es decir, entre mayor sea la eficacia del líder más adecuado será el estado de la comunicación interna y viceversa. En ese sentido, un factor clave de esta relación es precisamente la eficacia del líder.

Al respecto, la Teoría del Liderazgo Situacional presenta postulados concretos encaminados a favorecer la eficacia del líder, no obstante sus planteamientos cuentan con limitado soporte empírico que sustenten su validez, diversos autores han hecho observaciones sobre su congruencia y lógica interna.

A pesar de ello, es uno de los enfoques de liderazgo con mayor popularidad y difusión, suele citarse en la literatura científica como un importante aporte respecto a la efectividad del liderazgo (Moorhead y Griffin, 1995, citado por Sánchez y Rodríguez, 2009).

Bajo ese contexto, se analiza si en una organización particular se encuentra evidencia empírica que soporte al liderazgo situacional como un medio adecuado para gestionar a la comunicación interna.

Un eventual alcance que se plantea en este proyecto es el diseño de un plan de comunicación interna cuyo objetivo sea el desarrollo del liderazgo situacional en la organización, no obstante este alcance está supeditado a los resultados de los instrumentos de evaluación que se utilizan en este estudio.

Sin embargo, ya que el diseño de un plan de comunicación es una posibilidad, a continuación se fundamenta teóricamente su función y estructura, este apartado viene a ser el último correspondiente al marco teórico.

3.3.8. Plan de comunicación interna

La comunicación interna es un proceso que debe planificarse, el contar con un plan es ciertamente la forma de hacer frente a un entorno constantemente cambiante, sin embargo hay que señalar que la planificación no consiste en definir una secuencia de acciones perfectamente definidas y delimitadas sino una guía de lineamientos flexibles que permitan hacer las adecuaciones y modificaciones y pertinentes dada la situación.

De acuerdo con Libaert (2005), el plan es un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, su finalidad es trazar una línea de acción en función de escenarios futuros. Establece los medios necesarios para hacer asequible el futuro que se considera deseable para la organización.

Bajo esa premisa, el plan de comunicación interna se convierte en el eje central de las actividades de la organización. Éste se convierte en el hilo conductor de cada parte, optimizando las funciones particulares de sus individuos, (relaciones entre líder y empleados) estableciendo sinergia plena para favorecer así la consecución de metas (Guzmán de Reyes, 2006).

Fiel a la flexibilidad como característica de la planificación, diversos autores ofrecen criterios básicos o pautas generales a considerar al momento de elaborar un plan de comunicación interna, estas recomendaciones deben adaptarse a las necesidades y situación particular de cada organización.

3.3.9. Pautas para el diseño del plan de comunicación interna

El diseño de un plan de comunicación interna es variable en función de la organización en que se implemente, al respecto Mascaray y Elías (1998), ofrecen las siguientes recomendaciones para el diseño del mismo.

1. Fijación de un objetivo general. Los demás pasos están en función de la definición de un objetivo, es una tarea primordial ya que señala la dirección a la que se destinan los esfuerzos, es recomendable implicar a los empleados de distinto nivel jerárquico en su formulación.

Una vez determinadas las personas participantes en la toma de esta decisión se busca alcanzar el consenso sobre una meta común, la cual debe ser realista, asequible y medible.

2. Definición de la política general de comunicación. Este paso trata de establecer los criterios de actuación a los que se deberán ajustar las acciones de comunicación, encaminadas a la consecución del objetivo fijado. Esto significa claridad y pleno conocimiento de los participantes de las reglas de juego.

3. Evaluación de la situación actual. Consiste en diagnosticar el estado de la organización en función de objetivo trazado, tener una visión realista de la situación permite tomar las acciones pertinentes para llegar a la meta establecida.

Es importante en esta etapa preparar cuidadosamente los instrumentos de análisis, informar a todo el personal el qué y el porqué de lo que se va a hacer.

Así mismo debe notificarse por escrito, mediante una carta personalizada, a los participantes en el estudio, se debe respetar la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas para garantizar la obtención de información fiable. Finalizado el estudio es necesario agradecer la participación del personal implicado e informar los resultados así como los aspectos más significativos del análisis.

4. Diseño de la arquitectura del plan. Consiste en la estructura del plan, en este paso se trazarán las directrices que han de guiar el desarrollo de las fases posteriores ya que se acotarán los tramos o etapas del recorrido. Se establece una primera estimación del alcance del proyecto, al tiempo que se identifican los principales obstáculos y la determinación del ritmo de avance.

5. Identificación de los medios. A esta altura se establecen los recursos necesarios para la ejecución del plan, se incluyen los medios humanos, técnicos, materiales y se calcula su coste, al relacionarlos se obtendrá el presupuesto del proyecto.

6. Elaboración de programas. Consiste en detallar hasta el mínimo aspecto de las líneas generales establecidas en los dos pasos anteriores, y traducirlas a una acción programada. Se definen objetivos específicos para cada tramo de recorrido, la estrategia y las acciones concretas a realizar, la conjunción de estos tres elementos proporciona el programa para cada tramo o etapa.

7. Establecer el planning. Es estipular el cronograma del proyecto, acordar sobre el tiempo en el que debe cumplirse cada tramo de avance.

8. Indicar pautas de actuación. Dado que la planificación es flexible este punto provee de la posibilidad de realizar cambios y adecuaciones al plan, también se ofrecen alternativas de actuación en caso de que el avance no sea el esperado. Para lograrlo se evalúa los inconvenientes que mayor probabilidad tengan de surgir y en base a ello, se establecen cursos de acción como respuestas a las emergencias.

9. Establecer sistemas de seguimiento y control. Es definir los correspondientes criterios de evaluación y parámetros de medida del avance general así como del desempeño individual.

Con ciertas diferencias, sobre todo en el orden y profundidad, Libaert (2005), proporciona también un procedimiento general para la elaboración de un plan de comunicación interna, así se muestra a continuación:

1. La auditoria. Es la primera etapa del plan y frecuentemente la menos valorada, ya que la atención tiende a centralizarse en el objetivo antes que en el análisis de la situación. Es en sí misma un acto de comunicación cuya base es la disposición a escuchar los diferentes públicos y determinar si existe en primera instancia un problema a resolver.

Como métodos para recolectar la información necesaria se cuenta con instrumentos de carácter cuantitativo, cualitativo y de observación documental.

Enfoque cuantitativo: Básicamente es la aplicación de cuestionarios al público destinatario para evaluar opiniones o comportamientos.

Enfoque cualitativo: Tiene su base en técnicas de entrevista y la observación de actitudes, ya sea individuales o grupales, su objetivo es determinar los aspectos en la construcción de una imagen o percepción en particular. Su área de acción son los valores y las actitudes.

Observación Documental: Consta de la selección y análisis de un conjunto de documentos de acuerdo a un formato especifico

2. **Definir el objetivo.** La finalidad de realizar un análisis previo de la situación es definir un objetivo, este es el elemento que guía las fases precedentes. Situado en el centro de la planificación, el objetivo establece una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación.

El objetivo establecido tiene que estar en la función de una meta estratégica, si bien el plan de comunicación tiene autonomía, sus acciones y objetivos deben ser coherentes y afines a los de la organización.

3. Mensajes, destinatarios y medios. Implica la fase instrumental del plan, conocer el objetivo permite elaborar los mensajes, seleccionar a los receptores y los canales.

Mensaje. Representa el conjunto de comunicaciones de la organización, proporciona la estructura del discurso el cual debe ser aplicado por cada emisor de comunicación dentro de la empresa (líder). Su formulación debe realizarse con mucho cuidado ya que a través de él se logra el impacto o la influencia deseada en el receptor. Es primordial que el mensaje cumpla con las siguientes características:

- Coherencia.
- Singularidad
- Comprensión
- Visibilidad
- Durabilidad
- Adaptabilidad

Destinatarios. Es el publico meta al que se dirigen las acciones de comunicación con la finalidad de lograr cierta influencia en base al objetivo propuesto.

La teoría contingente en las organizaciones y el modelo de liderazgo situacional, plantean que es necesario adaptarse a las peculiaridades de cada situación, en este caso cada empleado es diferente por lo que es necesario adaptar el mensaje a sus características específicas. El líder puede hacer uso de este modelo para adaptar y comunicar su mensaje según la situación, la cual en este caso refiere al nivel de preparación del empleado, entendiéndolo como su capacidad y disposición para realizar el trabajo.

Medios. La elección de medios está vinculada estrechamente con el mensaje y los destinatarios del mismo. Ya que la comunicación interna se sustenta en relaciones interpersonales, la interacción cara a cara es su canal preferente y el de mayor impacto.

4. Implementación del plan. Previo a la ejecución del plan de comunicación interna, éste debe contar con el aval de la dirección general y las distintas áreas involucradas. El plan suele contar con cuatro fases generales, a saber:

1. Las acciones a realizar agrupadas por grandes fases, objetivos y destinatarios principales.
2. El señalamiento de los responsables por la ejecución de las acciones (el líder).
3. Un calendario en el que se indique los tiempos destinados para la realización de las acciones programadas.
4. Un presupuesto, es decir, los medios materiales y el esfuerzo humano que deben proveerse y disponerse para la ejecución del plan.

El conjunto de estas disposiciones pueden contenerse en un documento con los siguientes encabezados, ejes de comunicación, acciones contempladas, responsables, calendario, presupuesto, destinatarios y apoyos de información previstos.

5. Seguimiento y evaluación. Implica medir con regularidad el avance del proyecto, es evaluar frecuentemente la eficacia y el impacto de las acciones de comunicación en relación con los objetivos y el calendario establecido.

La evaluación puede realizarse en el corto y el largo plazo, en un periodo breve puede analizarse la eficacia de una acción y la comprensión clara de un mensaje en el destinatario, por otro lado, en un tiempo mayor puede evaluarse las repercusiones del plan en el comportamiento y las habilidades de los públicos receptores.

Con este apartado finaliza la contextualización teórica de los conceptos centrales de esta investigación (organizaciones, liderazgo situacional y comunicación interna). A continuación se expone la metodología a utilizar para analizar la relación de estos conceptos en un nivel empírico.

CAPITULO IV. Metodología de la Investigación

4.1. Enfoque de la investigación

El presente proyecto de investigación se basa en un modelo de enfoque dominante, es decir, esta investigación es eminentemente cualitativa dado su énfasis en las personas como sujetos de investigación, en los que se busca profundidad en los datos recabados, riqueza interpretativa y la contextualización de su entorno (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Sin embargo, es prudente mencionar que los instrumentos de recolección de datos que se utilizan en este proyecto son encuestas y como tal, en un sentido estricto, es una técnica cuantitativa de investigación.

La ventaja de este modelo, según Grinell (1997), consiste en que presenta un enfoque que en ningún caso se considera inconsistente y en el que se enriquece tanto la recolección de datos como su análisis. Es, finalmente, una investigación cualitativa a la que se le agrega un componente cuantitativo.

4.2. Alcance

Este proyecto se inicia como descriptivo, no obstante se plantea un alcance correlacional (sin consideración estadística). Se busca recolectar datos sobre las variables de investigación para describir la realidad, en este caso se cuenta como variable dependiente a la comunicación interna y como variable independiente al liderazgo situacional.

El eventual alcance correlacional radica en el análisis mismo de las variables y la probabilidad de establecer una relación causal entre ellas, a saber, si la eficacia del liderazgo situacional ha incidido en el estado de la comunicación interna en la empresa.

4.3. Diseño

Dado el énfasis cualitativo de este proyecto se plantea un diseño no experimental ya que las variables de investigación no se manipulan deliberadamente, se observa el fenómeno o la situación tal y como se da en su contexto natural, para después ser analizado. En el presente caso, el estado de la comunicación interna al interior de la empresa es una variable ya existente producto de las acciones cotidianas en el trabajo.

Como menciona Hernández et. al. (2003), la investigación no experimental es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

Por otro lado, por su dimensión temporal, esta investigación es de carácter transversal dado que la recolección de datos, la descripción de la situación y su correspondiente análisis se da en un momento dado y único en el tiempo.

4.4. Universo de estudio

El universo o población para este proyecto consiste en todos los empleados de la empresa CNX Networks.

4.5. Muestra

Bajo un enfoque cualitativo la muestra es una unidad de análisis, en este caso es un grupo de personas sobre los que se recolectan los datos. En ese sentido, la muestra viene a ser el universo mismo de análisis, al menos para uno de los instrumentos de recolección de datos, el cual es una encuesta que se está en posibilidad de aplicar a todos los empleados dado su cantidad, es decir, un total de 16 personas.

Para el segundo instrumento de evaluación, el cual es una encuesta enfocada a evaluar el liderazgo situacional y su eficacia, se considera un muestreo no probabilístico ya que la selección de los sujetos participantes depende de ciertas características consideradas idóneas, entre la que destacan el puesto de trabajo y su antigüedad en la organización.

4.6. Hipótesis

CNX Networks cuenta con áreas de oportunidad significativas en su comunicación interna, las cuales son viables de gestionar mediante el liderazgo situacional.

4.7. Variables

Variable independiente: Liderazgo situacional

Variable dependiente: Comunicación interna

4.8. Técnicas de recolección de datos

Como se hizo mención, se utilizaron dos encuestas como instrumentos de recolección de datos, uno dirigido al total de empleados en la empresa con la finalidad de evaluar el estado de la comunicación interna y el segundo dirigido a las personas en puestos de mando con la intención de determinar el estilo de dirección del líder y su eficacia de acuerdo a la Teoría del Liderazgo Situacional.

4.8.1. Encuesta para evaluar el estado de la comunicación interna

En primera instancia para evaluar el estado de la comunicación al interior de la empresa se procedió a la adaptación del Cuestionario de Satisfacción sobre Comunicación de Downs y Hazen (1977).

En él se analiza a la comunicación interna a partir de 8 indicadores o dimensiones, para fines de este proyecto se tomaron en consideración 5 indicadores cuyos items fueron viables de aplicar en CNX Networks. Cabe señalar que en la misma encuesta se incluyen items destinados a obtener información complementaria sobre la otra variable de este estudio, es decir, el liderazgo situacional.

En ese sentido las dimensiones a evaluar y el número de ítem que corresponde a cada dimensión se visualiza a continuación.

Tabla 7. Variables de estudio y sus dimensiones de evaluación

Variable	Dimensiones	No. de ítem
Comunicación interna	Autopercepción del empleado Retroalimentación personal Relación con el supervisor Clima de comunicación Integración organización	1, 23, 26, 29 4, 5, 6, 9, 10 12, 14, 17, 21, 22 11, 13, 15, 18, 19 3, 7, 8, 16,20
Liderazgo situacional	Estilo de dirección	24, 25, 27, 28

La encuesta consiste en un total de 31 items a evaluar, 28 de ellos son afirmaciones para las cuales se tienen 5 alternativas de respuesta y tres de ellos son preguntas abiertas con la intención de profundizar en información.

Las alternativas de respuesta para las 28 afirmaciones se plantearon en una escala Likert, en un continuo que va desde la expresión “completamente de acuerdo” hasta la expresión “completamente en desacuerdo” teniendo puntos intermedios en la escala, es decir, se estableció una dirección que va de lo favorable a lo desfavorable.

La encuesta se encuentra disponible para su consulta en la sección I de los anexos de este texto.

4.8.2. Encuesta para el diagnóstico del estilo y eficacia del liderazgo situacional

Este instrumento está enfocado a determinar la efectividad del liderazgo de acuerdo a los planteamientos de la Teoría de Liderazgo Situacional, por ello la encuesta utilizada es una adaptación del instrumento que para este efecto proporcionan los autores de esta teoría.

En ella se proporcionan 12 situaciones hipotéticas de trabajo sobre las cuales el encuestado debe elegir una de las cuatro alternativas de respuesta que se incluyen para cada situación. Las opciones de respuesta fluctúan de la más recomendable a la menos recomendable de acuerdo a la situación enunciada. Luego, el participante debe discernir cual es la mejor opción en función del supuesto planteado.

Cada respuesta cuenta con un valor numérico en función de su adecuación a la situación, en ese sentido se tiene un valor de 2 para la opción más conveniente, es decir, aquella que mejor se adecue a la situación, y un valor de -2 para la opción menos conveniente. En base a la puntuación total obtenida del instrumento se está en posibilidad de determinar la eficacia del liderazgo del participante, cabe recordar una vez más, que esta eficacia está en función de los supuestos de la Teoría de Liderazgo Situacional.

La intención de aplicar este instrumento es evaluar la efectividad del liderazgo situacional de los encuestados e indagar si dicha efectividad está de alguna forma relacionada el estado actual de la comunicación interna en la empresa.

El cuestionario de estilo de liderazgo situacional se encuentra en la sección II del apartado concerniente a anexos.

CAPITULO V. Análisis de datos

5.1. Comunicación interna

Para facilitar el análisis de datos, en este capitulo se exponen los resultados obtenidos en función de cada variable de estudio, iniciando con información sobre el estado de la comunicación interna en la organización.

5.1.1. Medidas de tendencia central y de variabilidad

Se expone un análisis sobre las medidas de tendencia central y de variabilidad obtenidas en la aplicación del cuestionario destinado a evaluar el estado de la comunicación interna.

Cabe recordar que la encuesta está integrada por 28 items o afirmaciones sobre las cuales el participante opta por elegir una opción en una escala Likert planteada del 1 al 5 con una dirección que va de lo favorable a lo desfavorable. Luego, el extremo izquierdo donde se sitúa el 1 representa el mayor nivel de acuerdo con la opción planteada, mientras el extremo derecho identificado con el 5 conlleva el mayor grado de desacuerdo.

La encuesta fue contestada por un total de 16 empleados, lo que constituye el total de la plantilla laboral de la empresa. Efectuada esta aclaración, se exhiben las medidas de tendencia central de variabilidad observadas.

Tabla 8. Medidas de tendencia central y de variabilidad

Medida	Resultado
Moda	2
Media	2.04
Desviación estándar	1.10
Puntuación más alta observada	5
Puntuación más baja observada	1
Rango	4

Interpretación. La actitud hacia la comunicación interna es satisfactoria, la respuesta más frecuente fue 2, lo que indica una actitud favorable con los items planteados. La mitad de los participantes ubicaron su respuesta por encima del valor 2 y el porcentaje restante por debajo de este valor (mediana). El promedio de las respuestas se sitúa en 2.04, lo que conlleva un grado de acuerdo con las prácticas de comunicación. Así mismo, las respuestas presentan una desviación de 1.1 unidades de la escala en función de la media (2.04). Las calificaciones obtenidas tienden encontrase en valores elevados.

Las medidas de tendencia central y variabilidad evalúan la totalidad de valores obtenidos en una matriz de datos, en ese sentido, permiten obtener una perspectiva general de lo recopilado. Sin embargo, con el objetivo de clarificar los resultados se presenta en seguida distintos acercamientos concretos a la información obtenida.

5.1.2. Análisis de actitudes en función de cada ítem

5.1.2.1. Primer acercamiento

Continuando con la encuesta sobre comunicación interna, a continuación se procede a mostrar gráficamente sus resultados más relevantes. Un primer acercamiento consiste en exponer el porcentaje de acuerdo o desacuerdo del total de empleados en relación a cada ítem incluido.

Se enfatiza que los 28 items contenidos en el instrumento evalúan un total de cinco dimensiones relacionadas con la comunicación interna y una concerniente al liderazgo situacional. Con el fin de evitar sesgo en los resultados, los items pertenecientes a diferentes dimensiones están intercalados a lo largo de la encuesta.

No obstante, para facilitar el análisis de los resultados, se presenta las gráficas agrupadas por su dimensión correspondiente, ello facilita la interpretación de los resultados y discernir si las respuestas presentan continuidad y permiten la confirmación de la información.

Más adelante en un segundo acercamiento, se evalúa la correlación y significancia de cada dimensión a través del análisis propio de las escalas Likert.

1. Dimensión- Autopercepción laboral

Ítem - Estoy satisfecho con mi trabajo. En esta gráfica se aprecia que un amplio porcentaje de los empleados (94 por ciento) manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo con la satisfacción en su trabajo, 6 por ciento se muestra indiferente, cabe señalar que no se obtuvieron respuestas desfavorables en esta afirmación en particular.

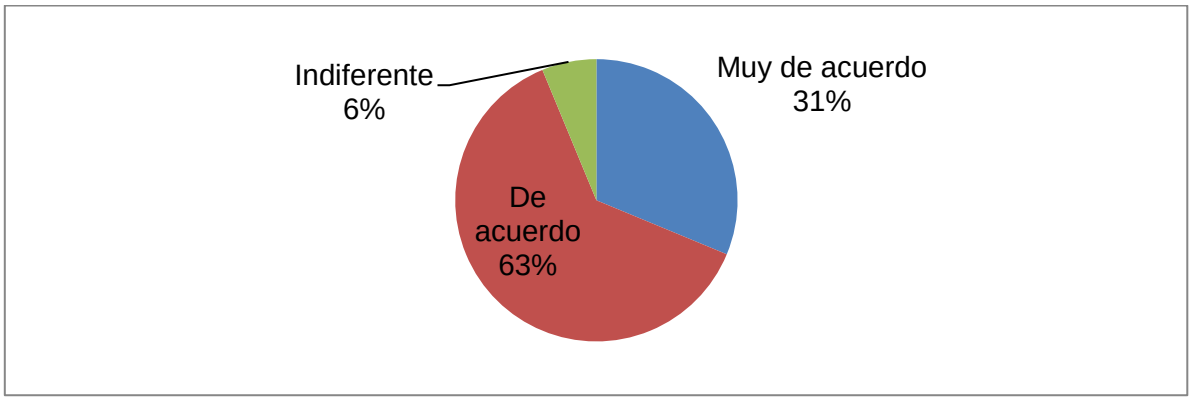


Figura 10. Grado de acuerdo con la satisfacción en el trabajo

Ítem-Soy competente para realizar mi trabajo. La presente gráfica indica la autopercepción del nivel de competencia que presenta el empleado para el ejercicio de su labor, un amplio porcentaje (94 por ciento) señala ser competente para ello, en tanto un 6 por ciento expresa desacuerdo. Lo anterior puede estar en función de la efectividad de los programas de capacitación, el talento del empleado, el acompañamiento y desarrollo brindado por su jefe.

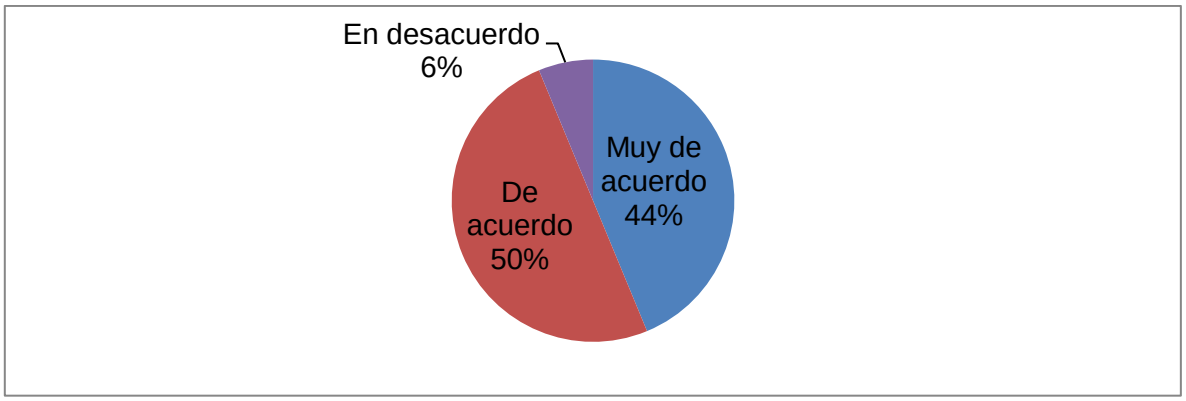


Figura 11. Grado de acuerdo con el nivel de competencia en el trabajo

Ítem- Estoy comprometido para realizar mi trabajo. Confirmando la tendencia positiva en esta dimensión, se obtiene que un 94 por ciento de la plantilla laboral está comprometido con la adecuada ejecución de su trabajo, por otro lado un porcentaje significativamente reducido opina lo contrario (6 por ciento).

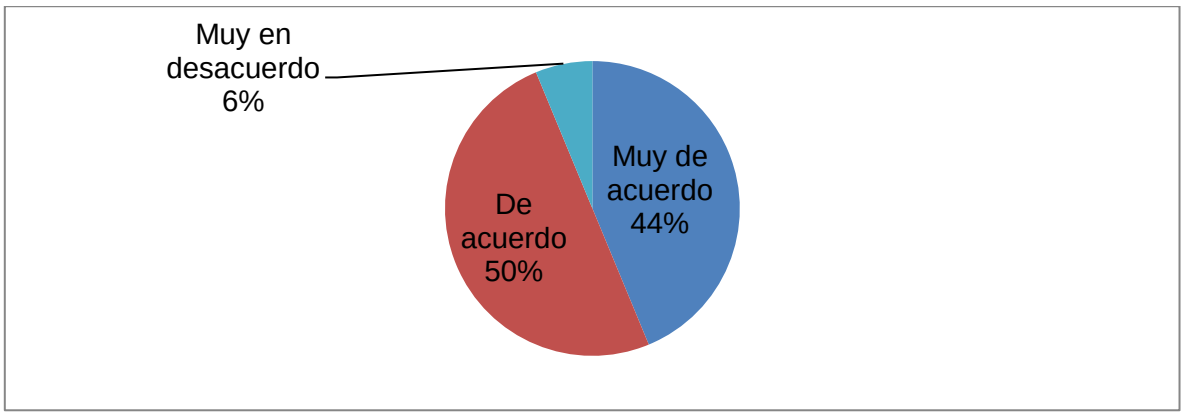


Figura 12. Grado de acuerdo con el compromiso laboral

Ítem-Soy una persona productiva en el trabajo. El siguiente ítem representa el último perteneciente a esta dimensión, con base en su gráfica se aprecia que un 88 por ciento del personal afirma ser elementos productivos, mientras un 12 por ciento opta por el desacuerdo y la indiferencia (6 por ciento cada uno).

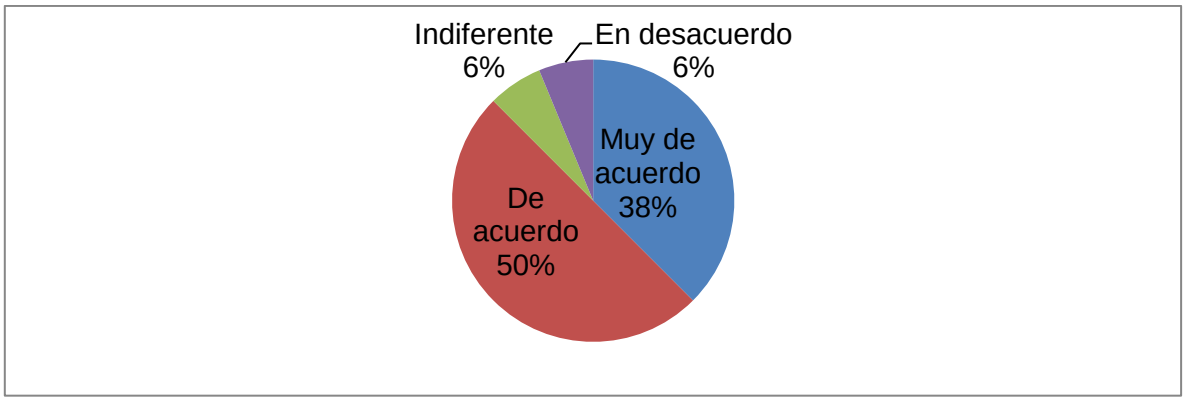


Figura 13. Grado de acuerdo con la productividad personal en el trabajo

Interpretación. Los resultados obtenidos en esta dimensión se decantan en un amplio margen por asociaciones positivas, el porcentaje promedio de los trabajadores que están de acuerdo o muy de acuerdo con lo planteado se ubica en un 92.5 por ciento, se observa correspondencia y confirmación entre los items, de su análisis se deduce que existe un porcentaje significativo de satisfacción, competencia y compromiso laboral entre los empleados de la organización.

Como podrá notarse más adelante esta dimensión representa una de las categorías que mayor tendencia favorable presenta en la encuesta.

2. Dimensión - Retroalimentación personal

Ítem-Estoy informado como se compara mi trabajo. La siguiente gráfica, perteneciente a la dimensión de retroalimentación personal, evalúa el grado en el que el empleado esta informado bajo qué criterios su trabajo es comparado con el de otros trabajadores. Bajo esa perspectiva un 43 por ciento alude estar de acuerdo o muy de acuerdo con la información al respecto, un 38 por ciento se manifiesta indiferente, mientras un 19 por ciento señala un grado de carencia sobre este tipo de retroalimentación en particular. En conjunto los porcentajes de desacuerdo e indiferencia ascienden a 57 por ciento por lo que hacer más efectiva la transmisión de este tipo de información representa un área de oportunidad latente.

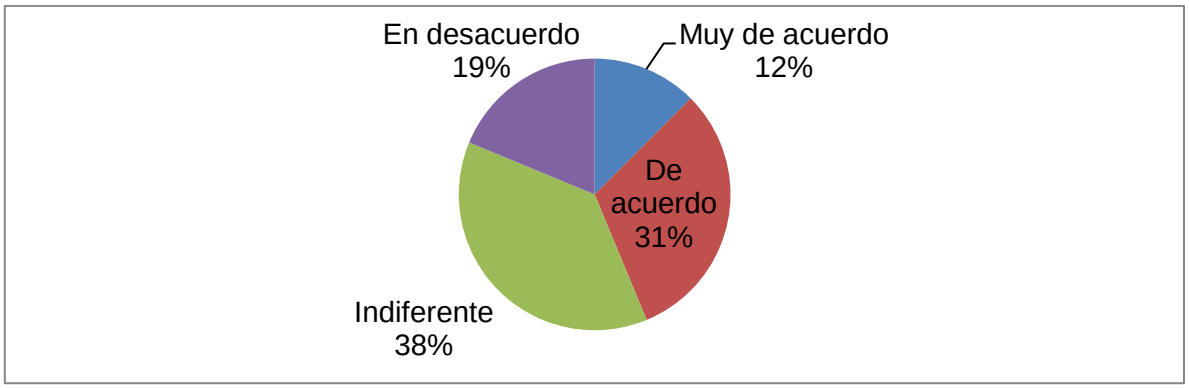


Figura 14. Grado de acuerdo con la forma en que el trabajo es comparado

Ítem-Estoy informado bajo qué criterios se evalúa mi trabajo. Conocer el grado en que el empleado obtiene información de los criterios bajo los cuales su trabajo se evalúa individualmente, es el objetivo de la siguiente afirmación. Así, un 43 por ciento expresa conocer estos criterios de evaluación, se observa un 38 por ciento de indiferencia, en tanto un 19 por ciento señala desconocimiento de la forma en que su labor es evaluada. Estos resultados vienen a confirmar la gráfica anterior, así se infiere que se necesita estipular y comunicar más efectivamente los mecanismos y medidas de evaluación a las que son sometidos los empleados.

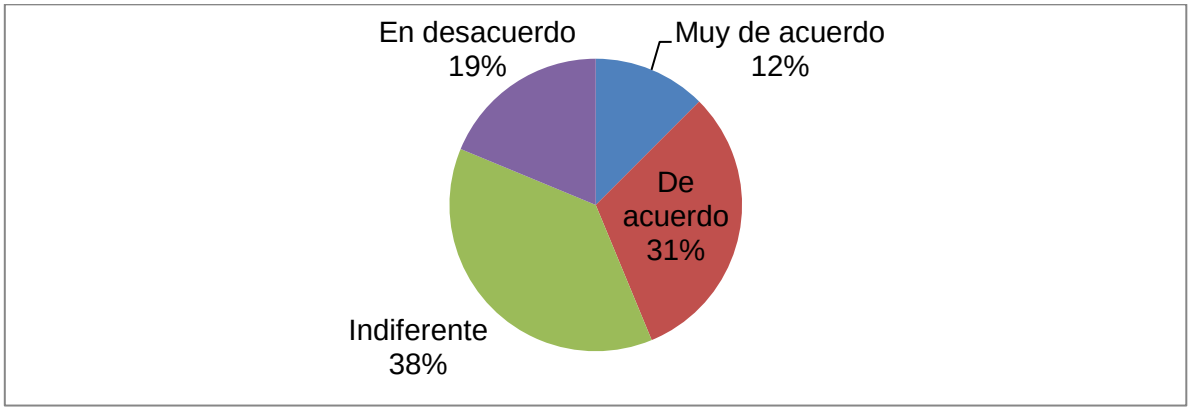


Figura 15. Grado de acuerdo con los criterios de evaluación de desempeño

Ítem-Mis esfuerzos son reconocidos. Tiene como finalidad evaluar el grado en que el jefe inmediato reconoce los esfuerzos de los empleados. De acuerdo a ello, un 69 por ciento de los encuestados declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con la forma en que sus meritos laborales son reconocidos, un 6 por ciento se muestra indiferente, finalmente un 25 por ciento menciona estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con el reconocimiento de sus esfuerzos.

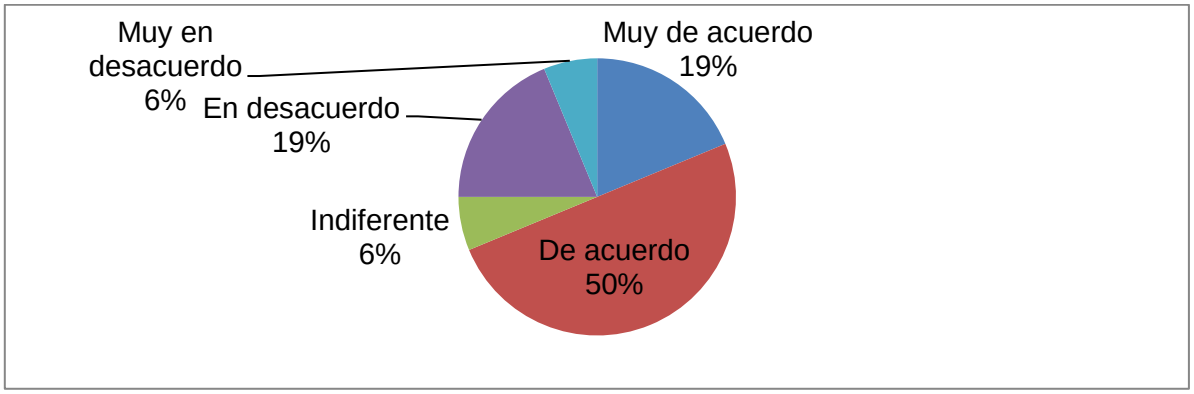


Figura 16. Grado de acuerdo con el reconocimiento de esfuerzos laborales

Ítem- Recibo información sobre los problemas relacionados con mi trabajo. Esta afirmación tiene la intención de indagar si los empleados reciben información relacionada con problemas que pudieran suscitarse en el desempeño de sus funciones. En ese tenor, un 75 por ciento expresa contar con este tipo de información, un 19 por ciento se expresa indiferente, mientas un 6 por ciento está en desacuerdo.

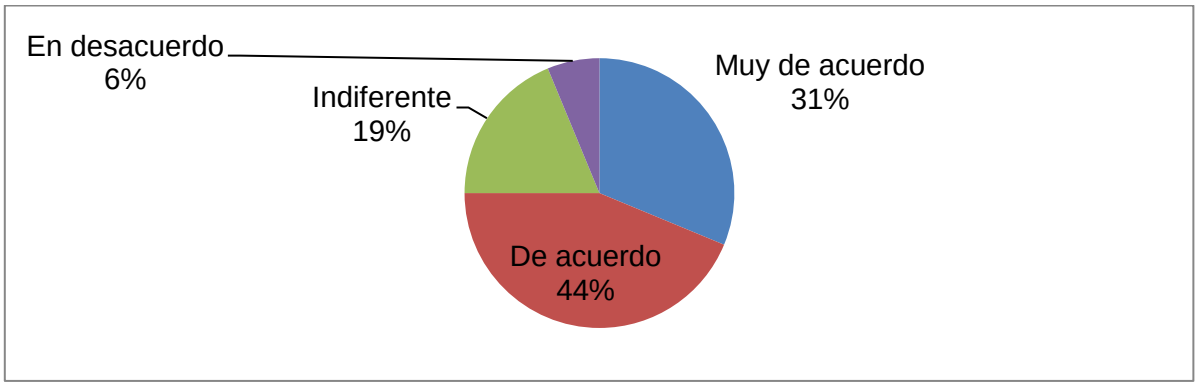


Figura 17. Grado de acuerdo con la retroalimentación sobre problemas laborales

Ítem. Mi jefe conoce y comprende mis problemas. Este ítem es el último concerniente a esta categoría, en él se profundiza en la relación entre empleados y su respectivo supervisor, en ese sentido se busca indagar en qué medida el empleado percibe que su jefe lo conoce y comprende sus conflictos personales. En base a los resultados se observa que en general se establecen relaciones de trabajo que van más allá de lo estrictamente laboral ya que un 88 por ciento de empleados está de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación, mientras un 12 por ciento expresa estar en desacuerdo o muy en desacuerdo.

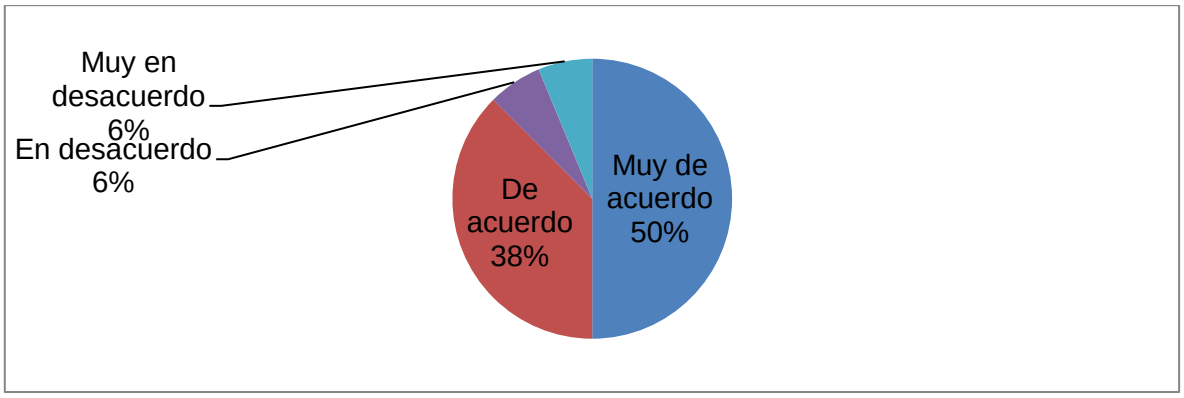


Figura 18. Grado de acuerdo con el conocimiento del jefe sobre los problemas personales

Interpretación. En esta dimensión, se observa que particularmente el establecimiento de parámetros de evaluación de desempeño representa un área de oportunidad para la organización, no obstante a pesar de la limitante de bases sobre las cuales valorar el trabajo, se tiene que los esfuerzos en CNX Networks son generalmente reconocidos. Por un lado la falta de parámetros es una carencia de la propia estructura organizacional, es decir, una carencia administrativa, no obstante este hecho se atenúa a través de la acción del gerente quien reconoce los esfuerzos individuales según su perspectiva y conocimiento del trabajo. Además se observa un interés por entablar una relación más allá de lo laboral al escuchar y comprender los distintos problemas que pueda tener el empleado.

3. Dimensión. Relación con el jefe

Ítem-Mi jefe me brinda ayuda y guía para resolver problemas relativos al trabajo. Enfatizando el análisis de la relación entre jefe y empleado, se plantea la presenta afirmación, la cual concierne al nivel en el que el primero ofrece ayuda, soporte y explicación de problemas y dudas que puedan tener el personal respecto de su trabajo. Un porcentaje contundente de los participantes expresa estar de acuerdo o muy de acuerdo con la ayuda y guía proporcionada por su jefe (94 por ciento), por otro lado, en un 6 por ciento se advierte desacuerdo.

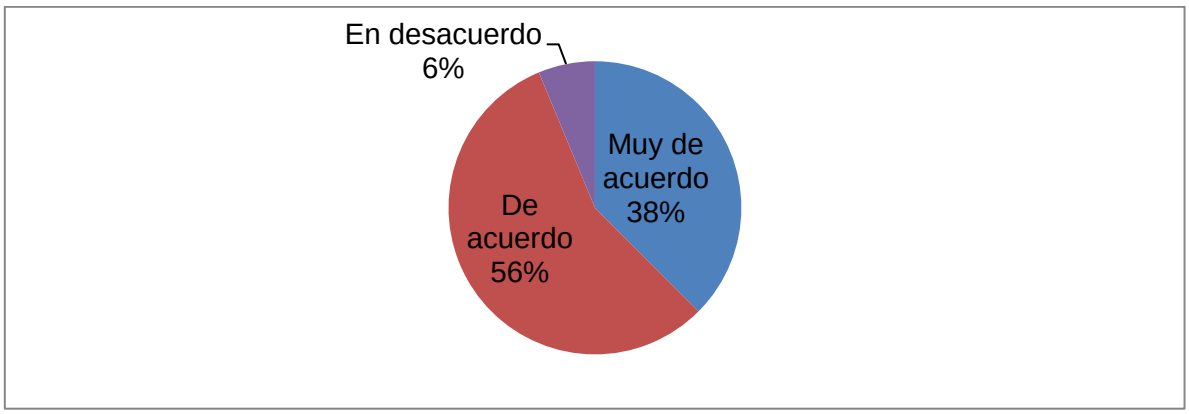


Figura 19. Grado de acuerdo con la ayuda que el jefe brinda para solventar problemas

Ítem-Mi jefe me escucha y me presta atención. En esta afirmación se analiza el grado en el que el supervisor escucha activamente a los empleados. En ese contexto, un alto porcentaje de la plantilla laboral se siente escuchado por su jefe (94 por ciento), por otro lado, un porcentaje minoritario demuestra inconformidad en ese sentido (6 por ciento). Los resultados de este ítem en particular demuestran un área de fortaleza en cuanto a la capacidad e interés de escuchar por parte de las personas en puestos de mando.

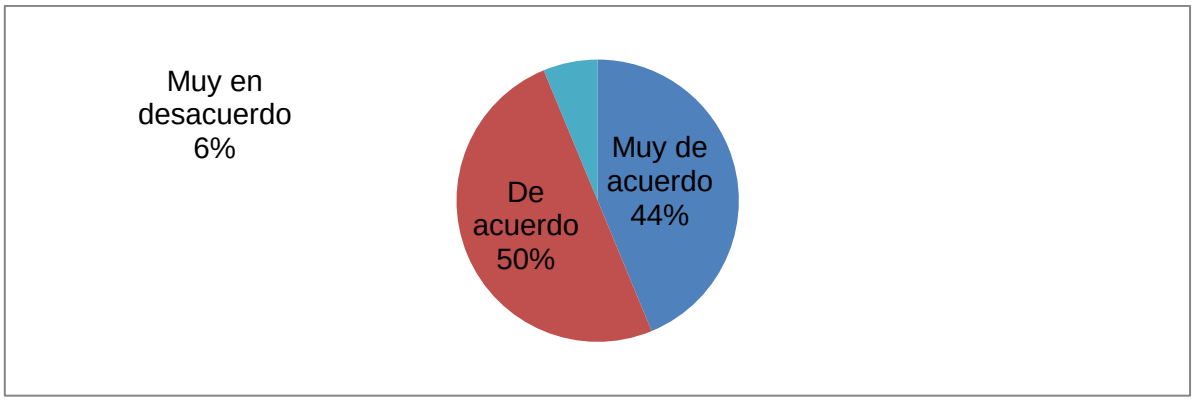


Figura 20. Grado de acuerdo con la capacidad de escucha del jefe

Ítem-Mi jefe confía en mí. Evalúa la actitud de los empleados respecto al grado de confianza que reciben de su jefe. Un alto porcentaje, es decir, un 88 por ciento tiene una opinión favorable sobre el nivel de confianza que les es mostrado, se aprecia indiferencia en un 6 por ciento, mientras el mismo porcentaje presenta un grado de inconformidad.

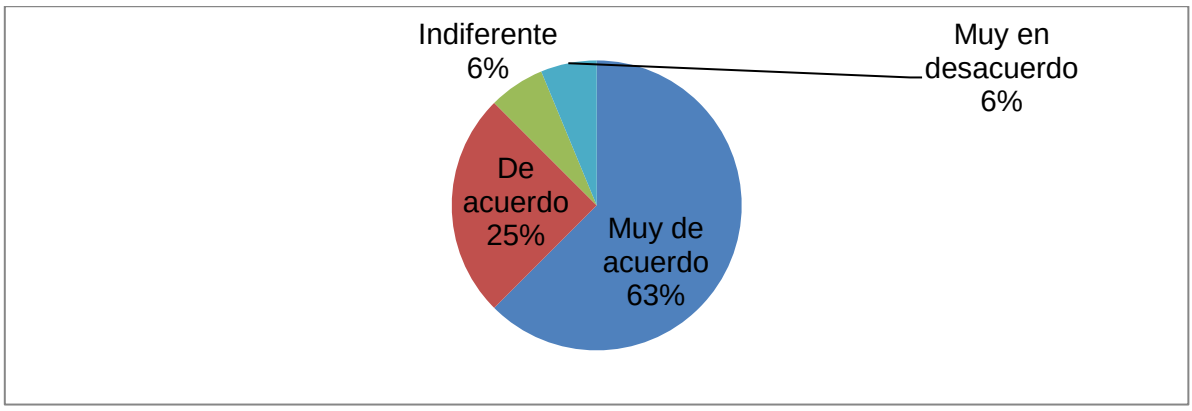


Figura 21. Grado de acuerdo con la confianza concedida por el jefe

Ítem-Mi jefe está abierto a ideas y sugerencias. El ítem correspondiente a la siguiente gráfica, valora la apertura que tienen las personas que ocupan puestos de mando en la empresa hacia las sugerencias de sus subordinados. Bajo esta perspectiva, un 81 por ciento percibe una apertura y disposición significativa del jefe ante la expresión de sus ideas, un 13 por ciento recalca estar indiferente y un 6 por ciento expresa desacuerdo. Este ítem, al igual que los dos anteriores, se vislumbra como una fortaleza significativa.

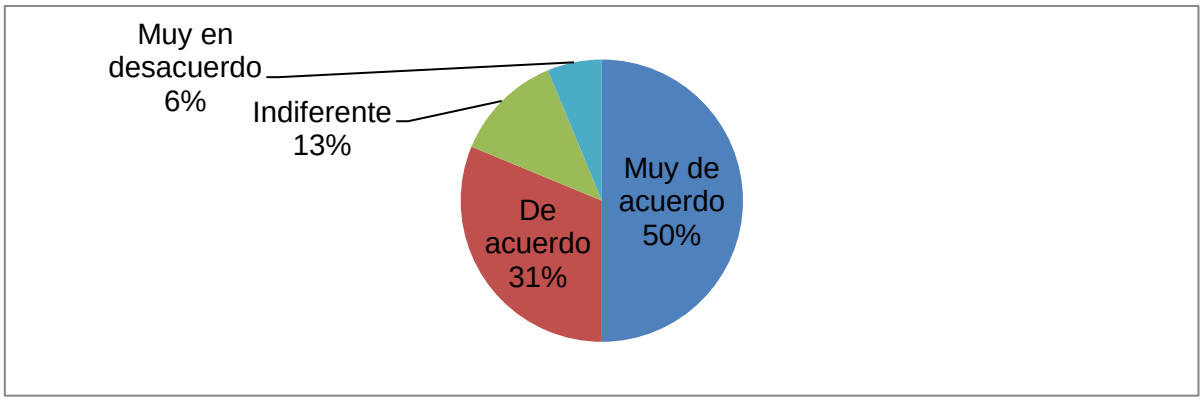


Figura 22. Grado de acuerdo con la apertura del jefe a ideas y sugerencias

Ítem-El nivel de supervisión es adecuado. Es el último perteneciente a la dimensión dirigida a evaluar la relación personal percibida con el superior, su correspondiente gráfica demuestra porcentajes similares de acuerdo y desacuerdo, en ella se analiza si el nivel de supervisión con el que cuenta el empleado es suficiente.

Así, un 50 por ciento está de acuerdo o muy de acuerdo con el grado de supervisión recibido, en tanto un 50 por ciento se decanta por el desacuerdo y la indiferencia (38 por ciento y 12 por ciento respectivamente). Profundizando sobre los resultados de esta afirmación se observa que la petición general por parte de la plantilla laboral es contar con una supervisión más estrecha, se busca la supervisión del trabajo para disminuir posibles errores de ejecución.

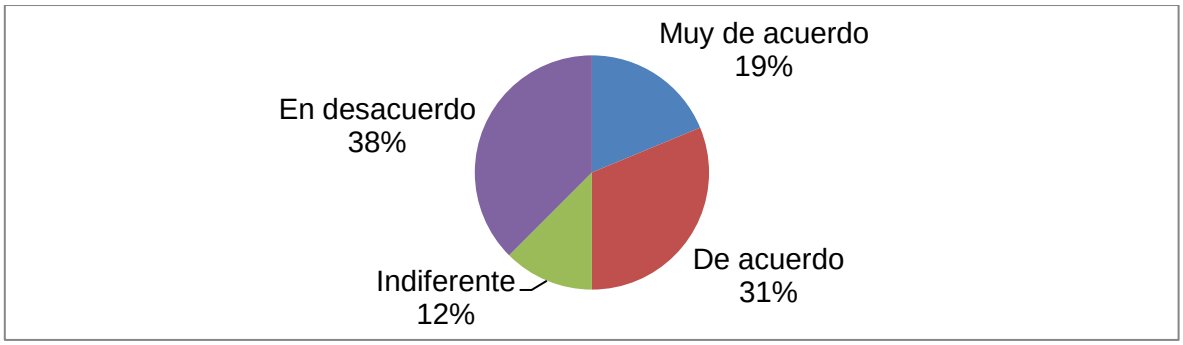


Figura 23. Grado de acuerdo con el nivel de supervisión

Interpretación. Los items pertenecientes a esta dimensión presentan en su mayoría una contundente tendencia favorable, se aprecia una actitud positiva hacia el gerente y su capacidad de escucha, comunicación de apoyo y auxilio en dudas relacionadas con el trabajo. Esta dimensión, como podrá observarse a partir del análisis estadístico, representa una de las categorías que mayor impacta en el estado de la comunicación interna en la organización.

4. Dimensión. Clima de comunicación

Ítem-La comunicación de la empresa motiva y estimula el entusiasmo. Este ítem pertenece a la dimensión destinada a evaluar el clima de comunicación en la empresa, de acuerdo a ello, se indaga si la comunicación formal emprendida por la organización motiva y estimula el entusiasmo del personal. Un 63 por ciento opina estar de acuerdo o muy de acuerdo con las acciones de comunicación emprendidas con esa finalidad, el 12 por ciento de los encuestados se encuentra en un área de indiferencia, mientras 25 por ciento indica no estar motivado por la comunicación de CNX Networks.

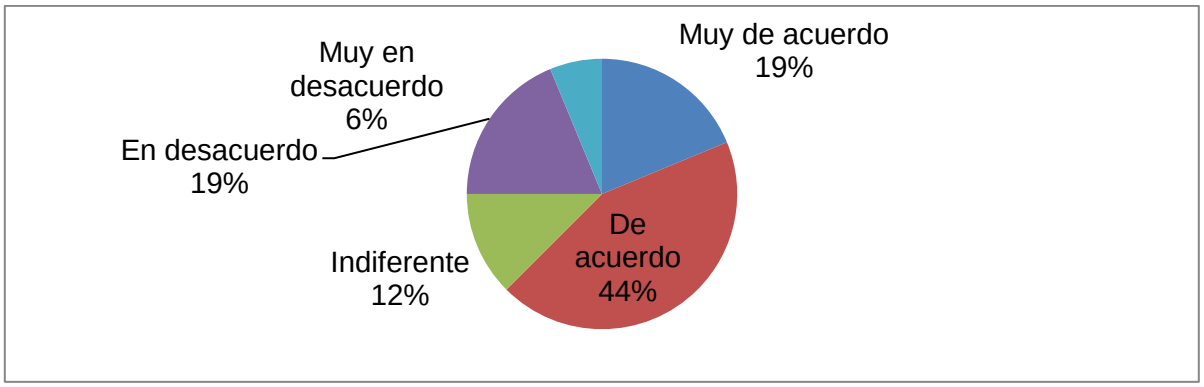


Figura 24. Grado de acuerdo con la motivación que genera la comunicación de la empresa

Ítem-La gente en la empresa tiene la habilidad para comunicarse. A continuación se evalúa las habilidades de comunicación entre empleados. Los resultados implican un contraste a la tendencia hasta ahora observada, ya que en esta ocasión el porcentaje mayoritario se inclina hacia la indiferencia con un 50 por ciento, un 12 por ciento opina que las habilidades de comunicación del personal son limitadas, finalmente un 37 por ciento acuerda con la afirmación planteada. Este ítem representa una ventana de oportunidad latente.

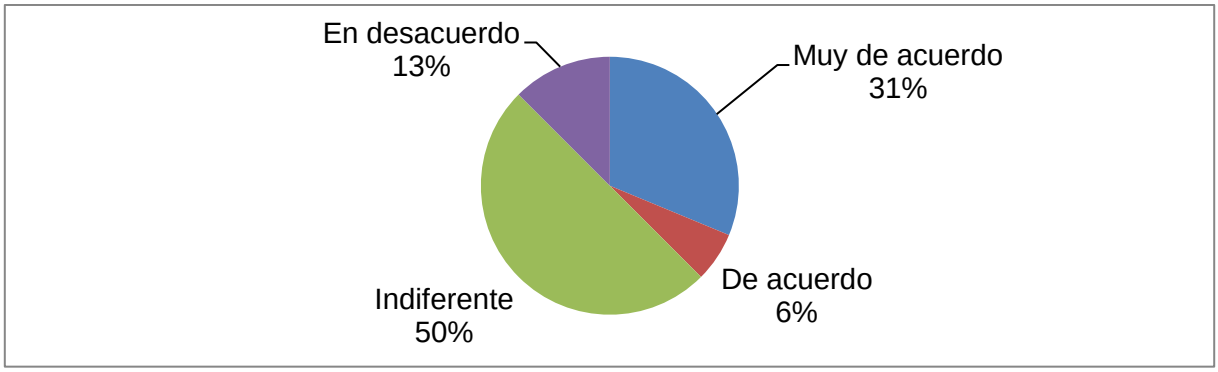


Figura 25. Grado de acuerdo con las habilidades de comunicación del personal

Ítem-Me siento identificado con la empresa. En esta gráfica se visualiza el grado en el que los empleados se identifican con la organización. Al respecto, un 81 por ciento se identifica con CNX Networks, un 13 por ciento declara desacuerdo y un 6 por ciento se expresa indiferente.

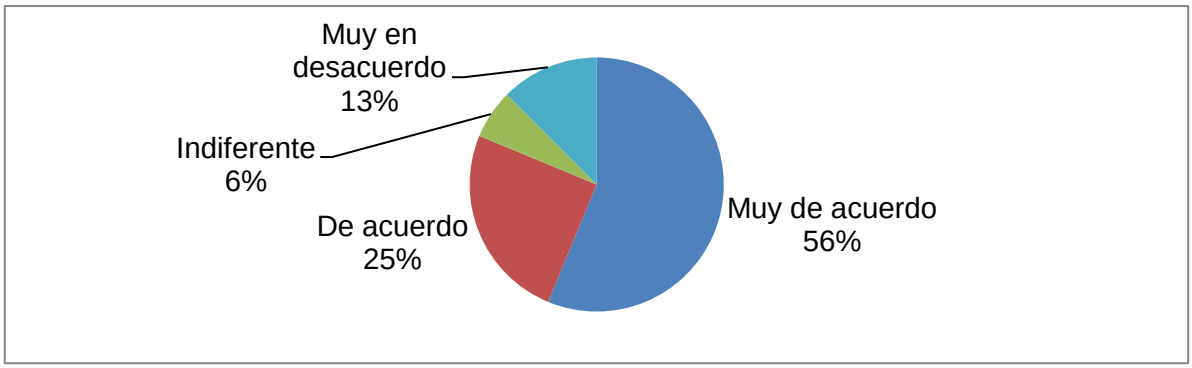


Figura 26. Grado de acuerdo con la identificación hacia la empresa

Ítem-Cuento con la información y los recursos para realizar adecuadamente mi trabajo. De la siguiente gráfica se infiere que el empleado en CNX Networks posee los recursos suficientes para desarrollar su labor de forma adecuada, esto en base al contundente porcentaje de 94 por ciento de la plantilla laboral que está de acuerdo o muy de acuerdo con lo expresado por la correspondiente afirmación, por otro lado un 6 por ciento expresa desacuerdo.

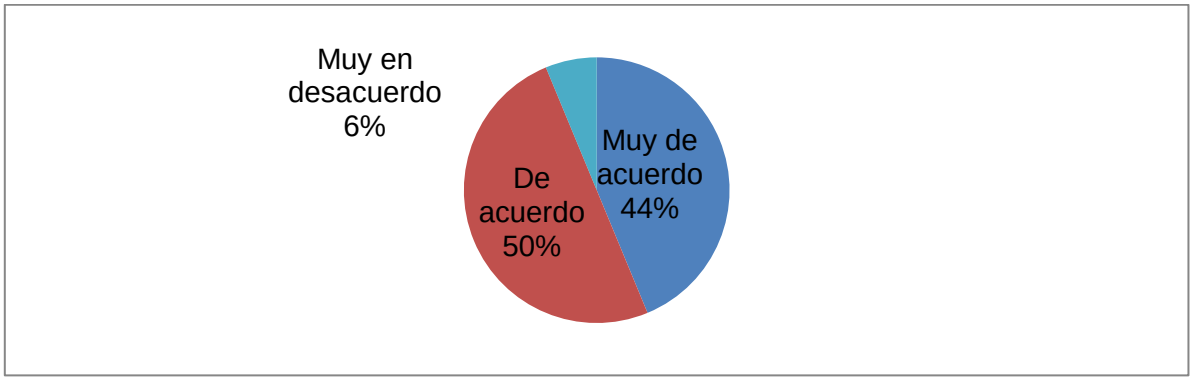


Figura 27. Grado de acuerdo con la disposición de recursos de trabajo

Ítem-Los conflictos en la empresa se manejan de forma adecuada. La afirmación planteada en esta ocasión está relacionada con la forma en que los problemas suscitados en la organización son resueltos adecuadamente. Un 69 por ciento de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo con el manejo de las contrariedades internas, un 19 por ciento se percibe indiferente, por otra parte, un 12 por ciento no concuerda con la actual gestión y resolución de conflictos.

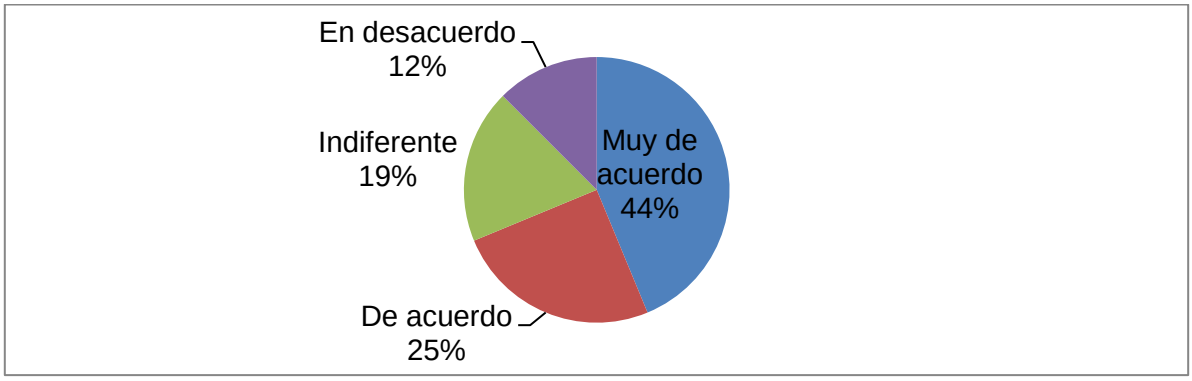


Figura 28. Grado de acuerdo con el manejo y resolución de conflictos

Interpretación. A partir de los items correspondiente a esta dimensión, se observa que el ambiente de comunicación en la empresa presenta opciones de mejora relativas. Destaca particularmente la comunicación horizontal como oportunidad, la gestión de conflictos internos así como la comunicación institucional como factor de motivación.

Sin embargo, a pesar de estas observaciones la identificación de los empleados es llamativamente alta, ello puede estar en función de la satisfacción que tiene el empleado con la relación establecida con su jefe, la cual consecuente puede estar impactando en la satisfacción e identificación con la propia organización. De igual forma se observa que la estructuración del trabajo en la organización tiende a estar sustentado.

5.- Dimensión-Integración organizacional

Ítem-Se me brinda información sobre mi progreso en el trabajo. El siguiente ítem está enfocado a evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con el nivel de información que se brinda a los empleados sobre su avance y progreso en el trabajo. En ese sentido, se aprecia que un 69 por ciento manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo con este tipo de información, un 6 por ciento declara indiferencia, mientras un 25 por ciento manifiesta un grado de inconformidad al respecto.

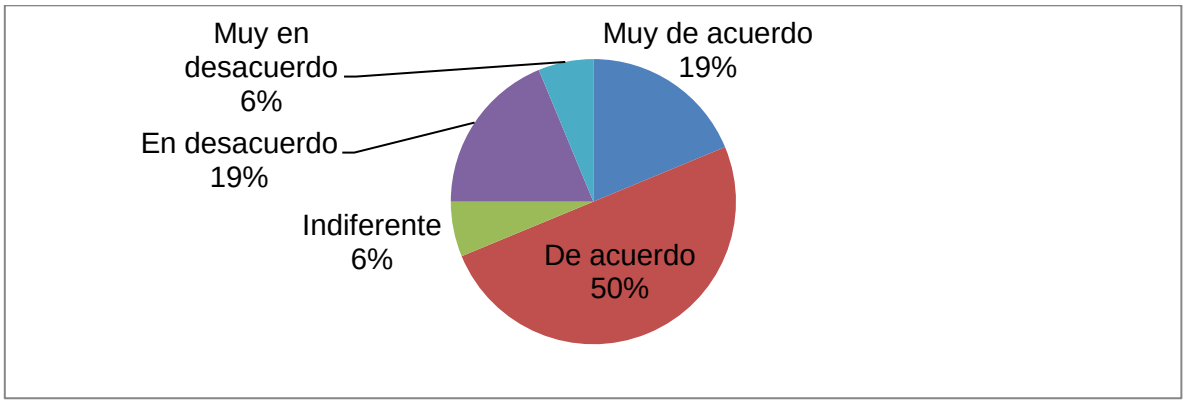


Figura 29. Grado de acuerdo con la información sobre progreso en el trabajo

Ítem-Cuento con información sobre políticas de la empresa. En esta afirmación se requiere que los participantes señalen su grado de conocimiento de las distintas políticas de la empresa. Según lo dicho, un 69 por ciento indica contar con información sobre estas directrices generales, un 25 por ciento dice estar indiferente ante tal afirmación, en tanto un 6 por ciento manifiesta un grado de inconformidad y desconocimiento de las políticas organizacionales.

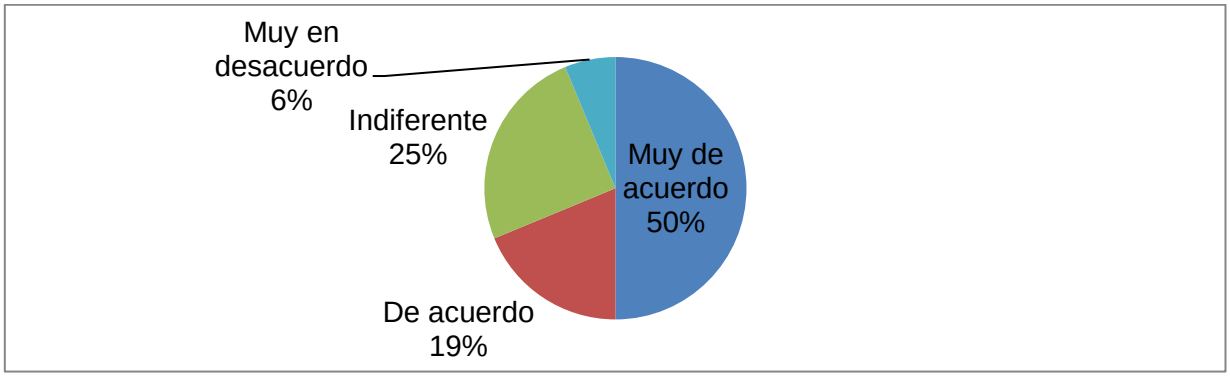


Figura 30. Grado de acuerdo con el conocimiento de políticas de la empresa

Ítem- Mis funciones y tareas están bien definidos. Esta afirmación tiene como finalidad evaluar el grado en el que el empleado tiene claras sus tareas y funciones. Al respecto, un alto porcentaje de empleados señala que su trabajo está adecuadamente definido (81 por ciento), por otro lado un 6 por ciento revela estar indiferente, mientras un 13 por ciento deja ver un grado de inconformidad con la claridad de sus actividades.

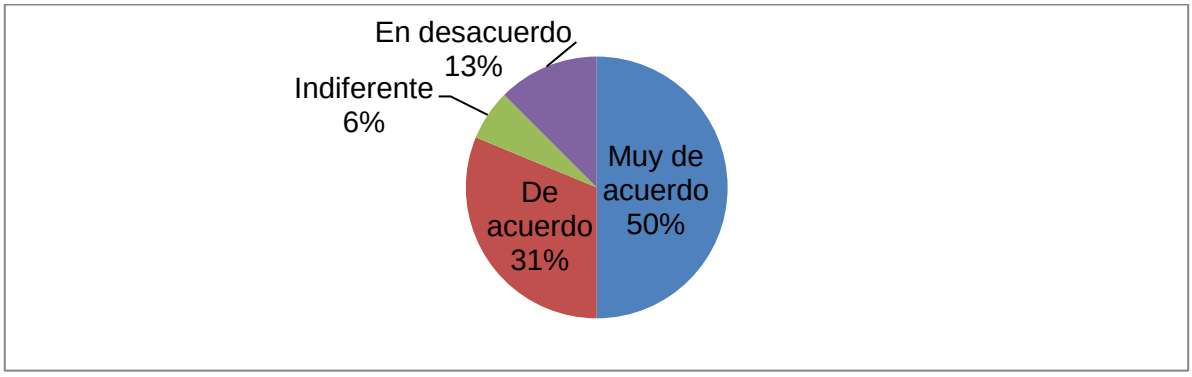


Figura 31. Grado de acuerdo con la estructuración del trabajo

Ítem-Tengo metas de trabajo claras y realistas. Este ítem está destinado a confirmar la información obtenida en la gráfica previa, ambos pertenecen a la misma dimensión y evalúan aspectos relacionados con el nivel en el que el trabajo de los empleados está estructurado, en esta gráfica se aprecia el grado en que se definen metas de trabajo claras y realistas para el personal, con base en ello, un 88 por ciento concuerda con su estipulación de objetivos, un 6 por ciento está en desacuerdo, mientras un 6 por ciento opta por la indiferencia. Los resultados de ambos ítems, se relacionan positivamente.

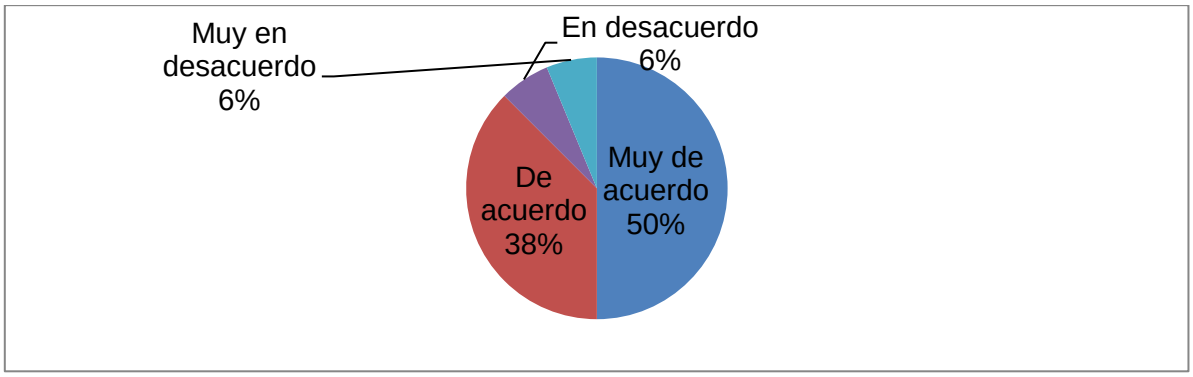


Figura 32. Grado de acuerdo con la estipulación de metas laborales

Ítem-Tengo información sobre beneficios y sueldo. Lo que se aprecia en la siguiente gráfica es que la información sobre beneficios y sueldos puede hacerse llegar de forma más eficiente, esto en el sentido de que los porcentajes de acuerdo y desacuerdo, al menos para este ítem, reducen su distancia. El 62 por ciento de la plantilla laboral afirma conocer este tipo de información, un 26 por ciento tiene un grado de desconocimiento de las prestaciones de las que pueden ser acreedores, mientras un 12 por ciento se inclina por la indiferencia.

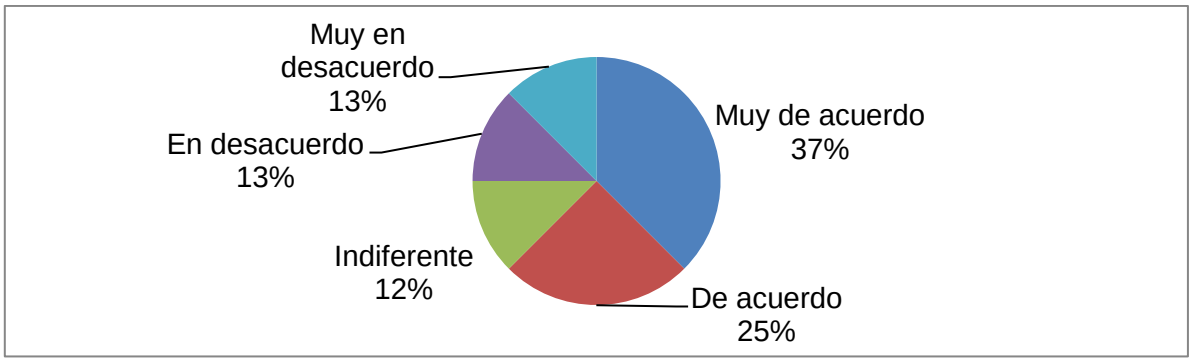


Figura 33. Grado de acuerdo con la información sobre beneficios y sueldos

Interpretación. Esta dimensión viene a consolidar la tendencia, es decir, se percibe que la estructuración del trabajo en la empresa es adecuada, esto debido a que los empleados comparten el pensamiento de que sus funciones, tareas y metas están bien definidas, además de que se les brindan los recursos necesarios para ejecutar su labor. Sin embargo, también se entrevé que dicha estructuración se debe en mayor medida a la función del jefe que a una estructuración formal establecida o plasmada literalmente por la organización. En ese sentido continúan siendo opciones de mejora relativas la comunicación institucional, específicamente la comunicación de políticas y beneficios salariales.

Percepción general sobre el total de items

Finalmente, en base a los items destinados a evaluar a la comunicación interna en la organización, se presenta una gráfica la cual concentra la totalidad de las respuestas obtenidas en la encuesta y en la que se puede apreciar el acuerdo generalizado que se tiene con las prácticas de comunicación de CNX Networks.

Se observan porcentajes minoritarios de indiferencia o desacuerdo los cuales se concentran en ciertos aspectos puntuales, entre ellos destacan los items que indagaron sobre la capacidad de comunicación de los empleados, el nivel de supervisión ejercido por el jefe, la información que permite al empleado conocer sobre su progreso laboral, la comunicación de la empresa como entidad y la oportuna información sobre los criterios bajo los cuales el trabajo es comparado.

Estos elementos representan áreas de oportunidad relativas en las que la empresa debe hacer un énfasis especial.

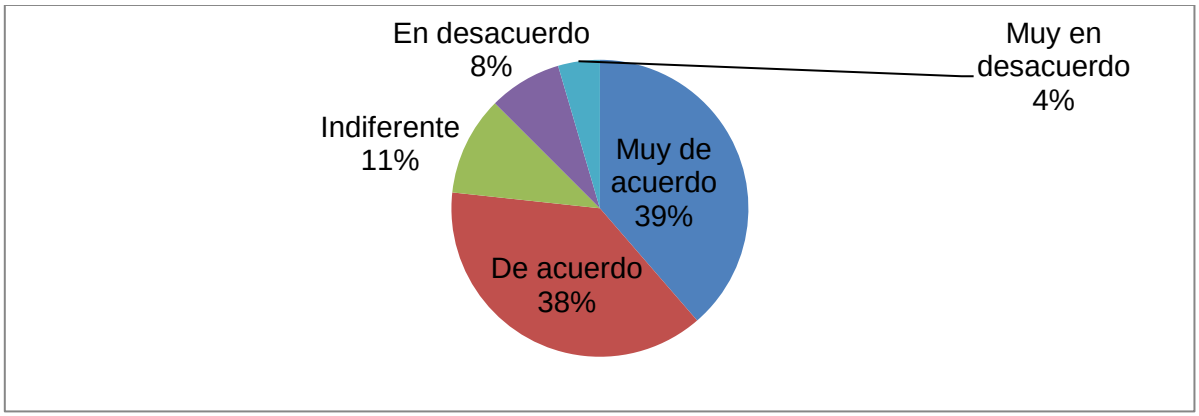


Figura 34. Grado de acuerdo general sobre las prácticas de comunicación de CNX Networks

6.- Dimensión- Estilos de dirección

Ítem-Mi jefe me dice qué, cómo y cuándo hacer las cosas y supervisa la ejecución de las mismas. En especifico este ítem indaga el grado en que el jefe ejerce un estilo directivo, es decir, en qué medida estructura el trabajo y supervisa la ejecución de sus indicaciones, los resultados señalan que un 75 por ciento de empleados percibe un alto grado de estructuración de su labor, un 19 por ciento se manifiesta indiferente, finalmente un 6 por ciento no concuerda con la afirmación efectuada.

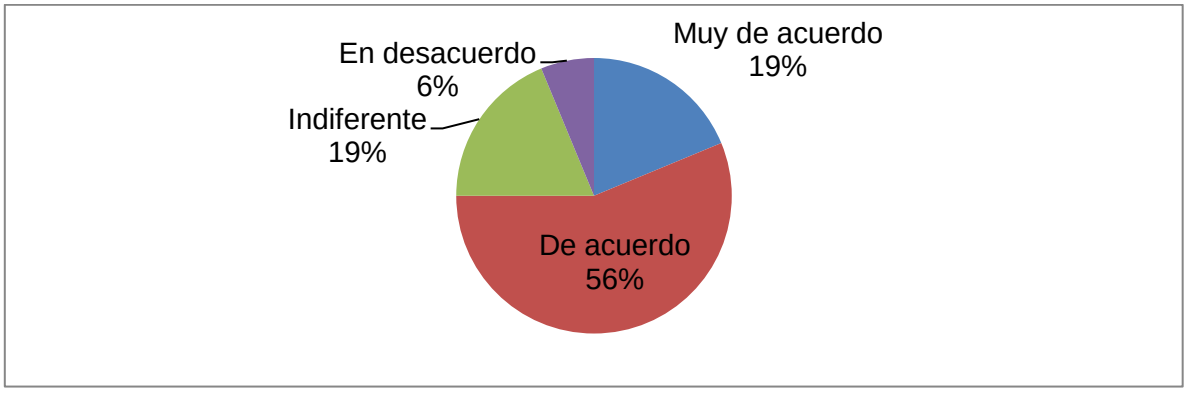


Figura 35. Grado de acuerdo con el estilo directivo del jefe

Ítem-El jefe me motiva para mejorar mi desempeño. En CNX Networks se tiende a motivar al personal para la mejora de su desempeño, así se aprecia en la siguiente gráfica en la cual un 75 por ciento está de acuerdo o muy de acuerdo con lo planteado, un porcentaje de 19 por ciento manifiesta estar indiferente, por otro lado, un 6 por ciento expresa su desacuerdo.

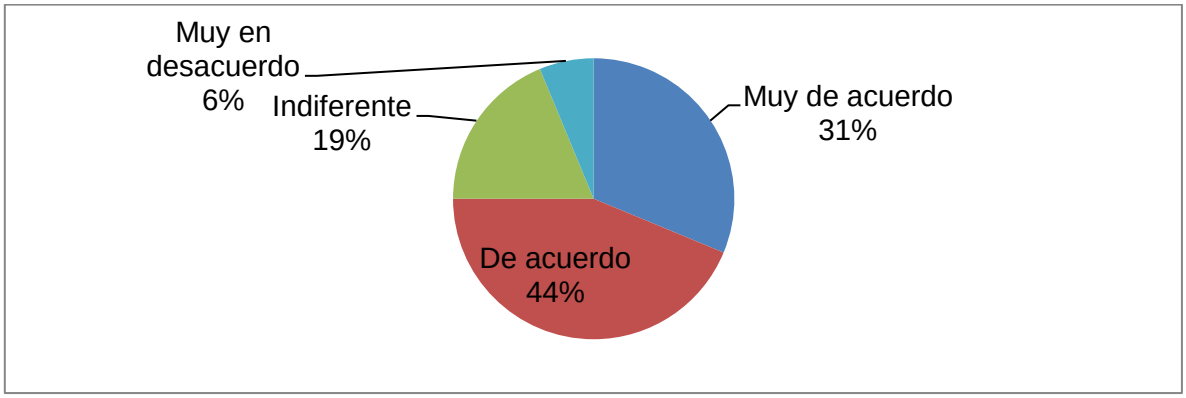


Figura 36. Grado de acuerdo con la capacidad de motivación del jefe

Ítem. Cuando surge un problema estoy facultado y capacitado para resolverlo sin necesidad de recurrir a mi jefe. Si bien los empleados declaran ser competentes para realizar su trabajo, se aprecia, a través de la siguiente gráfica, una ligera tendencia que indica que la solución a ciertas situaciones de trabajo están supeditadas a la intervención del jefe.

En ese sentido un 19 por ciento del personal manifiesta carecer de las facultades para solucionar eventuales contrariedades relacionadas con su trabajo, un 19 por ciento opina estar indiferente, no obstante la mayoría concuerda con su delegación de responsabilidades ya que 62 por ciento demuestra conformidad con la afirmación estipulada.

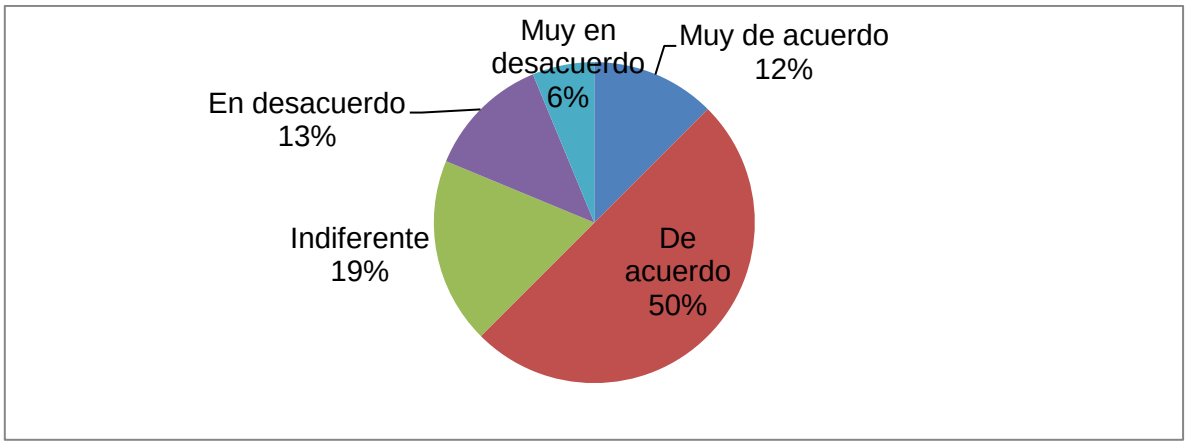


Figura 37. Grado de acuerdo con el facultamiento y delegación

Ítem. Soy tomado en consideración para la toma de decisiones en mi área de trabajo. Este ítem evalúa la apertura del jefe para someter a consenso la toma de decisiones en el área de trabajo, se visualiza una apertura relativa ya que un 69 por ciento señala una tendencia a compartir información y la consideración de sus opiniones, no obstante un 19 por ciento manifiesta desacuerdo al respecto y un 12 por ciento indiferencia, en conjunto el nivel de desacuerdo e indiferencia alcanza un 31 por ciento por lo que esta categoría puede ser un área de oportunidad en caso de considerarse necesario.

Cabe señalar que profundizando en los resultados de este ítem se encuentra que los jefes tienden a considerar las perspectivas de sus empleados, no obstante la decisión final es efectuada por el líder.

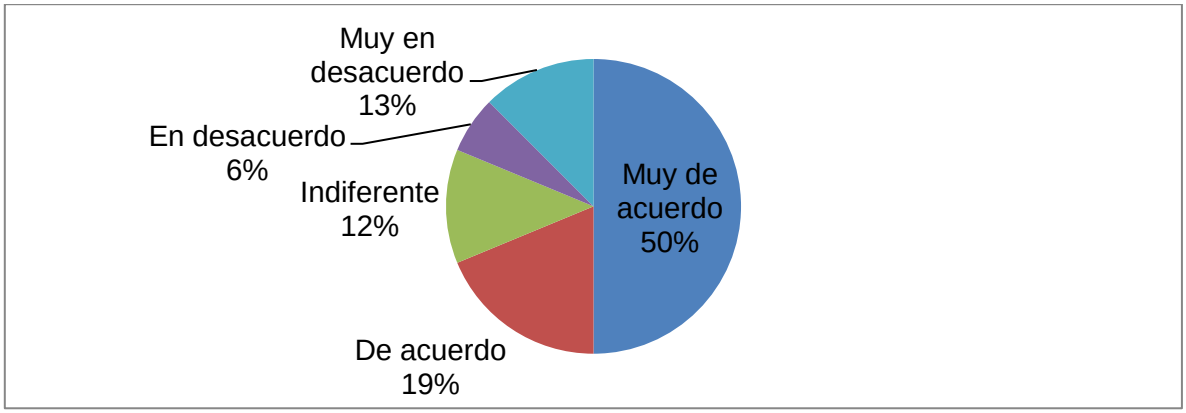


Figura 38. Grado de acuerdo con la consideración para la toma de decisiones

Interpretación. Esta última dimensión tiene como objetivo evaluar el estilo de dirección de los jefes en la organización, por ello se procedió a preguntar al empleado sobre ciertas características de liderazgo percibidas. En general se observa que el líder tiende a:

- Estructurar el trabajo y supervisar la ejecución de ordenes
- Tomar en consideración las opiniones de los empleados para la toma de decisiones, pero reservándose la decisión final.
- Intervenir en las decisiones prioritarias o críticas que deben tomar sus empleados.
- Motivar y favorecer el establecimiento de relaciones interpersonales de trabajo.

De acuerdo a lo planteado en el marco teórico de esta investigación en el apartado concerniente a liderazgo y de acuerdo a la información obtenida, se establece que el estilo de dirección de las personas en posiciones de mando en la empresa es consultivo o persuasivo, en todo caso el nombre del estilo de dirección varía dependiendo de la teoría que se use como base, no obstante todos las teorías consensan que este estilo implica una conducta de tarea y de relación elevadas.

Lo conducta de relación conlleva un alto grado de énfasis en las relaciones interpersonales, tomando interés por las necesidades de los subordinados, escuchando y motivando en consecuencia. La conducta de tarea implica una alta estructuración del trabajo del empleado, es decir, sus funciones, tareas, responsabilidades, plazos y demás características intrínsecas de su labor.

Cabe señalar en este punto, que además de esta encuesta también se ha procedido a la aplicación de una prueba contestada por los propios jefes en la empresa, con el objetivo de evaluar su estilo de dirección y su correspondiente eficacia situacional como líderes.

Así, se podrá analizar si la autopercepción del estilo de dirección de cada jefe corresponde con la percepción que tienen los empleados al respecto. Por ello, los resultados de esta dimensión en particular serán de utilidad para confirmar la información obtenida en el instrumento de medición complementario del que se vale este proyecto.

5.1.2.2. Segundo acercamiento

Prosiguiendo con la evaluación de la información de cada ítem, a continuación se presenta un análisis utilizado frecuentemente para instrumentos que se valen de escalas Likert.

A saber, se realiza un promedio dividiendo la sumatoria de cada ítem entre el total de empleados, el resultado es un numero que oscila en una escala entre el 1 al 5, entre más orientado este el resultado hacia el 1, más favorable es la actitud o percepción de todo el personal en relación a la afirmación, entre más orientado esté el resultado hacia el 5 más desfavorable es dicha actitud.

Más en específico, se ha procedido a establecer intervalos concretos en la escala, a través de los cuales se clasifica la percepción que se tiene sobre cada ítem en función de su promedio (Tabla 9 y figura 38).

Tabla 9. Intervalos de valoración de la comunicación interna en función de cada item

Orientación	Intervalo
Items con percepción muy favorable	(1 a 1.8)
Items con percepción favorable	(1.81 a 2.6)
Items con percepción neutral/indiferente	(2.61 a 3.4)
Items con percepción desfavorable	(3.41 a 4.2)
Items con percepción muy desfavorable	(4.21 a 5)

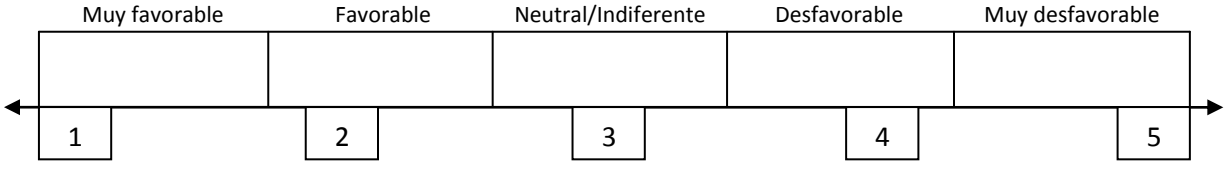


Figura 39. Escala para valorar la percepción de la comunicación interna

Utilizando como base los intervalos previamente establecidos, la siguiente tabla (número 10), presenta un panorama revelador sobre el estado de la comunicación interna en la organización, en ella se aprecia la percepción que tienen los empleados sobre cada ítem de la encuesta y su respectiva dimensión.

Se observa que de las 28 afirmaciones efectuadas, 26 cuentan con un grado de acuerdo satisfactorio, mientras que dos presentan indiferencia por parte del personal, cabe señalar que ningún ítem se ubico en el área del desacuerdo o la insatisfacción.

Tabla 10. Percepción de los empleados sobre el estado de la comunicación interna

Ítem	Promedio	Percepción	Dimensión	Variable
1. Estoy satisfecho con mi trabajo.	1.75	Muy favorable	Autopercepción Promedio: 1.74 (Muy favorable)	Comunicación Interna Promedio general: 2 (Favorable)
2. Soy competente para realizar mi trabajo.	1.68	Muy favorable		
3. Estoy comprometido para realizar mi trabajo.	1.75	Muy favorable		
4. Soy una persona productiva en mi trabajo.	1.81	Favorable		
5. Estoy informado cómo se compara mi trabajo.	2.62	Neutral	Retroalimentación personal Promedio: 2.18 (Favorable)	
6. Estoy informado bajo qué criterios se evalúa mi trabajo.	2.06	Favorable		
7. Mis esfuerzos son reconocidos.	2.43	Favorable		
8. Recibo información sobre los problemas relacionados con mi trabajo.	2	Favorable		
9. Mi jefe conoce y comprende mis problemas	1.81	Favorable		
10. Mi jefe me escucha y me presta atención.	1.75	Muy favorable	Relación con el jefe Promedio: 1.92 (Favorable)	
11. Mi jefe me brinda guía y ayuda para resolver problemas relativos al trabajo.	1.75	Muy favorable		
12. Mi jefe confía en mí.	1.62	Muy favorable		
13. Mi jefe está abierto a ideas y sugerencias.	1.81	Favorable		
14. El nivel de supervisión es adecuado.	2.68	Neutral		
15. La comunicación de la empresa motiva y estimula el entusiasmo.	2.5	Favorable	Clima de comunicación Promedio: 2.11 (Favorable)	
16. La gente en la empresa tiene la habilidad para comunicarse.	2.43	Favorable		
17. Me siento identificado con la empresa.	1.87	Favorable		
18. Cuento con la información y los recursos para realizar adecuadamente mi trabajo.	1.75	Favorable		
19. Los conflictos en la empresa se manejan de forma adecuada.	2	Favorable		
20. Se me brinda información sobre mi progreso en el trabajo.	2.43	Favorable	Integración organizacional Promedio: 2.07 (Favorable)	
21. Cuento con información sobre políticas de la empresa.	1.93	Favorable		
22. Mis funciones y tareas están bien definidas	1.81	Favorable		
23. Tengo metas de trabajo claras y realistas	1.81	Favorable		
24. Tengo información sobre beneficios y sueldos	2.3	Favorable		
25. Mi jefe me dice qué, cuándo y cómo hacer las cosas y supervisa la ejecución de órdenes.	2.1	Favorable	Estilos de dirección Promedio: 2.20 (Favorable)	Liderazgo Situacional
26. El jefe me motiva para mejorar mi desempeño	2.06	Favorable		
27. Cuando surge un problema estoy capacitado y facultado para resolverlo sin necesidad de recurrir a mi jefe.	2.5	Favorable		
28. Soy tomado en consideración para la toma de decisiones en mi área de trabajo.	2.12	Favorable		

Concluyendo con este segundo acercamiento, en la siguiente tabla (número 11), se procede a enlistar los items de acuerdo a su resultado, esto es, de aquellos que tienen una mejor percepción a aquellos con resultados más desfavorables. Posteriormente, la tabla 12 muestra ordenadas las dimensiones de la comunicación interna bajo la misma lógica. Ambas tablas tienen especial relevancia para identificar los aspectos concretos y las áreas de fortaleza de la organización, así como aquellas en las que se necesita prestar especial atención.

Tabla 11. Ítems de la comunicación interna más valorados

Items	Promedio
1. Mi jefe confía en mí.	1.62
2. Soy competente para realizar mi trabajo.	1.68
3. Estoy satisfecho con mi trabajo.	1.75
4. Estoy comprometido para realizar mi trabajo.	1.75
5. Mi jefe me escucha y me presta atención.	1.75
6. Mi jefe me brinda guía y ayuda para resolver problemas relativos al trabajo.	1.75
7. Cuento con la información y los recursos para realizar adecuadamente mi trabajo.	1.75
8. Soy una persona productiva en mi trabajo.	1.81
9. Mi jefe conoce y comprende mis problemas	1.81
10. Mi jefe está abierto a ideas y sugerencias.	1.81
11. Mis funciones y tareas están bien definidas	1.81
12. Tengo metas de trabajo claras y realistas	1.81
13. Me siento identificado con la empresa.	1.87
14. Cuento con información sobre políticas de la empresa.	1.93
15. Los conflictos en la empresa se manejan de forma adecuada.	2
16. Recibo información sobre los problemas relacionados con mi trabajo.	2
17. Estoy informado bajo qué criterios se evalúa mi trabajo.	2.06
18. El jefe me motiva para mejorar mi desempeño	2.06
19. Mi jefe me dice qué, cuándo y cómo hacer las cosas y supervisa la ejecución de órdenes.	2.1
20. Soy tomado en consideración para la toma de decisiones en mi área de trabajo.	2.12
21. Tengo información sobre beneficios y sueldos	2.3
22. La gente en la empresa tiene la habilidad para comunicarse.	2.43
23. Se me brinda información sobre mi progreso en el trabajo.	2.43
24. Mis esfuerzos son reconocidos.	2.43
25. La comunicación de la empresa motiva y	2.5

estimula el entusiasmo.	
26. Cuando surge un problema estoy capacitado y facultado para resolverlo sin necesidad de recurrir a mi jefe.	2.5
27. Estoy informado como se compara mi trabajo.	2.62
28. El nivel de supervisión es adecuado.	2.68

Tabla 12. Dimensiones de la comunicación interna más valoradas

Dimensión	Promedio
Autopercepción	1.74
Relación con el jefe	1.92
Integración organizacional	2.07
Clima de comunicación	2.11
Retroalimentación personal	2.18
Estilos de dirección	2.20

Interpretación. Como se aprecia a partir de las tablas expuestas la amplia mayoría de las afirmaciones planteadas en la encuesta tienden a orientarse hacia la satisfacción y el acuerdo. Así mismo todas las dimensiones cuentan con una percepción que va de lo muy favorable a lo favorable.

Como áreas de oportunidad se percibe a los items que se ubican en la parte inferior de la tabla, sin embargo no se aprecian como aspectos desfavorecidos sino aquellos que cuentan con un mayor margen de mejora relativo.

En ese sentido se empieza a cuestionar si efectivamente la organización cuenta con las condiciones necesarias para implementar el liderazgo situacional ya que en términos generales el estado de la comunicación interna es positivo, resalta el hecho de que la categoría destinada a evaluar la relación con el jefe es una de las mejor valoradas, esto conlleva especial importancia ya que esta es la dimensión que se relaciona de forma más directa con el liderazgo.

No obstante se desarrollan más acercamientos a la información obtenida para sustentar lo que hasta el momento es una suposición. A continuación se presenta un último acercamiento a la información obtenida en el cuestionario destinado a evaluar el estado de la comunicación interna en la organización.

5.1.3. Análisis de actitudes en función de cada empleado

Mientras el primer y el segundo acercamiento se enfocaron en la visualización e interpretación de las respuestas de todo el personal en función de cada ítem, esta tercera perspectiva hace énfasis en la respuesta de cada empleado en relación al total de items de la encuesta.

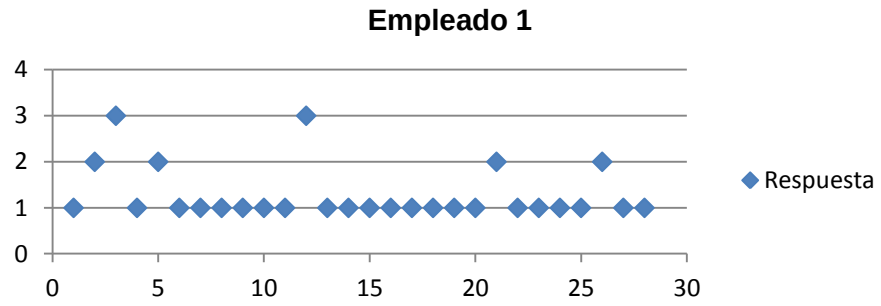
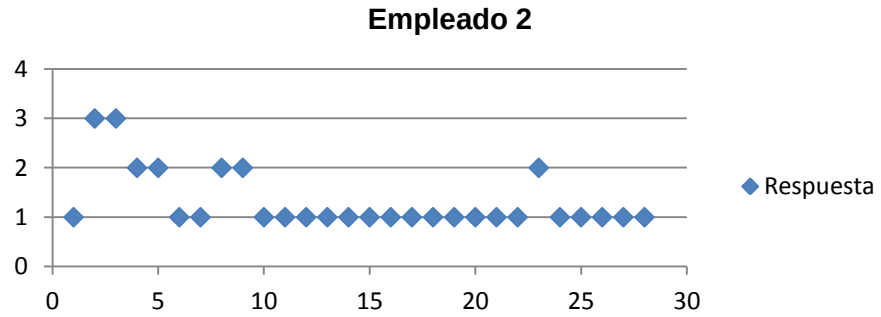
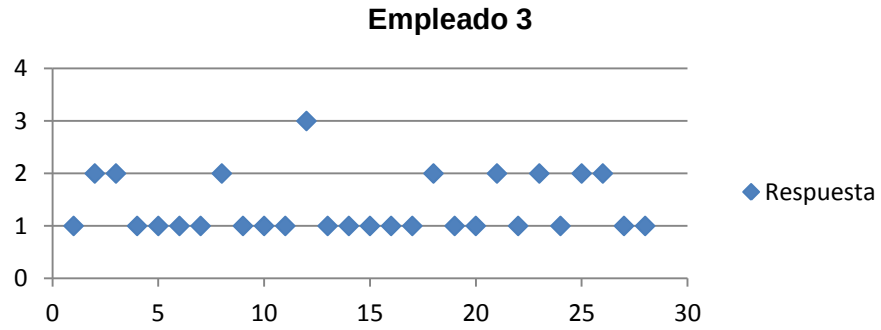
Así, se puede identificar la actitud de cada empleado respecto del estado de la comunicación interna, ya que si bien la percepción de todo el personal es positiva, es conveniente analizar si existen empleados a los que se tenga que prestar especial atención en función de su satisfacción actual con la comunicación.

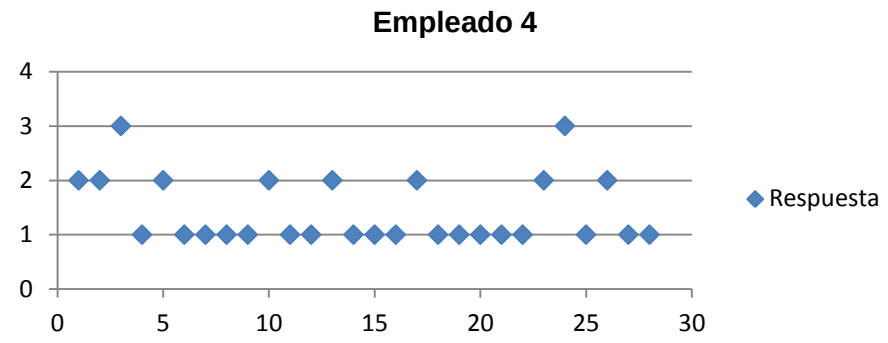
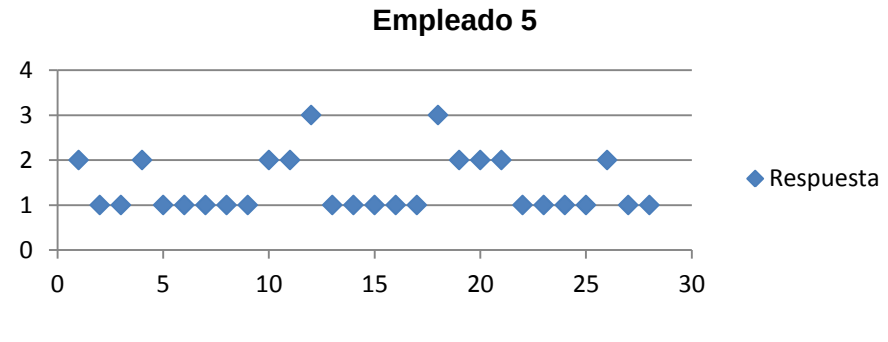
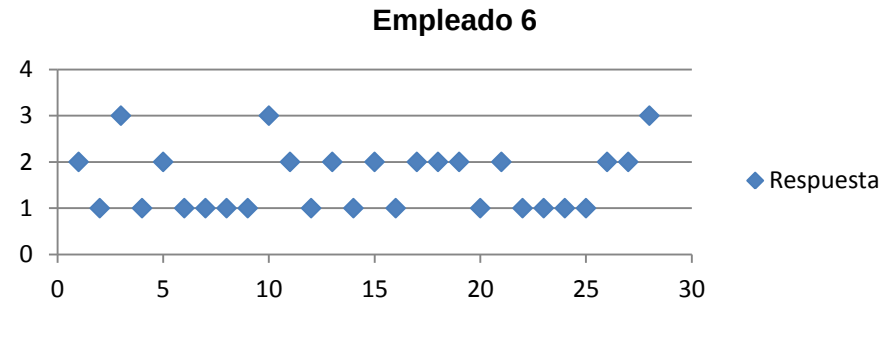
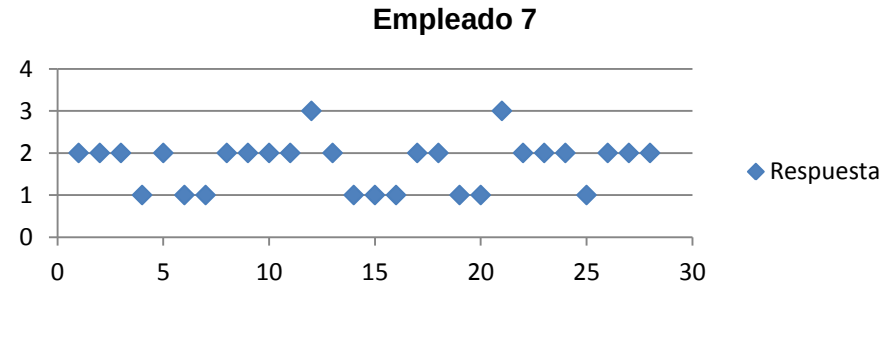
Para ello se utiliza como base la tabla número 13, la cual hace uso de los mismos criterios establecidos previamente para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo en función de ciertos resultados obtenidos, la diferencia radica que en este caso se evalúa la percepción de la comunicación interna de cada empleado en particular. Finalmente se presenta la información de cada empleado ordenada de aquellos con la actitud/percepción más favorable hacia la comunicación interna a aquellos con una actitud/percepción menos favorable. (Tabla 14)

Tabla 13. Intervalos de valoración de la comunicación interna en función de cada empleado

Orientación	Intervalo
Empleados con actitud muy favorable	(1 a 1.8)
Empleados con actitud favorable	(1.81 a 2.6)
Empleados con actitud neutral/indiferente	(2.61 a 3.4)
Empleados con actitud desfavorable	(3.41 a 4.2)
Empleados con una actitud muy desfavorable	(4.21 a 5)

Tabla 14. Empleados con percepción muy favorable de la comunicación interna

No.	Resultado	Patrón de respuestas
1	1.28	
2	1.32	
3	1.35	

4	1.42	
5	1.42	
6	1.6	
7	1.75	

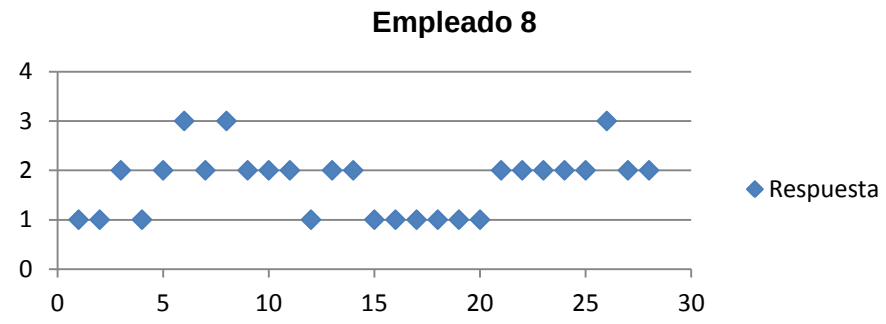
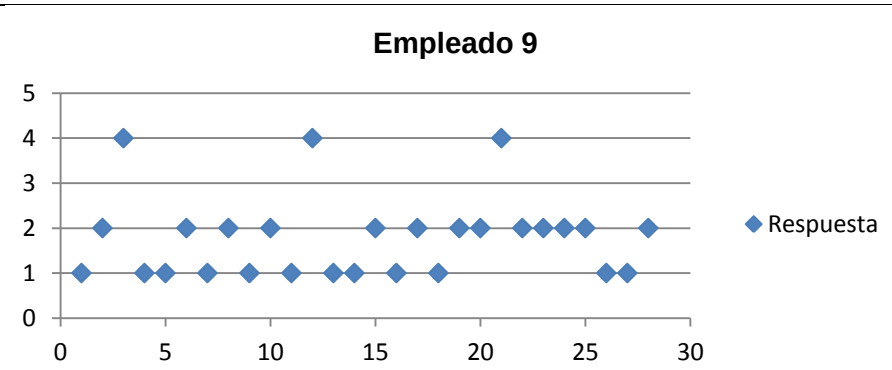
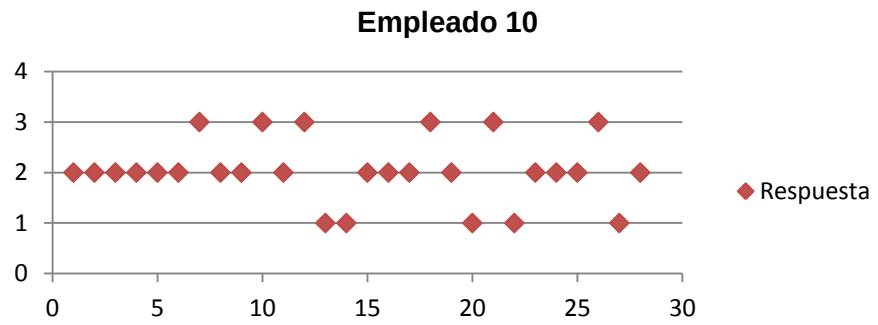
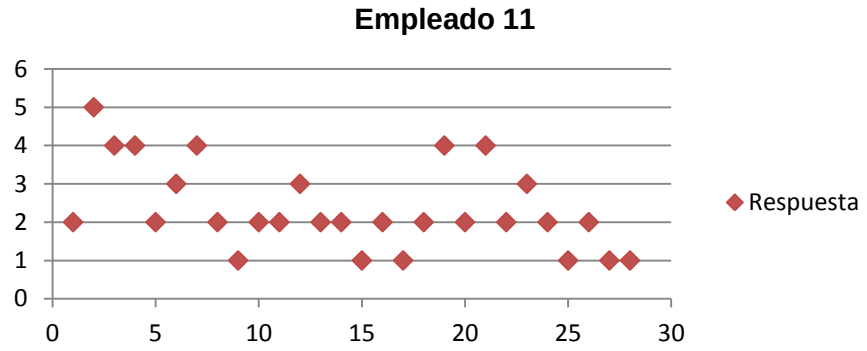
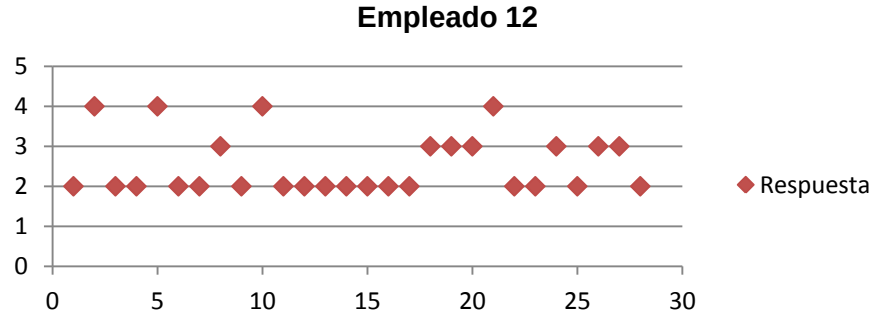
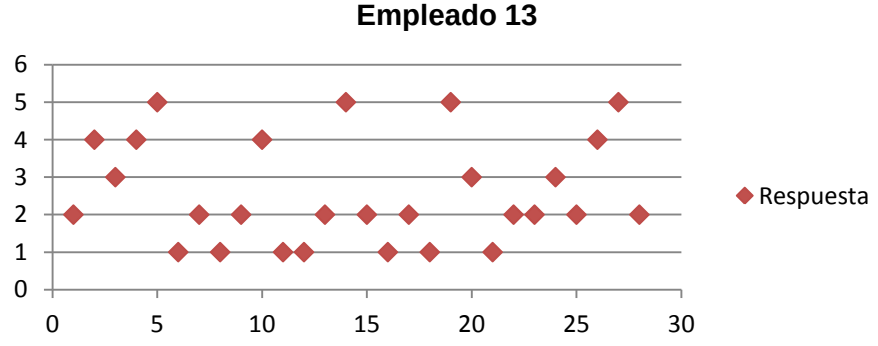
8	1.75	 Empleado 8 4 3 2 1 0 0 5 10 15 20 25 30 Respuesta
9	1.78	 Empleado 9 5 4 3 2 1 0 0 5 10 15 20 25 30 Respuesta

Tabla 15. Empleados con percepción favorable de la comunicación interna

No.	Resultado	Patrón de respuestas
10	2.03	
11	2.35	
12	2.53	
13	2.57	

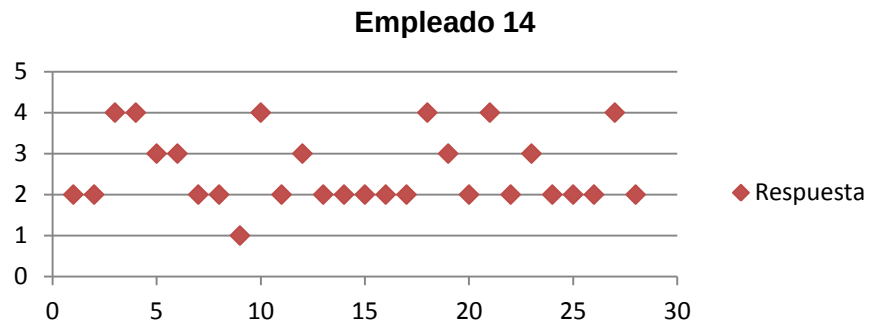
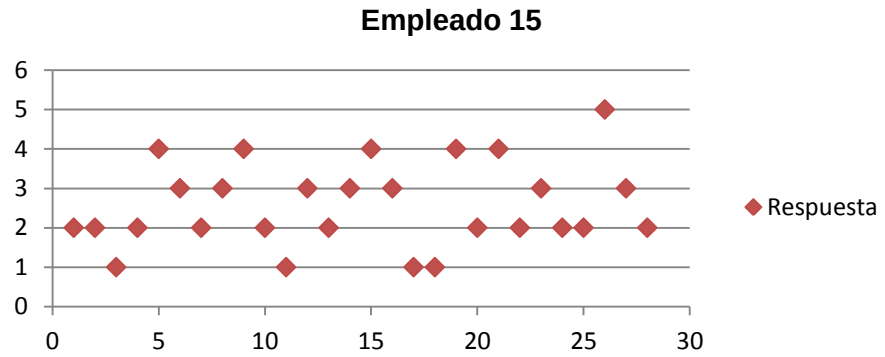
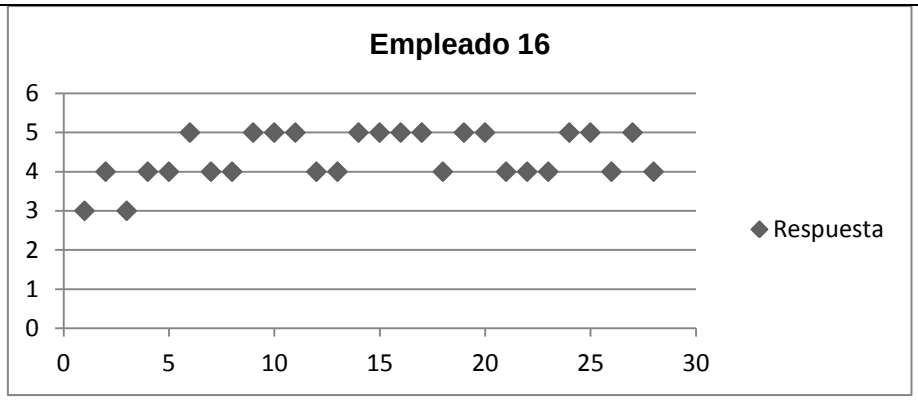
14	2.57	 Empleado 14 5 4 3 2 1 0 0 5 10 15 20 25 30 Respuesta
15	2.57	 Empleado 15 6 5 4 3 2 1 0 0 5 10 15 20 25 30 Respuesta

Tabla 16. Empleados con percepción muy desfavorable de la comunicación interna

No.	Resultado	Patrón de respuestas
16	4.39	

Interpretación. Un amplio porcentaje de empleados se encuentran satisfechos o muy satisfechos con la comunicación interna en la organización, esto es un 94.75 por ciento de la plantilla laboral.

Si bien la actitud es ampliamente favorable, es relevante prestar especial atención a aquellos empleados que muestren un grado de inconformidad con las prácticas de comunicación actuales ya que sus opiniones pueden ser de ayuda sobresaliente en la búsqueda de una mejora al respecto. De igual forma deben analizarse aquellos items cuyas respuestas se encuentren desde el rango de la indiferencia al desacuerdo ya que representan áreas de oportunidad, en ese sentido, el primer y segundo acercamiento brindado a los resultados son de utilidad para identificar concisamente los items que representan puntos de interés concretos.

5.2. Liderazgo Situacional

Como instrumento complementario en esta investigación se utilizó una encuesta para determinar el estilo y eficacia del liderazgo situacional de aquellas personas en posiciones de mando en la organización.

La selección de los participantes se realizó en base a su antigüedad en el cargo, identificados como jefe A y jefe B, si bien la empresa cuenta con más individuos que ostentan posiciones similares, su experiencia en el puesto no supera el mes de antigüedad, por lo tanto su influencia en las variables organizaciones se considera limitada.

Aclarado lo anterior, en las siguientes tablas (17 y 18) se aprecian los resultados correspondientes de cada jefe, se observa el estilo de dirección dominante del participante y su eficacia en base a la Teoría de Liderazgo Situacional.

Tabla 17. Estilo de dirección y eficacia situacional, jefe A

TABLA DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
Estilo de dirección	**Directivo**		**Consultivo**		**Apoyador**		**Delegador**	
Situaciones	Acción	Puntos	Acción	Puntos	Acción	Puntos	Acción	Puntos
1	A	2	C	1	B	-1	D	-2
2	D	-1	A	2	C	1	B	-2
3	C	-2	A	1	D	2	B	-1
4	B	-2	D	-1	A	1	C	2
5	C	2	B	1	D	-1	A	-2
6	B	1	D	2	A	-1	C	-2
7	A	-2	C	-1	B	2	D	1
8	C	-2	B	-1	D	1	A	2
9	C	2	B	1	D	-1	A	-2
10	B	-2	D	2	A	1	C	-1
11	A	-2	C	-1	B	2	D	1
12	C	-2	A	-1	D	1	B	2
Total	**2**	**0**	**6**	**-1**	**4**	**0**	**0**	**0**
	Menciones por estilo	Nivel de eficacia	Menciones por estilo	Nivel de eficacia	Menciones por estilo	Nivel de eficacia	Menciones por estilo	Nivel de eficacia

Estilo dominante	Consultivo
Suma de eficacia	-1
Eficacia situacional	0.00%

-

Tabla 18. Estilo de dirección y eficacia situacional, jefe B

Estilo de dirección	Directivo		Consultivo		Apoyador		Delegador	
Situaciones	Acción	Puntos	Acción	Puntos	Acción	Puntos	Acción	Puntos
1	A	2	C	1	B	-1	D	-2
2	D	-1	A	2	C	1	B	-2
3	C	-2	A	1	D	2	B	-1
4	B	-2	D	-1	A	1	C	2
5	C	2	B	1	D	-1	A	-2
6	B	1	D	2	A	-1	C	-2
7	A	-2	C	-1	B	2	D	1
8	C	-2	B	-1	D	1	A	2
9	C	2	B	1	D	-1	A	-2
10	B	-2	D	2	A	1	C	-1
11	A	-2	C	-1	B	2	D	1
12	C	-2	A	-1	D	1	B	2
Total	**3**	**-2**	**6**	**1**	**3**	**2**	**0**	**0**
	Menciones por estilo	Nivel de eficacia	Menciones por estilo	Nivel de eficacia	Menciones por estilo	Nivel de eficacia	Menciones por estilo	Nivel de eficacia

Estilo dominante	Consultivo
Suma de eficacia	1
Eficacia situacional	4.16%

Interpretación. De acuerdo a los resultados se observa que en ambos casos el estilo de dirección dominante es consultivo, es decir, se combina en un alto grado una conducta de tarea y relación, esta información se compagina con lo obtenido en el primer instrumento de evaluación, ya que tanto el estilo de dirección percibido por los empleados como el estilo de dirección autopercibido por el líder es el mismo.

Por otro lado, en base a la metodología propuesta por la Teoría del Liderazgo Situacional para determinar la eficacia de los estilos de dirección, se aprecia que en ambos casos la eficacia del líder es mínima, un 0 y 4.16 por ciento respectivamente, lo que significa, de acuerdo a la teoría, que las decisiones tomadas por el líder no son las más adecuadas a la situación planteada.

Lo anterior resulta entendible ya que los participantes no conocen sobre los postulados de la teoría, mucho menos han sido sometidos a un proceso de capacitación al respecto.

Apelando al alcance correlacional de este proyecto, una implicación importante es la relación apreciada entre la eficacia del liderazgo situacional y el estado de la comunicación interna en la organización.

Al respecto no se aprecia una dependencia en ambas variables, ya que mientras la primera es significativamente reducida, la segunda es significativamente alta. Luego no se aprecia, en el caso de la organización CNX Networks, que desarrollar el liderazgo situacional represente una propuesta recomendable para la gestión de la comunicación interna.

Ello no significa que el liderazgo no sea un medio para gestionar a la comunicación interna, de hecho en la organización se aprecia un estilo de dirección que ha resultado ser efectivo para tal finalidad. Sin embargo, es primordial el señalar que el liderazgo efectuado no presenta relación con los planteamientos de la Teoría del Liderazgo Situacional.

Capítulo VI. Conclusiones

6.1. Conclusiones

El enfoque de esta investigación enfatizó la descripción del estado de la comunicación interna en CNX Networks. Al respecto se concluye que las prácticas de comunicación en la organización son satisfactorias en un porcentaje significativo, ello implica que los aspectos evaluados gozan de un acuerdo generalizado.

Los distintos acercamientos a la información así lo demuestran, el 92.8 por ciento de los items obtuvieron un índice de satisfacción alto o considerable. Tanto las medidas de tendencia central como el análisis de escalas Likert confirman que la mayor frecuencia de respuesta fue el valor 2 y que el promedio total de menciones se ubicó en un valor de 2.04, es decir, las respuestas se decantaron por el acuerdo positivo con las afirmaciones planteadas. Así mismo, el 94 por ciento del personal se encuentra satisfecho o muy satisfecho con las prácticas de comunicación actuales de la empresa.

Lógicamente, las dimensiones que se utilizaron para medir la comunicación interna muestran el mismo comportamiento, ubicándose todas en el área de la satisfacción. Destacan como las dimensiones con mayor percepción positiva la de autopercepción del empleado, relación con el jefe e integración personal.

No obstante, si bien el estado de la comunicación interna es positivo, a partir de la observación de los items menos favorecidos se han detectado ciertas áreas de oportunidad relativas. Relativas en el sentido de que, aunque cuentan con una percepción favorable, son las que presentan un rango más amplio de mejora.

Entre ellas, sobresale la dimensión de retroalimentación en el trabajo, cuyo porcentaje de acuerdo asciende al 64 por ciento, siendo en definitiva el menor del total de categorías.

Sin embargo, a partir de los resultados obtenidos, así como de la investigación contextual previa que de la empresa se hizo, se observa que el déficit de retroalimentación está relacionado en mayor medida con el diseño de la estructura organizacional que con el proceder del líder.

Lo anterior, debido considerablemente a la carencia que tiene la empresa de un sistema de evaluación de desempeño formal, es pues ésta una limitante administrativa responsabilidad propia de la dirección general en lo que concierne al establecimiento de procesos y métodos de trabajo definidos. En ese sentido, resulta entendible el parcial desconocimiento que tienen los empleados sobre indicadores y parámetros bajo los cuales son evaluados.

Pese a ello, se aprecia que a falta de indicadores o parámetros establecidos sobre los cuales valorar el trabajo, los líderes tienden a reconocer y retroalimentar el esfuerzo de los empleados según su propia perspectiva y experiencia de trabajo. Además se observa un interés por entablar una relación más allá de lo laboral al escuchar activamente al personal, comprender sus distintos problemas y mostrarles confianza.

Esto ha contribuido a que la relación interpersonal con el líder presente un alto grado de satisfacción por parte de los empleados, lo que implica el ejercicio de una conducta de relación considerable. Así lo confirman los instrumentos de evaluación aplicados, al indicar que el estilo de dirección de los líderes en la organización es consultivo, lo que conlleva un comportamiento alto de relación, como se ha referido, al igual que un comportamiento elevado de tarea.

Lo anterior puede comprobarse mediante el análisis de los items presentes en la encuesta de comunicación interna que indirectamente evalúan la conducta de tarea y relación ejercido por los lideres. Al respecto, las afirmaciones relacionadas con la primera conducta (tarea) presentan un valor promedio de 1.84, mientras que las afirmaciones concernientes a la segunda conducta (relación) resultan en un valor promedio de 1.94. Ambos valores rozan el completo acuerdo.

De igual forma, la encuesta para evaluar el estilo de dirección y la eficacia del liderazgo situacional del líder indica que el estilo de dirección dominante de los participantes es consultivo, por lo tanto la autopercepción que el líder tiene de su estilo de dirección es congruente con la percepción de los empleados.

Profundizando sobre este segundo instrumento, se identificó que, de acuerdo a la Teoría del Liderazgo Situacional, la eficacia del liderazgo de las personas en puestos de mando es significativamente reducida, la tabulación de resultados revela que la eficacia situacional es de 0 por ciento para el primer encuestado y 4.16 por ciento para el segundo.

Ello resulta contradictorio con la teoría ya que si la eficacia del liderazgo situacional es nula el estado de la comunicación interna presentaría signos de rezago dada la relación causal entre las variables, no obstante se observa que el estilo de dirección ejercido por los lideres en la organización, a pesar de ser uniforme y por lo tanto no situacional, ha incidido positivamente en las prácticas de comunicación interna en CNX Networks.

Luego, se observa que no necesariamente el liderazgo debe ser situacional para gestionar eficazmente a la comunicación interna, ya que el estilo consultivo que han ejercido los líderes en la empresa ha demostrado ser eficaz para tal efecto.

Con la descripción del estado de ambas variables, se establece que la organización no cuenta con las condiciones necesarias para gestionar su comunicación interna a través del liderazgo situacional por las siguientes razones:

1. En base a los resultados, la comunicación interna está siendo gestionada de forma adecuada.

2. La relación con el jefe, la integración organizacional y el clima de comunicación son dimensiones que presentan un impacto positivo en el estado de la comunicación interna. Las tres dimensiones tienen una relación directa con el desempeño de los líderes en la organización.

3. Esto implica que en CNX Networks el liderazgo eficaz es una determinante del estado de la comunicación interna.

4. Sin embargo, el liderazgo ejercido en la empresa no es situacional, se ha basado en un estilo de dirección uniforme y dominante, el cual es el consultivo. Luego, el estilo de dirección que ha demostrado eficacia no está apegado a los planteamientos situacionales de la teoría.

5. Confirmando lo anterior, los instrumentos destinados a evaluar la eficacia del liderazgo situacional, indicaron que la eficacia de los líderes en la organización es prácticamente nula. Esto implicaría, de acuerdo a la teoría, que el estado de la comunicación interna debería ser desfavorable, ya que la variable causal o dependiente está siendo ineficaz y por lo tanto la variable de intervención o dependiente debería presentar secuelas de esa ineficacia. No obstante en la empresa se aprecia lo contrario, se cuenta con un estado favorable de su comunicación.

6. Por lo tanto, no se cuenta con fundamento empírico que permita asumir que el liderazgo situacional es un medio viable para gestionar a la comunicación interna en CNX Networks, en todo caso el estilo de dirección que ha demostrado ser eficaz para tal función es un estilo consultivo, el cual conlleva el ejercicio de un elevado grado de conducta de tarea y relación.

Concluyendo, la comunicación interna en la empresa presenta áreas de oportunidad relativas mas no significativas, estas áreas pueden ajustarse a partir de una serie de recomendaciones, las cuales no incluyen aspectos relacionados con el liderazgo situacional ya que se ha observado su inviabilidad como forma de gestión de sus prácticas de comunicación. Por lo tanto, en este proyecto se rechaza la hipótesis de investigación planteada.

6.2. Recomendaciones

La comunicación interna en CNX Networks presenta un estado favorable, no obstante existen aspectos que pueden enfatizarse para incrementar el nivel de satisfacción con las prácticas de comunicación de la empresa, en ese sentido se recomienda prestar especial atención a lo siguiente.

1. Hacer llegar de forma más efectiva la información sobre beneficios y sueldos, para ello se aconseja establecer un contrato laboral que estipule las condiciones del empleo, incentivos salariales y prestaciones de trabajo.

De igual utilidad resulta la creación de una intranet en la cual exhibir esta información. La empresa está en posibilidad de implementar dicho portal interno dados los conocimientos en programación de su personal, así mismo, casi la totalidad de la plantilla utiliza para su labor diaria computadora e internet, por lo tanto, la implementación de este medio se erige como idóneo para hacer llegar los contenidos ya mencionados así como información considerada necesaria.

2. Realizar actividades de integración entre departamentos para favorecer el establecimiento de vínculos entre los empleados, se aconseja también capacitar a la plantilla laboral en habilidades de comunicación interpersonal.

3. Establecer un sistema de evaluación de desempeño formal y objetivo que permita al empleado el conocimiento integro de dos aspectos, el primero de ellos es el conocimiento de los criterios bajo los cuales su trabajo es juzgado individualmente y el segundo, es el conocimiento de los criterios bajo los cuales su trabajo se compara con el de otros empleados, del mismo departamento o de departamentos alternos.

Ya que las áreas difieren naturalmente en sus funciones se recomienda que la evaluación se base en aspectos relacionados con la calidad en el servicio para el área comercial y se utilice un enfoque de administración por objetivos para las áreas operativa y administrativa.

Es importante que el cumplimiento de metas se recompense con los incentivos salariales estipulados en un eventual contrato de trabajo.

Lo anterior puede ser complementado con un enfoque de aproximaciones sucesivas con reforzamiento positivo, consistente en el reconocimiento verbal, personal e inmediato que se hace a un empleado cuando realiza una acción considerada adecuada, incluso cuando ésta sea menor y no esté relacionada directamente con sus objetivos establecidos.

Un método de aproximaciones sucesivas permite consolidar paulatinamente ciertos comportamientos considerados idóneos y refuerza la percepción de que los esfuerzos son reconocidos.

4. Es prudente considerar la estandarización de procesos, especialmente los relacionados con el área operativa, esto debido a que se presentan situaciones de trabajo cuya resolución depende considerablemente de la intervención de personas con conocimientos técnicos especializados lo cual tiende a ocasionar fallas en el servicio. Bajo ese contexto un manual de procedimientos y de operaciones serviría de auxilio para disminuir esta dependencia e incrementar la efectividad de los procesos de trabajo.

Ello también impactaría en la percepción del empleado sobre su capacitación y facultamiento para la solución de problemas.

5. Directamente de los instrumentos de evaluación se recogieron ciertas inquietudes del personal, destacan en particular dos por presentar una mayor frecuencia de respuesta, la primera de ellas es el establecimiento de una bitácora diaria de actividades o check list. Ciertamente se recomienda una bitácora que estipule las actividades de control, diarias y periódicas, que deba realizar el empleado para garantizar las condiciones idóneas para realizar su labor.

Empero, se aconseja con mayor prioridad una revisión de la descripción actual de puestos así como el diseño de una carta descriptiva de puesto, ésta última es un formato de mayor brevedad que concisamente señala las responsabilidades, indicadores de desempeño y metas laborales de cada empleado.

La segunda petición se refiere a la celebración de reuniones periódicas en las cuales delimitar y clarificar nuevos proyectos de trabajo, establecer responsabilidades así como informar del progreso tanto individual como de la empresa. Esta solicitud se relaciona con la necesidad parcial que presenta el personal de recibir mayor retroalimentación laboral.

Es importante que previo a cada reunión de trabajo se envíe con suficiente anticipación una agenda incluyendo datos básicos como hora, lugar, fecha, participante y temas a tratar, de la misma utilidad es la toma de una minuta de reunión para respaldar los acuerdos y decisiones tomadas.

6. Una de las sugerencias a realizar con la mayor celeridad posible es el establecimiento formal de una filosofía organizacional, el crecimiento que proyecta la empresa exige la concepción y difusión de misión, visión y objetivos estratégicos que brinden certeza e identidad.

Esta tarea concierne a la dirección general, sin embargo se exhorta a que se comparta parcialmente dicha responsabilidad con el personal, ya que es un hecho que cuando el empleado participa activamente en el establecimiento de estas directrices suele estar más comprometido y motivado para cumplirlas.

Se ha procedido a la adaptación de una matriz de comunicación en base a las características de CNX Networks como sugerencia de acciones para facilitar la difusión y apropiación de una eventual ideología organizacional, la cual se muestra a continuación.

CNX experimenta la concepción de su fondo ideológico, se requiere que el personal adopte estos conceptos. Una vez que la misión, visión y objetivos estratégicos han sido formulados es primordial transmitir efectivamente esta ideología, para ello se proponen las siguientes acciones para facilitar su difusión y apropiación.					
Fuentes	**Mensaje**	**Medio**	**Receptor**	**Retroalimentación**	**Resultado deseado**
1. Director general 2. Gerencia media 3.Líderes (avalados por el reconocimiento y carisma, como puntos de influencia desproporcionada)	Explicar claramente el porqué y el cómo de la formulación del fondo ideológico. Difundir entre los empleados que la ideología refleja las necesidades de la organización y están en concordancia con los requerimientos del mercado.	1. Reunión plenaria inicial 2. Sesiones recreativas de reforzamiento 3. Intranet 4. Acciones ejemplares de la dirección(decir-hacer) 5. Inducción (nuevos empleados)	Personal de todos niveles en la empresa	1. Disminución de vicios de trabajo 2. Mayor compromiso y calidad en el servicio 3. Incremento en la interacción y comunicación	Conocimiento y apropiación de: 1 .Quiénes somos 2. Dónde estamos 3. A dónde queremos llegar 4. Bajo qué valores nos regimos. 5. A qué público(s) atendemos.

5. Finalmente, se recomienda continuar ejerciendo un estilo de dirección consultivo, es decir, continuar con una conducta de tarea y relación elevadas, no obstante, según los resultados es prudente tomar medidas para enfatizar más la estructuración de trabajo ya que se percibe como la conducta que presenta un mayor margen de perfeccionamiento.

Como pautas para depurar esta conducta están:

- Establecimiento de metas claras, realistas, medibles y asequibles
- Supervisión de tareas, sobre todo aquellas donde la habilidad y experiencia del empleado que las realice esté en desarrollo
- Definición puntual de responsabilidades, clarificación de tareas y funciones
- Señalamiento de plazos y fechas de entrega o implementación
- Aseguramiento del desempeño laboral a través de medidas de control

BIBLIOGRAFÍA

Adler, B. R. y Marquardt, E. J. (2005). Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. México. Editorial. Mc Graw-Hill Interamericana. Octava edición.

Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la estrategia del éxito. Razón y palabra volumen 12 numero 56 2007 México. Disponible en http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html

Álvarez, N. A. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. Disponible en http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v14n1/v14n1a02.pdf

Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. En busca de ventajas competitivas. Perú. Escuela de Economía. Disponible en http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/41.htm

Andrade, H. (1991). Hacia una definición de la Comunicación Organizacional. México, Trillas.

Beltrán, L. (1981). Adiós a Aristóteles. La comunicación horizontal. Sao Paulo. Revista Comunicación y Sociedad. Editorial Cortés. Volumen 6. Septiembre. pp. 5-35.

Berlo. D. (2004). El proceso de la comunicación. De la teoría a la práctica. Argentina. El ateneo. Decimo cuarta edición.

Bolaños, R. (2008). La pyme, motor de desarrollo. Disponible en http://www.pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=64

Collado, F. C. y Galguera, G. L. (2008). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. México. Editorial, McGraw-Hill Interamericana. Tercera Edición.

Collado, F. C. (Coord.) (2006). La comunicación en las organizaciones. México. Editorial. Trillas. Segunda edición.

Collado, F. C. (1997). La comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

Cuadra, P. A. y Veloso, B. C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Disponible en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023

Daft, L. R. (2005). Teoría y diseño organizacional. México. Octava edición. Editorial Thompson.

Díaz, M. E., y Queralta, P. D. (2008). Comunicación interna y ética profesional. Cuba. Tono Revista Técnica de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. 125.

Downs, C. W. y Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. Journal of Business Communication, 14(3), 63-74.

Drucker, P. (2003). El management del futuro. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

Estrada, M. S., Restrepo, L. y Roncancio, R, C. (2007) Como influyen los factores de motivación en la satisfacción de los empleados dentro de una organización. Scientia Et Technica, diciembre, año/vol. XIII. Numero 037. Disponible en http://www.redalyc.uaemex.mx

Eyssautier de la Mora, M. (2010). Elementos básicos de administración. México. Editorial Trillas. Cuarta Edición.

García J. J. (1998). La comunicación interna. Madrid. Editorial Diaz de Santos.

Grinell, R.M. (1997). *Social Work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. Itasca, Illinois. E.E. Peacock Publishers. Quinta edición.

Guzmán de Reyes, P. (2006). Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá. Ecoe.

Hernández, S. R., Fernández C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México. Editorial. McGraw-Hill. Cuarta edición.

Hersey, P. y Scott, D. (1974). A systems approach to educational organizations. Do we manage or administer. Toronto, Canadá. Una publicación del Consejo de Ontario para el liderazgo en educación y administración. pp.3-5.

Hersey, P. y Blanchard, K. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. México. Editorial. Prentice Hall. Séptima edición.

Hughes L, R., Ginnett C, R. y Curphy J, G. (2007). Liderazgo, como aprovechar las lecciones de la experiencia. México. D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Karam y Cañizales (2010). Veinte formas de nombrar a los medios masivos. Introducción a enfoques, modelos y teorías de la comunicación. Disponible en http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31682/1/veinte_formas.pdf

Küester y Avilés (2011). El estilo de liderazgo y su orientación al mercado. Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. Disponible en http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_204_1322732673890.pdf

La Porte J, M. (2001). Entusiasmar a la propia institución. Madrid. Eiunsa.

Leuro, E. (2000). Comunicación eficaz y positiva. España. Hobby Club, S.A.

Libaert, T. (2005). El plan de comunicación organizacional. México. Editorial Limusa.

Likert, R. (1968). El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración. Bilbao. Editorial. Deusto.

Lussiere, N. R. y Achua F. C. (2002). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México. D.F. International Thomson Editores S.A.

Martínez de Velazco, A. (2006). Comunicación Organizacional Práctica. México. Trillas.

Martínez de Velazco, A. y Nosnik, A. (Coord.) (2008). Comunicación organizacional práctica. Manual Gerencial. México. Editorial Trillas. Segunda Edición.

Mascaray, J. y Elías, J. (1998). Más allá de la comunicación interna. La intercomunicación. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Morales, S. F. (2001). La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Disponible en http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf.

Nosnik, A. (2001). Comunicadores y organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño. Huixquilucan, Estado de México.

Peiro, M. J. (2000). Psicología de la Organización. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Pinillos, A. (1996). La comunicación interna, un paseo por el tiempo. Disponible en http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf

Reyes, P. A. (2001). Administración de empresas. Teoría y práctica. México. Editorial. Limusa.

Sáez, L. J. (2005). Un plan de comunicación interna para el ayuntamiento de Victoria. Disponible en http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/31/2231.pdf

Sánchez S. E. y Rodríguez, F. A. (2009). 40 años de la Teoría del Liderazgo Situacional: Una revisión. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012005342010000100003&script=sci_arttext

Shermehorn, R. J. (2002). Organizational Behavior. Editorial. Wiley. Séptima Edición.

Solís, C. D. (2008). Análisis comparativo de las etapas administrativas y su aporte a la gerencia de proyectos. Disponible en http://estatico.uned.ac.cr/posgrados/recursos/documents/TFGDanielSolisCarmona.pdf

Stanton, N. (1993). Las técnicas de comunicación en la empresa. Bilbao. Deusto.

Sumanth, J. D. (1999). Administración para la productividad total. Un enfoque sistémico para competir en calidad, precio y tiempo. México. Editorial. Cecsa.

Trelles, I. (2001). Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial. Feliz Varela.

Varona F. (1994). Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Disponible en http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2700561

Villafañe, J. (1999). Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide, Madrid.

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México. Editorial: Pearson.

(2010). Dossier prepárate para ser un mejor jefe. Revista Emprendedores. España. No. 157, pp. 72-82.

ANEXOS

I. Encuesta para el diagnóstico del estado de la comunicación interna

Introducción.

La mayoría de nosotros asumimos que la calidad y cantidad de comunicación en el trabajo contribuye en nuestra satisfacción y productividad. A través de este estudio se pretende descubrir que tan satisfactorias son las prácticas de comunicación de su empresa y que sugerencias tiene usted para mejorarla.

Sus respuestas son totalmente confidenciales, por lo que se le pide ser tan sincero como desee. Las conclusiones del estudio se presentarán en forma general por lo que el anonimato de todas las respuestas está garantizado, el uso de la información recabada tiene fines académicos.

Agradecemos el tiempo que dedica para contestar este cuestionario.

Instrucciones. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes oraciones, usando para ello la escala del 1 al 5 que aparece debajo de cada pregunta y subrayando el número que considere adecuado. Cada número indica lo siguiente:

1= Completamente de acuerdo
2= De acuerdo
3= Indiferente
4=En desacuerdo
5= Completamente en desacuerdo

A. Por favor indique como se siente respecto a su satisfacción en el trabajo respondiendo a lo siguiente:

1.- Estoy satisfecho con mi trabajo

1 2 3 4 5

2.- Si usted pudiera cambiar la comunicación asociada a su trabajo para que estuviera más satisfecho, favor de indicar cómo:

_____

_____

_____

_____

B. A continuación se enlistan afirmaciones relacionas con información y prácticas de comunicación, por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada oración.

3.- Se me brinda información sobre mi progreso en el trabajo

1 2 3 4 5

4.- Estoy informado de cómo se compara mi trabajo con otros

1 2 3 4 5

5.- Estoy informado bajo qué criterios se evalúa mi trabajo

1 2 3 4 5

6.- Mis esfuerzos son reconocidos

1 2 3 4 5

7.- Cuento con información sobre políticas de la empresa

1 2 3 4 5

8.- Mis funciones y tareas están bien definidas

1 2 3 4 5

9.- Recibo información sobre los problemas relacionados con mi trabajo

1 2 3 4 5

10.- Mi jefe conoce y comprende mis problemas

1 2 3 4 5

11.- La comunicación de la empresa motiva y estimula el entusiasmo

1 2 3 4 5

12.- Mi jefe me escucha y me presta atención

1 2 3 4 5

13.- La gente en la empresa tiene la habilidad para comunicarse

1 2 3 4 5

14.- Mi jefe me brinda ayuda y guía para resolver problemas relativos al trabajo

1 2 3 4 5

15.- Me siento identificado con la empresa

1 2 3 4 5

16.-Tengo metas de trabajo claras y realistas

1 2 3 4 5

17.- Mi jefe confía en mí

1 2 3 4 5

18.- Cuento con la información y los recursos para realizar adecuadamente mi trabajo

1 2 3 4 5

19.- Los conflictos en la empresa se manejan de forma adecuada

1 2 3 4 5

20.- Tengo información sobre beneficios y sueldos

1 2 3 4 5

21.- Mi jefe está abierto a ideas y sugerencias

1 2 3 4 5

22.- El nivel de supervisión es adecuado

1 2 3 4 5

23.- Soy competente para realizar mi trabajo

1 2 3 4 5

24. Mi jefe dice qué, cómo y cuándo hacer las cosas y supervisa la ejecución de las mismas.

1 2 3 4 5

26.- Estoy comprometido para realizar mi trabajo

1 2 3 4 5

25.- El jefe me motiva para mejorar mi desempeño

1 2 3 4 5

27.- Cuando surge un problema estoy facultado y capacitado para resolverlo sin necesidad de recurrir a mi jefe

1 2 3 4 5

28.- Soy tomado en consideración para la toma de decisiones en mi área de trabajo

1 2 3 4 5

B. Favor de indicar como se siente respecto a la productividad en su trabajo contestando las siguientes preguntas.

29.- Soy una persona productiva en el trabajo

1 2 3 4 5

30.- Si la comunicación en su trabajo pudiera cambiar para que fuese usted más productivo, por favor, indique cómo:

_____

_____

_____

31.-Que recomendaciones haría usted a su jefe para hacer más efectiva su labor directiva:

_____

_____

_____

II. Encuesta para el diagnóstico del estilo y eficacia del liderazgo situacional

Instrucciones

Esta prueba tiene como finalidad obtener información con respecto a su estilo de dirección. A continuación se enlistan 12 situaciones de trabajo ¿Cómo líder cual sería su comportamiento para cada situación?

Elija de entre las opciones a, b, c ó d, aquella que considere sería el comportamiento que mejor le caracterice para cada situación. No existen respuestas correctas o incorrectas, por favor siéntase libre de contestar con toda sinceridad.

- Marque con una cruz la opción de su elección
- Solo se puede elegir una opción de respuesta por cada situación de trabajo.

Situación 1: Últimamente los empleados no responden a su trato amable y evidente preocupación por su bienestar. Los colaboradores no responden de la forma acostumbrada a las charlas amistosas que entabla con ellos. El rendimiento y productividad están disminuyendo de forma clara.

Usted…

A	Dice con precisión cuáles son sus tareas y obligaciones.
B	Se muestra dispuesto al dialogo, incluso con mayor interés, pero sin forzar las cosas.
C	Habla con los empleados, negocia de nuevo objetivos claros y los ayuda a mejorar sus actividades.
D	No interviene, los empleados conocen su trabajo y responsabilidad.

Situación 2: El rendimiento del grupo está aumentando. Tiene la seguridad de que todos conocen lo que deben hacer y las metas que deben alcanzar con su trabajo, así como cual es su responsabilidad.

Usted…

A	Inicia una interacción amistosa, pero continúa asegurándose de que todos sus empleados estén al tanto de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que se espera de ellos.
B	No emprende ninguna acción definitiva.
C	Hace lo posible para que la gente se siente importante y participe en los asuntos de la empresa.
D	Recalca la importancia de las tareas a realizar y los plazos de ejecución de las mismas.

Situación 3: Los miembros del grupo no pueden resolver un problema determinado, en general les deja resolver por sí mismos los problemas. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenos.

Usted…

A	Se integra a la solución del problema e intenta resolverlo junto con los miembros del grupo.
B	Deja que el grupo lo resuelva por si sólo.
C	Actúa rápido y firmemente para resolver el problema y corregir la situación.
D	Anima al grupo a resolver el problema y muestra su disposición para apoyar.

SITUACIÓN 4: Ha estado estudiando la conveniencia y factibilidad de un cambio. Los colaboradores tienen excelentes antecedentes por sus logros. Ellos también ven la necesidad de cambiar.

Usted…

A	Permite la participación del grupo en la ejecución del cambio, pero no lo exige.
B	Anuncia los cambios y luego los ejecuta supervisándolos con cuidado.
C	Permite que los empleados decidan el cambio y lo ejecuten con libertad.
D	Escucha y considera las sugerencias de los empleados, pero toma la decisión final. Implementa el cambio con supervisión detallada.

Situación 5: El rendimiento del equipo ha estado disminuyendo en los últimos meses. Los empleados no se preocupan de alcanzar los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde cuáles son sus tareas.

Usted…

A	Permite que el grupo formule sus propios objetivos y tareas.
B	Incorpora a su solución las opiniones de los empleados, pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
C	Redefine las metas, y supervisa cuidadosamente su ejecución.
D	Permite la participación del grupo en el establecimiento de objetivos, sin ser demasiado autoritario.

Situación 6: Se ha incorporado a un ambiente de trabajo dirigido con eficacia. El administrador anterior controlaba y supervisaba estrechamente. Usted pretende mantener un nivel alto de productividad pero le gustaría iniciar una humanización del ambiente de trabajo.

Usted…

A	Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa.
B	Recalca la importancia de las tareas y los objetivos a lograr.
C	Deja intencionalmente de intervenir.
D	Consigue que el grupo participe en el proceso de toma de decisiones, pero vigila estrechamente el logro de los objetivos.

Situación 7: Está considerando hacer cambios importantes en la estructura de la organización. El grupo le ha presentado recomendaciones sobre los cambios que juzgan necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad y capacidad de adaptación.

Usted…

A	Define el cambio y supervisa su ejecución.
B	Permite que el grupo participe en la definición del cambio y organice su ejecución.
C	Acepta las sugerencias del grupo pero mantiene el control sobre la ejecución del cambio.
D	Deja las cosas como están, no interviene.

Situación 8: El equipo va bien. Su rendimiento y relaciones interpersonales son buenos. Pero se siente algo inseguro, porque cree que no está dirigiendo al equipo.

Usted…

A	Deja que el grupo continúe trabajando por sí sólo.
B	Discute la situación con el grupo y luego introduce los ajustes necesarios.
C	Toma medidas para orientar al grupo hacia un sistema de trabajo bien definido.
D	Discute la situación con el grupo y respeta su postura y opiniones.

Situación 9: Le han nombrado supervisor de un comité que ha tardado demasiado en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El comité no tiene claro su objetivo, pocos se reúnen para trabajar. Las juntas se han vuelto tediosas. No obstante los empleados tienen talento y son buenos profesionales.

Usted…

A	Deja que el grupo afronte y resuelva el problema.
B	Discute la situación, incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.
C	Redefine las metas y supervisa estrechamente su ejecución.
D	Permite que el grupo participe en la fijación de los objetivos.

Situación 10: Sus empleados normalmente son capaces de asumir responsabilidades, sin embargo ahora no están respondiendo favorablemente a la nueva definición de objetivos que les ha puesto.

Usted…

A	Permite que los empleados participen y se involucren en la redefinición de los objetivos.
B	Redefine los objetivos y supervisa su aplicación.
C	Deja la situación tal como está, evita la confrontación .
D	Incorpora las sugerencias de los empleados pero vigila que se logren los objetivos.

Situación 11: Acaba de ser nombrado nuevo jefe. El anterior no tenía interés de participar en los asuntos del grupo. El grupo ha tenido buen desempeño y productividad. Las relaciones entre sus miembros son buenas.

Usted…

A	Toma medidas parea orientar al grupo hacia un sistema de trabajo bien definido.
B	Incorpora al grupo al proceso de toma de decisiones y apoya sus contribuciones
C	Analiza el rendimiento previo del grupo y examina la necesidad de nuevos métodos.
D	Deja que el equipo continúe trabajando como acostumbra.

Situación 12: El grupo tiene resultados sobresalientes y sus miembros han alcanzado eficazmente sus metas. El grupo ha trabajado en armonía durante el último año. Todos los miembros son competentes para realizar sus tareas. Pero cierta información reciente indica que existen dificultades internas entre los empleados.

Usted…

A	Propone su solución al grupo y considera la necesidad de nuevas prácticas de trabajo.
B	Permite que el grupo resuelva sólo sus diferencias.
C	Actúa rápido y firmemente para corregir la situación.
D	Permite la discusión de la situación y respalda la postura de los empleados.