

**COMUNICACIÓN INTERNA Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA
PERTENECIENTE AL SECTOR FERRETERO DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**ANDREA OROZCO RAMIREZ
YEIMI MAHECHA OLAYA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES
2016**

**COMUNICACIÓN INTERNA Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA
PERTENECIENTE AL SECTOR FERRETERO DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**ANDREA OROZCO RAMIREZ
YEIMI MAHECHA OLAYA**

**ASESORA
TATIANA ALEJANDRA MORALES HERNANDEZ**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES
2016**

Queremos agradecer a nuestras familias por su apoyo incondicional y motivación para la consecución de este logro, a nuestra asesora Tatiana Morales quien nos guio en este proceso y nos aportó su conocimiento, a la empresa por permitirnos desarrollar este proyecto y a las personas que formaron parte de este sueño.

RESUMEN

El presente proyecto tuvo como objetivo caracterizar la Comunicación Interna en relación al Estilo de Liderazgo en una empresa del sector Ferretero. La muestra de estudio se obtuvo de 39 colaboradores del nivel operativo de las áreas: logística y comercial.

La razón por la cual se estudiaron las dos variables antes mencionadas es que en la empresa del sector Ferretero, no se está asimilado de buena manera la información que transmiten los líderes a sus colaboradores, ocasionando reprocesos en la ejecución de las actividades del SGC, es importante mencionar que si una empresa desea sobre salir en el mercado debe tener líderes que utilicen herramientas de comunicación eficaces para la mejora continua de los procesos.

Para la caracterización de las dos variables se aplicaron los siguientes instrumentos:

Para la primera variable, se aplicó el instrumento de Comunicación Interna de Di Nardo (2005), encontrándose que la subvariable a intervenir fue comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos, para la cual se realizó una propuesta enfocada a mejorar este tipo de comunicación.

Y para la segunda variable, se aplicó el instrumento de Caracterización de Estilos de Liderazgo de Cardona & Montoya (2013), se evidencio que la subvariable a intervenir fue motivación, para la cual también se realizó una propuesta enfocada a desarrollar un plan de incentivos.

Palabras Clave: Comunicación Interna, Estilos de Liderazgo

ABSTRACT

This project aimed to characterize the internal communication in relation to the Leadership Style in a company in the hardware sector. The study sample was obtained from 39 employees at the operational level areas: logistics and trade.

The reason why the two aforementioned variables were studied is that the company's hardware sector has not assimilated efficiently the information conveyed by the leaders to their employees, causing rework in the implementation of the activities of the QMS. It is important to take notice that if a company wants to go out on the market it must have leaders who use effective communication tools for continuous process improvement.

For the characterization of the two variables the following instruments were applied: For the first variable, the instrument Internal Communication Di Nardo (2005) was applied, having been found that the subvariable to intervene was vertical communication downward referring to everyday affairs, for which a proposal aimed at improving such communication was put forward.

And for the second variable, the instrument Characterization Leadership Styles Cardona & Montoya (2013) was applied. It was shown that the subvariable to intervene was motivation, therefore a proposal aimed at developing an incentive plan was also submitted.

Key words: Internal communication, leadership styles.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN.....	11
1. JUSTIFICACIÓN	12
1.1 Interés.....	12
1.2 Novedad	12
1.3 Utilidad.....	13
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
3.1 Descripción del problema	16
4. OBJETIVOS	17
4.1 Objetivo general.....	17
4.2 Objetivos específicos.....	17
5. ANTECEDENTES	18
6. REFERENTE CONCEPTUAL	24
6.1 Resumen del referente conceptual.....	24
6.2 Comunicación organizacional.....	25
6.3 Comunicación Interna.....	26
6.3.1 Comunicación Descendente	29
6.3.2 Comunicación Horizontal.....	30
6.3.3 Comunicación Ascendente	30

6.4 Subvariables de Comunicación Interna	30
6.4.1 Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo.....	31
6.4.2 Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos.....	31
6.4.3 Comunicación vertical descendente referida a información institucional	31
6.4.4 Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información	31
6.4.5 Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información.....	31
6.5 Comunicación Externa.....	31
6.6 Barreras en la comunicación	32
6.6.1 Barreras personales	32
6.6.2 Barreras físicas.....	33
6.6.3 Barreras semánticas.....	33
6.7 Liderazgo.....	34
6.8 Los rasgos del líder efectivo	35
6.9 Los modelos de Liderazgo.....	36
6.10 Estilos de Liderazgo	37
6.10.1 Estilo Indiferente	39
6.10.2 Estilo Tecnista.....	39
6.10.3 Estilo Sociable	40
6.10.4 Estilo Sinérgico	40
6.11 Subvariables de Estilos de Liderazgo dimensión de tareas (resultados).	41

6.11.1 Normas, Objetivos y Estándares	41
6.11.2 Control	41
6.11.3 Desempeño	41
6.11.4 Órdenes	41
6.11.5 Responsabilidades	41
6.11.6 Poder	42
6.12 Subvariables de Estilos de Liderazgo dimensión de personas (relaciones)	42
6.12.1 Comunicación	42
6.12.2 Toma de decisiones.....	42
6.12.3 Trabajo en equipo	42
6.12.4 Ambiente de trabajo.....	42
6.12.5 Relaciones directivo - colaborador.....	42
6.12.6 Motivación.....	43
6.13 Sistema de Gestión de Calidad	43
7. METODOLOGIA.....	45
7.1 Tipo de diseño	45
7.2 Instrumento.....	45
7.2.1 Cuestionario de Comunicación Interna.....	45
7.2.2 Cuestionario del Estilo de Liderazgo	47
7.3 Población de estudio y tamaño de la muestra	48
7.3.1 Criterios de tipificación de la población.....	49
7.3.2 Condiciones socio demográficas	50

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
8.1 Resultados estadísticos del instrumento de Comunicación Interna.....	56
8.2 Resultados estadísticos del instrumento caracterización del Estilo de Liderazgo.....	63
9. ANÁLISIS DE CORRELACIONES.....	72
9.1 Analisis de correlación de Comunicación Interna	72
9.2 Analisis de correlación de Estilos de Liderazgo dimensiones: tareas (Resultados) y personas (Relaciones).....	74
9. RELACIÓN DE LAS VARIABLES COMUNICACIÓN INTERNA Y ESTILOS DE LIDERAZGO	77
11. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN (COMUNICACIÓN INTERNA)	79
11.1 Objetivos.....	79
11.1.1 Objetivo general.....	79
11.1.2 Objetivos específicos.....	79
11.2 Justificación	80
11.3 Marco teórico.....	81
11.4 Metodología.....	82
12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN (ESTILO DE LIDERAZGO).....	86
12.1 Objetivos.....	86
12.1.1 Objetivo general.....	86
12.1.2 Objetivos específicos.....	86
12.2 Justificación	87
12.3 Marco teórico.....	88

12.4 Metodología	90
13. DISCUSIÓN	94
14. CONCLUSIONES	96
14. RECOMENDACIONES	99
15. BIBLIOGRAFIA	100
6. ANEXOS	104
Anexo 1. Instrumento de Comunicación Interna	104
Anexo 2. Instrumento de caracterización de Estilos de Liderazgo	108

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el liderazgo y la comunicación se han convertido en aspectos imperativos en las organizaciones; estos elementos son fundamentales y diferenciadores para que una empresa sea competitiva en el mercado y sostenible; sin dejar atrás al recurso humano, porque ellos son el pilar de las empresas.

En el interior de las organizaciones es importante que existan procesos de comunicación asertivos, que sean dirigidos por líderes que influyeran al personal, para poder cumplir con los objetivos de la organización y aportar así a la mejora continua.

La Comunicación Interna y los Estilos de Liderazgo van de la mano, cuando una empresa cuenta con buenos líderes que transmiten la información adecuadamente al personal; éstos pueden asimilarla de una manera clara y concisa, para poder ejecutar los procedimientos establecidos oportunamente, facilitando el trabajo en equipo y generando óptimos resultados e incrementando la productividad.

El presente proyecto surge de la necesidad de caracterizar el estado de la Comunicación Interna en relación con el Estilo de Liderazgo, al interior de una empresa del sector Ferretero en su nivel operativo, en la cual se han evidenciado problemas entre los colaboradores frente a las nuevas actividades del Sistema de Gestión de Calidad que son establecidas desde la alta dirección; por esta razón se quiere lograr un mayor nivel de percepción y asimilación de las tareas, para que el personal interiorice de una manera positiva estos cambios. Es importante mencionar que estas actividades realizadas son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa.

Lo anterior se realizará con el propósito de plantear estrategias que apunten al mejoramiento de la empresa y así generar cambios en la Comunicación Interna, que faciliten el logro de los objetivos estratégicos planteados desde la alta dirección y como tal, el desarrollo eficiente de los procesos organizacionales.

1. JUSTIFICACIÓN

1.1 Interés

Reconociendo la importancia que tiene la temática del presente proyecto, este surge gracias al interés de conocer las características de la Comunicación Interna y determinar cuál es la relación con el Estilo de Liderazgo que prevalece en la empresa, ya que actualmente se observa, que en los niveles operativos hay dificultades relacionadas con la comunicación, generando problemas en la productividad y ocasionando reprocesos en las tareas del Sistema Gestión de Calidad, siendo evidente las áreas del nivel operativo.

Al ser estas variables tan importantes para el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado de una organización, es fundamental identificar cuáles son las características predominantes de la Comunicación Interna con relación a los Estilos de Liderazgo para realizar una propuesta de intervenga los problemas presentados.

Otros de los motivos por los cuales surge este interés es porque los beneficios que conlleva una buena gestión en la Comunicación Interna son muy amplios, los cuales ayudan tanto a la organización como a los colaboradores que hacen parte de ella, siendo estos algunos de los beneficios: incremento de la productividad, mayor calidad en los productos y servicios, mayor adaptación al cambio, incrementa la motivación y la confianza del equipo.

1.2 Novedad

El recurso humano es el principal motor que produce resultados en las empresas, es fundamental tener el personal motivado y a gusto en la organización. Por esta razón, para aumentar el rendimiento de los colaboradores, debemos hacerlos sentir que son parte de la empresa. A través del uso de diferentes

herramientas de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados.

La Comunicación Interna es uno de los aspectos más fundamentales, para que una empresa funcione con total éxito. Ya que sin esta es imposible que todos los miembros que laboraran allí, estén encaminados en la misma dirección.

Lo que hace novedoso este proyecto es la caracterización de la Comunicación Interna en relación con los Estilos de Liderazgo en una empresa de sector Ferretero, Si bien se han hecho estudios relacionados con estas variables, existen muy pocas evidencias de estos dos temas en empresas de este sector. Por esta razón este trabajo podrá ser tomado como referente teórico y de apoyo para este tipo de empresas, que estén interesadas en estos temas y que se encuentren certificadas en la Norma ISO 9001.

1.3 Utilidad

Debido que en la empresa del sector Ferretero se han evidenciado problemas con respecto a la Comunicación Interna en el nivel operativo, específicamente en las actividades asignadas del Sistema de Gestión de Calidad. La utilidad del proyecto es proporcionar mejoras en la empresa con respecto a esta variable y brindarles a los colaboradores un mejor canal de comunicación interno, relacionado con el Estilo de Liderazgo que se evidencie en la empresa, para así mejorar las barreras de la comunicación, pudiendo ser algunas de ellas: exceso de información, falta o ausencia de planeación, hechos confusos, distorsión del contexto del mensaje entre otras.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué características tiene la Comunicación Interna en relación con el Estilo de Liderazgo en una empresa perteneciente al sector Ferretero de la ciudad de Manizales?

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa del sector Ferretero, está ubicada en la ciudad de Manizales, en sus inicios se dedicó a la comercialización de diversos productos tales como; decoración, telas, alfombras, vestidos, etc.

Con el transcurso de los años se fue especializando en líneas de productos de materiales para la construcción que siguen vigentes, siendo estas: Acero, cemento, aditivos, pinturas, pegantes cubiertas, tanques, maderas, laminados, porcelana, grifería, pisos, paredes, seguridad industrial, herramientas, sistema liviano y tuberías.

Esta empresa pertenece a la Zona F, la cual se creó con el propósito de obtener beneficios comerciales comunes, como tener una sana competencia en los precios, eventos y promociones especiales los cuales son transmitidos a los clientes quienes se ven beneficiados en la asesoría, atención y servicio.

Actualmente, esta se encuentra certificada bajo la Norma ISO 9001:2008 la cual se implementó para ofrecer mayor satisfacción al cliente, estandarizando todos los procesos y llevando a cabo el control y seguimiento a todas las actividades, que afectan directamente la calidad del servicio.

No es un mito, que un Sistema de Gestión de Calidad cambia el entorno de cualquier empresa; puesto que los cambios son complejos de asimilar cuando son implementados de forma inmediata. En la empresa se evidencia que el personal operativo manifiesta resistencia en la implementación de dichos cambios, viéndose afectado el desarrollo de los procedimientos internos de la organización y ocasionando reprocesos.

Es importante mencionar que no se aplicó un previo análisis, de cómo se socializarían las nuevas actividades del SGC, para que estas sean asimiladas de forma adecuada por el personal, pudiendo afectar de forma positiva o negativa la Comunicación Interna, para el cumplimiento de las metas.

Se puede observar que en el personal se evidencia falta de interés, poca motivación y reconocimiento de la importancia de la aplicación de los procedimientos del SGC; lo cual podría ser por las herramientas de comunicación poco efectivas o entre otras causas.

Para finalizar es importante mencionar que dentro de los antecedentes revisados se han evidenciado relaciones de categorías similares con respecto a las variables a estudiar Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo, encontrándose pocas evidencias de estos dos temas unificados, en empresas de este sector y que se encuentren certificadas en la Norma ISO 9001. Por esta razón es un reto para el presente proyecto abordar esta temática y poder brindar otro referente teórico a empresas que deseen trabajar en estos temas.

3.1 Descripción del problema

La Comunicación Interna en cualquier tipo de empresa, es indispensable para fortalecer todos los procesos y llevarla a un nivel más competitivo, siendo importante que los líderes tengan habilidades de implementar estrategias que mejoren la comunicación.

De acuerdo a lo anterior y a lo observado en el nivel operativo de la empresa del sector Ferretero de la ciudad de Manizales, se encontró que el personal no asimila adecuadamente las nuevas actividades desarrolladas frente al Sistema de Gestión de Calidad, pudiendo ser por la falta de socialización oportuna de los procedimientos, generando en los colaboradores falta de compromiso para el cumplimiento de las tareas, pudiendo ocasionar reprocesos.

Se caracterizara la Comunicación Interna en relación con el Estilo de Liderazgo para así generar una propuesta de intervención que conlleve a una mejora en las actividades del SGC, ya que es necesario que la empresa conozca dichas características y pueda actuar para que el personal adopte de buena manera las actividades establecidos por la alta dirección, con el fin de mantener y controlar el SGC.

En este proyecto los colaboradores involucrados son Asesores Comerciales y el Personal Logístico, quienes pertenecen a los procesos misionales, los cuales son fundamentales para el sostenimiento y la productividad de la organización.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Caracterizar la Comunicación Interna en relación al Estilo de Liderazgo en una empresa perteneciente al sector Ferretero de la ciudad de Manizales.

4.2 Objetivos específicos

- Describir las características de la Comunicación Interna en una empresa perteneciente al sector Ferretero.
- Identificar cual es la relación de la Comunicación Interna y el Estilo de Liderazgo en una empresa perteneciente al Sector Ferretero.
- Diseñar una propuesta de intervención frente a las características de la Comunicación Interna, en relación al Estilo de Liderazgo en una empresa perteneciente al sector Ferretero.

5. ANTECEDENTES

Para la realización del presente proyecto se tuvo en cuenta la búsqueda de trabajos relacionados con las variables Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo, pero al ser estos temas poco trabajados en las organizaciones no se encontró referentes conceptuales que abordaran estas dos variables conjuntamente ni en empresas de este sector; a continuación se encuentran estudios e investigaciones sobre la comunicación y el liderazgo que brindaron apoyo e insumos teóricos importantes para la construcción del presente proyecto.

El trabajo realizado por Di Nardo (2005) el cual titula “Satisfacción laboral, Comunicación Interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta”, fue un proyecto relevante para la construcción del presente trabajo. En este proyecto contiene la variable Comunicación Interna donde el objeto de estudio fue “Estudiar el fenómeno Satisfacción Laboral, analizando las relaciones entre las variables de Comunicación Interna, nivel educativo, sexo, edad, antigüedad y nivel de cargo en una empresa de servicios Financieros”, según Di Nardo es de tipo transversal y no experimental, al autor de este trabajo y para utilizó dos cuestionario tipo Likert con una muestra de 300 colaboradores de la organización.

De acuerdo a la aplicación del instrumento utilizado por el autor se encontró los siguientes resultados más representativos: existe una relación importante entre la edad y el nivel de cargo, lo cual arrojó que los cargos gerenciales los ocupan personas con mayor edad. En la variable de Comunicación Interna se hayo que por medio del instrumento aplicado, la empresa tiene una buena comunicación, principalmente vertical ascendente y a mayor nivel educativo mejor la comunicación de este tipo. En cuanto a la Satisfacción Laboral se observó que la empresa tiene un nivel favorable, los colaboradores con un nivel educativo menor y que ocupan

cargos gerenciales, están satisfechos y tienen buena comunicación con sus superiores.

El siguiente antecedente relevante para la realización del presente proyecto fue de Cardona & Montoya (2013), el cual titula “Caracterización del estilo de dirección y el nivel de estrés laboral percibido en pequeñas empresas de calzado - Maquilas de una Multinacional- de la ciudad de Manizales”. La búsqueda de dicha investigación surge porque se desea conocer sobre la variable estilos de liderazgo y así encontrar elementos importantes para el proyecto, se realizó con una muestra de estudio de 128 colaboradores que laboran en la empresa. Los resultados más representativos generados de los dos instrumentos (Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial y caracterización de Estilos de Liderazgo) se encontró que en las empresas que se aplicaron los instrumentos, se obtuvo que el estilo de dirección que predomina es el sinérgico; enfocado hacia las personas y hacia las tareas. También se hayo que los jefes son claros en cuanto a la comunicación de las ordenes y tareas a asignar a los colaboradores, existiendo una buena relación entre jefe y colaborador ya que los motivan, manteniendo una relación cercana y una comunicación abierta.

Los directivos tienen claro sus objetivos organizacionales enfocados hacia la productividad y la calidad, además para ellos es importante tener confianza con sus colaboradores porque piensan que el factor humano es importante. En cuanto al nivel de estrés encontrado es alto, porque la cantidad de síntomas y su frecuencia, indican que es un estrés severo y perjudicial para la salud. El hecho de predominar un Estilo de Dirección basado en las personas, no significa que el nivel de estrés pueda ser bajo, este nivel alto puede generarse debido a la falta de compatibilidad entre las necesidades de la maquila y la multinacional.

El tercer antecedente importante para el trabajo es el de Toro & Arango (2013), el cual titula “Identificación de los factores que caracterizan la Comunicación

entre los líderes de la empresa EMAS y sus equipos de trabajo. Este estudio tiene una similitud con el presente proyecto también desea caracterizar la Comunicación con la finalidad de generar estrategias en la organización para obtener mejoras. Este proyecto es de tipo cualitativo y descriptivo porque se enfoca en describir situaciones y eventos para la realización de este proyecto se utilizó el cuestionario de Gran Empleador diseñada por Psigma Corporation, este cuestionario contiene 130 preguntas y también se utilizó la técnica de grupos focales, donde se tomó una muestra del 97% de los colaboradores que laboran en la empresa EMAS.

De acuerdo a los resultados que arrojaron los instrumentos antes mencionados se obtuvo lo siguiente: los directivos ofrecen espacios en los cuales los colaboradores son escuchados y son tenidos en cuenta además existe una congruencia entre lo que dicen y hacen. Se identificó que los líderes tienen una alta capacidad para dar a conocer a sus equipos de trabajo, las metas de sus cargos y lo que se espera de ellos. También orientan de manera clara y concisa.

Se puede percibir que hay altos niveles de compromiso y estabilidad, cooperación, respeto, cordialidad debido a la favorable comunicación. Por medio de la herramienta de grupos focales se pudo identificar que la Comunicación relacionada con la planeación estratégica no ha sido interiorizada en todos los colaboradores de la empresa y no se han diseñado estrategias de Comunicación.

El cuarto antecedente el cual tiene la variable de Los Ríos (2004), el objetivo principal de este proyecto es “Evaluar el sistema interno de Comunicación Organizacional formal interna de la empresa Camisas Lwissa & Lwiss, a partir del análisis de sus medios estratégicos de comunicación en los distintos niveles, y los flujos comunicacionales entre grupos” según la autora del proyecto es de tipo analítico e interpretativo, para la investigación se realizó una entrevista la cual contenía preguntas correspondientes a cada una de las siguientes categorías: la comunicación ascendente, descendente, circular y horizontal, y los medios

estratégicos: Medios escritos, medios orales y medios electrónicos. Los resultados más relevantes que arrojó la entrevista fue que en la empresa analizada prevalece la comunicación informal generando reprocesos y pérdida de tiempo, para lo cual se encontró que el 80% corresponde a comunicación oral y el 20% es de comunicación escrita, representada en comunicados, cartas y memorandos.

Se encontró que existen algunos medios de comunicación como son las carteleras las cuales están siendo subutilizados, generando un retraso de la información. Esto se debe a que no están siendo actualizadas y encontrándose en sitios que no son de acceso para todo el personal.

El último antecedente es el de Amundaray (2012) este antecedente tiene relación sobre el tipo de sector en el que se encuentra la empresa, el objetivo general que desea desarrollar este proyecto es “Elaborar una propuesta para determinar la calidad del servicio al cliente en el Centro Ferretero Tiquire, C.A” este proyecto es de tipo descriptivo porque se enfocó en describir situaciones y eventos. Amundaray (2012), utilizó para el desarrollo del proyecto una entrevista no estructurada y una encuesta, gracias a la aplicación de los dos instrumentos antes mencionados se obtuvo que es necesario que las quejas sean atendidas, procesadas y resueltas por el personal idóneo de la organización, con la finalidad de generar soluciones de ambas partes y mejorar el servicio.

La gerencia, debe analizar y rediseñar la secuencia de las actividades del proceso de facturación, ya que actualmente, hay un 5% de devoluciones de pedidos, debido a la no existencia de inventario de los productos facturados. Es necesario que la alta dirección elabore estrategias que contribuyan a aumentar el nivel de Calidad del servicio, para corregir las falencias encontradas, para ser competitivos además se debe buscar e implementar mejoras para fidelizar al cliente.

Después de haber consultados diferentes proyecto relacionados con estas variables es importante resaltar algunos conceptos que aportaron a la creación del presente proyecto.

De acuerdo a las variables del proyecto, las cuales son Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo, se encontraron pocos trabajos sobre estos temas tan relevantes, de acuerdo a De los Ríos (2004), “La comunicación interna es importante porque permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa, fortalece la interacción y participación activa de todo el personal e incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen en las áreas”. De acuerdo a lo anterior se pueden evidenciar algunos de los beneficios de tener una buena Comunicación Interna. Lo que genera a su vez que los colaboradores se sientan parte de la empresa creando una alineación con las actividades de la organización para obtener mejor ambiente laboral.

De acuerdo a Toro & Arango (2013), “Los procesos comunicativos al interior de cualquier organización revisten alta importancia en el desarrollo de la misma” como se enuncia anteriormente, estos procesos deben ser guiados por los líderes para generar en los colaboradores mayor motivación e identificación con los objetivos estratégicos para así obtener mayor rendimiento y productividad.

Según estos mismos autores “Cuando existen adecuados canales de comunicación al interior de la organización se puede pensar en la existencia de un clima laboral enmarcado en la confianza y la motivación” por consiguiente es relevante seleccionar el medio más conveniente para transmitir la información con la finalidad de que los colaboradores tengan mayor entendimiento para poder ejecutar las tareas de una mejor manera, siendo importante que las empresas utilicen herramientas de comunicación que sean acorde con las necesidades de la organización para generar mayor impacto y así tener procesos de mejora continua.

Para Toro & Arango (2013), “Estos procesos comunicativos exigen que entre los colaboradores exista un diálogo permanente, pues es a través de este que se pueden llegar a generar grandes ideas o innovaciones en pro del crecimiento de la empresa”. En consecuencia a lo anterior nos parece que es fundamental que haya este tipo de relación pero también debe haber una buena relación entre el líder y sus seguidores para obtener mejores resultados para la empresa y miembros de esta.

Según Di Nardo (2005), “El recurso más importante de la empresa es precisamente el recurso humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral acorde para que el empleado esté motivado y trabaje con mayor eficacia” por lo tanto es significativo que las empresas se preocupen por brindar a sus colaboradores mayores beneficios que generen un ambiente laboral agradable, puesto que hoy en día en un mundo tan cambiante el recurso humano es el pilar fundamental para el buen funcionamiento de una empresa.

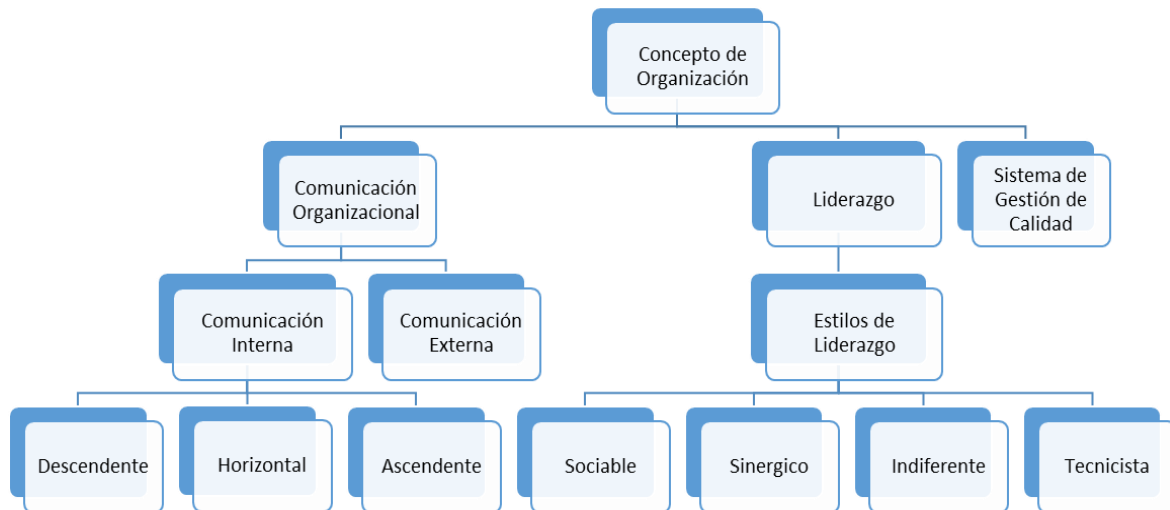
Finalmente al realizar una comparación de estos insumos teóricos, se evidencio que hay similitud en la descripción de los objetivos ya que están orientados al diagnóstico, pudiendo aportar pautas enriquecedoras. También se observó que la metodología aplicada por la mayoría de los autores es la descriptiva, siendo útil para orientar y obtener un diagnóstico confiable. Del mismo modo se encontró que la mayoría de las empresas tienen problemas de comunicación, porque no están utilizando de una manera adecuada las herramientas para transmitir la información. Un ejemplo de esto se evidenció en el proyecto de los Ríos (2004), en el cual existen algunos medios de comunicación subutilizados por los líderes, ya que no todo el personal tiene acceso a estos, generando distorsión de la información.

6. REFERENTE CONCEPTUAL

6.1 Resumen del referente conceptual.

Se ha vuelto fundamental el papel que hoy en día juega la Comunicación Interna en relación con los Estilos de Liderazgo dentro de las organizaciones, por consiguiente estos son los temas que se van a abordar aplicados específicamente en una empresa del sector Ferretero, en la cual se observaron debilidades respecto a estas variables; por lo tanto con el siguiente referente conceptual se tendrán unas bases que aportaran a la realización de la propuesta de intervención a desarrolla:

Imagen 1. Resumen del referente conceptual



Fuente: Elaboración propia

El presente referente conceptual, tiene la finalidad de aportar insumos teóricos en las dos variables que consta el proyecto las cuales son Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo; pero antes de hablar de estos temas se mostrarán

algunos conceptos de organización, ya que esta es fundamental porque de allí parten las variables que se van a abordar.

Para Toro & Cabrera (1985) “Las organizaciones pueden verse como conglomerados humanos que forman parte de la sociedad total, conformados con el fin explícito de lograr objetivos o resultados particulares a partir de la acción conjunta de las personas que la conforman”.

Respaldando este postulado, Thompson (2007) reafirma también el tema y agrega nuevos conceptos a la definición. Según él “Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”.

Según lo anterior el concepto que se identifica más con el presente proyecto es el de Thompson (2007) quien unifica varios aspectos (recursos humanos, financieros, físicos entre otros) los cuales son fundamentales y se deben tener en cuenta en una organización siempre y cuando se brinden de una manera adecuada para el buen funcionamiento de la misma.

6.2 Comunicación organizacional

Para hacer una aproximación a la Comunicación Interna es importante definir la comunicación organizacional para tener mayor claridad de esta variable a estudiar.

Según Collado (2002) la Comunicación Organizacional “Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre esta y los diferentes públicos que tienen su entorno”. Según el mismo autor comenta que “La Comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización”.

Para Kreps (1995), la Comunicación Organizacional "Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

Gracias a lo anteriormente expuesto en el contexto de este trabajo, el postulado que más se identifica con este proyecto es el de Collado (2002) porque argumenta que la Comunicación Organizacional ayuda a fomentar la comunicación dentro de las empresas con la finalidad de que exista circulación de la información, buena retroalimentación y recepción de mensajes, para alcanzar desarrollo, cumplir objetivos, fortalecer la empresa e incrementar la productividad.

6.3 Comunicación Interna

Después de abordar los conceptos de manera general de organización y Comunicación Organizacional se expondrán a continuación los siguientes postulados de lo que es Comunicación Interna.

Según Collado (2002), la Comunicación Interna “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. A través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados”.

Otra definición según Kreps (1995) “La Comunicación Interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros”.

Consecuentemente con lo anterior la Comunicación Interna, es el medio por el cual se transmite un mensaje para que este sea asimilado por los integrantes de una organización con la finalidad de mantenerlos motivados y alineados hacia los objetivos de la empresa.

Por otra parte se tiene la definición de Veliz (2011), “La Comunicación Interna de una organización es un elemento único y transversal en todos los procesos, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar escenarios posibles dentro de la empresa: tiempos de crisis, modificaciones estructurales, cambios culturales entre otros”.

Otro significado es el de Costa (1999), la Comunicación Interna “Ha de ser fluida impicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente”.

Dentro de este contexto la Comunicación Interna también se encamina hacia la Calidad y el servicio al cliente a su vez al estar alineado con la planeación estratégica, fortalece la comunicación mejorando la interacción de los procesos internos de la organización.

Un ejemplo en el cual se puede demostrar la interacción dentro de la organización del sector Ferretero son los comités periódicos con el equipo comercial, en los que se transmite información relevante para el buen funcionamiento de la misma como son: resultados de cada asesor en ventas, estrategias comerciales, políticas de crédito y de precios.

Por ultimo según Berceruelo (2011), “La Comunicación Interna es una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y alineación de los empleados con los objetivos empresariales”.

De acuerdo a los anteriores postulados el proyecto se identifica con la definición de Collado (2002), porque para este autor es fundamental que las organizaciones generen sentido de pertenencia, creando compromiso en las personas haciéndolas sentir parte de la empresa y se convierte en un elemento fundamental para la satisfacción, el cambio y la motivación. Esta motivación va ligada a los intereses de la persona, siendo intrínseco porque está dentro de cada uno, pero también depende mucho de los estímulos externos, y reacciona a los internos porque proporciona un beneficio propio para conseguir el logro de metas y objetivos, ya sean individuales o grupales.

Para una adecuada comunicación, es fundamental que el receptor comprenda el mensaje, no solo con emitir la información es suficiente, ya que ésta debe ser clara para ser asimilada con el fin de realizar las actividades de una manera eficiente. Los procesos de la organización relacionados con la Comunicación Interna están encaminados a lograr una estabilidad para los cumplimientos de los objetivos, a través de esta comunicación se puede obtener y establecer una cultura organizacional, por lo tanto es importante trabajar con herramientas que se adapten a las necesidades de la empresa y que eviten inconvenientes tales como los menciona Veliz (2011): “Baja credibilidad de la gerencia hacia los empleados, Canales mal utilizados (digitales, analógicos, persona a persona) y exceso de información y poca comunicación”.

La Comunicación Interna no solo va direccionada hacia la gerencia sino también hacia todos los integrantes de una organización; por ello es importante el compromiso tanto de la alta dirección como de los colaboradores, quienes deben ser responsables con la información brindada, ya que si no es bien suministrada se puede tergiversar ocasionando reprocesos.

Cuando una empresa tiene una buena Comunicación Interna se puede evidenciar ambientes con mayor calidad de vida laboral, se disminuye la incertidumbre y hay mayor aceptación para gestionar el cambio, por esta razón es importante coordinar actividades entre las áreas del nivel operativo para fortalecer la interacción y la participación activa de todo el personal, incentivando el trabajo en equipo.

A continuación se puede observar las formas de la Comunicación Interna:

Tabla 1. Formas de Comunicación Interna

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente: Marín (1997). Comunicación en la empresa y en las organizaciones.

De acuerdo a la tabla N° 6, las formas de Comunicación Interna basado en Marín (1997), son las siguientes:

6.3.1 Comunicación Descendente: Es cuando la comunicación se dirige desde los niveles superiores a los niveles inferiores de la organización. La comunicación descendente se utiliza para controlar las actividades de los colaboradores; su efectividad depende de lo amplia que sea los niveles jerárquicos en la organización, si esta es de gran tamaño puede tener menos efectividad porque el mensaje puede llegar distorsionado, siempre y cuando no se utilice el canal adecuado. Algunas de las ventajas que tiene la comunicación descendente;

es poder controlar la conducta de los niveles inferiores de la organización y que el tipo de supervisión es directa. Como desventaja de este tipo de comunicación es la sobre carga de información.

6.3.2 Comunicación Horizontal: Es aquella que se genera entre los mismos niveles de la empresa; sirviendo de apoyo para el desarrollo de las diferentes tareas entre los colaboradores que estén en el mismo nivel. Este tipo de comunicación incentiva el trabajo en equipo y una mayor coordinación en el desarrollo de las actividades asignadas.

6.3.3 Comunicación Ascendente: Es cuando la comunicación se dirige desde los niveles bajos de la organización hacia los niveles superiores, en muy pocas organizaciones es utilizada o valorada por estos. Si estas empresas tuvieran en cuenta este tipo de comunicación la organización sabría que sucede en los niveles bajos para solucionar las inconformidades de los colaboradores.

Gracias a las distintas formas de Comunicación Interna que prevalezcan en las organizaciones, se pueden integrar todas las ideas y sugerencias de los colaboradores, para poder encaminarlas a una visión común a favor de la organización. Esta variable es muy importante, porque es un elemento de cambio que facilita a la empresa posicionarse en el mercado, con todas las exigencias que se generan actualmente en el entorno.

6.4 Subvariables de Comunicación Interna

Las subvariables que se van a estudiar en el presente proyecto para la caracterización de la Comunicación Interna, basado en Di Nardo (2005) son las siguientes:

6.4.1 Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo: Consiste en que la información fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores.

6.4.2 Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos: Es el tipo de comunicación que fluye desde los niveles superiores hasta los inferiores, concerniente a las actividades, metodologías e instrucciones que deben desarrollar los colaboradores para el funcionamiento de la organización.

6.4.3 Comunicación vertical descendente referida a información institucional: Esta comunicación consiste en que los niveles superiores deben reportar acerca de los resultados de la gestión de la organización de la cual todos los colaboradores deben estar informados.

6.4.4 Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información: Este tipo de comunicación es la que produce reprocesos, debido a la sobre carga de información que fluye dentro de la organización.

6.4.5 Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información: Consiste en que la información sea brindada en un lenguaje fácil de asimilar y sea suministrada oportunamente, que no obstaculice el desempeño del colaborador.

6.5 Comunicación Externa

Para Collado (2002), “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores y medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios”. Es primordial que exista una buena comunicación entre la

empresa y los entes externos, para propiciar un posicionamiento en el mercado y sobresalir frente a la competencia.

Para las organizaciones es significativo identificar cuáles son los aspectos a mejorar en términos de comunicación. De acuerdo a Collado (2002), menciona que hay "Diversas investigaciones que han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar". De acuerdo a lo anterior, es relevante que las empresas tengan una comunicación participativa con el personal, para conocer más sobre su trabajo y todo lo relacionado con lo que suceda dentro de ella, para no generarle inseguridades y falta de motivación, con la finalidad de poder cumplir los objetivos particulares y organizacionales.

6.6 Barreras en la comunicación

Los procesos de comunicación en algunas organizaciones no se desarrollan de una manera ideal, ya que se encuentran obstáculos o resistencias en las personas que no permite el flujo adecuado de la información. Basado en Chiavenato (2000), las barreras de comunicación pueden ser:

6.6.1 Barreras personales: Son aquellas emociones y sentimientos que tienen que ver con el individuo, pudiendo afectar la información de la comunicación. Un ejemplo de esto es cuando un colaborador tiene un problema relacionado con su entorno familiar, generándole una falta de concentración para poder asimilar la información adecuadamente.

6.6.2 Barreras físicas: Son las interferencias del entorno en el que se encuentra la persona. Por ejemplo, cuando un ruido externo a las instalaciones del trabajo, interfieren con el desarrollo normal de las actividades cotidianas.

6.6.3 Barreras semánticas: Son las alteraciones de los gestos, señales o símbolos. Un ejemplo de ésta barrera, es cuando una persona manifiesta un gesto por un malestar físico y un compañero de trabajo lo mal interpreta con falta de interés.

Tabla 2. Tres tipos de barreras de la comunicación

HUMANAS	FISICAS	SEMANTICAS
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de palabras
Hábitos de escucha	Interferencias físicas	Traslación del lenguaje
Emociones	Fallas mecánicas	Significado d señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significados de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos
Motivaciones	Sucesos locales	Sentido de los recuerdos

Fuente: Chiavenato (2000). Administración de recursos humanos.

La comunicación aporta a la mejora tanto personal como del equipo de trabajo en todas las empresas, ya que está presente en cada una de las situaciones de la vida. De igual manera ésta se desarrolla día a día, siendo un proceso de continuo mejoramiento porque se puede perfeccionar a lo largo del tiempo y a través de la interacción con el entorno.

En el aspecto laboral es muy importante; ya que influye directamente en el rol que ejerce una persona como líder para poder brindar una información clara y concisa que lleve al logro de los resultados. Por tal razón la comunicación y el liderazgo van de la mano, un buen líder no puede ejercer de manera óptima sus funciones si no posee un nivel de comunicación adecuado y acorde a las necesidades de la organización además es un elemento fundamental en el proceso de la comunicación interna ya que no solo es necesario mantener a los

colaboradores informados sino que es importante tenerlos motivados, alineados con los procesos de la organización.

6.7 Liderazgo

Para abordar la variable de los Estilos de Liderazgo es importante tener la percepción de diferentes autores sobre el liderazgo; según Bonache & Cabrera (2006) “El liderazgo se ha definido como un rasgo de personalidad, una habilidad para inducir obediencia, el ejercicio de influencia, una forma de persecución, una relación de poder o simplemente una percepción de subordinados”.

Para Ciampa (1988) “El liderazgo es una habilidad para desarrollar y describir una visión común de cómo podrían ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un alto nivel ético y comercial; haciendo todo esto de tal manera que la gente esté dispuesta a colaborar, pero al mismo tiempo asegurase que la gente adecuada está en los lugares adecuados y, sobre todo, fijar pautas muy elevadas”.

Según Collado (2002), “El liderazgo es como una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida, por medio del proceso de la comunicación, hacia al logro de una o varias metas específicas”.

De acuerdo a las anteriores definiciones, el proyecto se identifica con el postulado de Collado (2002), porque habla acerca de que el liderazgo es una habilidad para influenciar en las demás personas, con el fin de desarrollar tareas que lleven al cumplimiento de objetivos, estando muy ligado a un buen proceso de comunicación.

6.8 Los rasgos del líder efectivo

Según Bonache & Cabrera “Los primeros estudios sistemáticos sobre el liderazgo se centraron en la identificación de aquellos atributos individuales que diferenciarían a los líderes de los que no son. Esta teoría lleva el nombre de gran hombre, que asume que los líderes nacen o desarrollan una serie de características personales a temprana edad que les convierte en candidatos idóneos para ocupar posiciones de liderazgo”. Generalmente en la vida cotidiana no es tan común encontrar líderes innatos, puesto que por lo general se forman con el transcurso del tiempo, a través de las experiencias y el conocimiento adquirido, que le brindan la oportunidad al líder de desarrollar y fortalecer todas las aptitudes y habilidades relacionadas con el liderazgo.

Basado de Akio (2003), estas aptitudes son:

- Habilidades de liderazgo: Los líderes poseen la capacidad de influir sobre los demás, para el cumplimiento de metas.
- Visión: Los líderes establecen metas claras para aumentar la productividad, motivando a los miembros del equipo de trabajo.
- Desarrollo de equipos: Los líderes forman equipos de trabajo potencializados, que trabajan para un fin común.
- Resolución de conflictos: Los líderes tienen la capacidad de resolver las dificultades conjuntamente con los demás miembros, proporcionándoles la ayuda pertinente para que la solución sea satisfactoria para las dos partes del conflicto.
- Evaluación exacta y rápida de la situación: Los líderes son eficientes a la hora de asumir responsabilidades y retos.
- Capacitación/preparación: Los líderes potencializan las habilidades en las demás personas, para que puedan mejorar su aprendizaje individual, aportándole a la organización.

- Compromiso de participación del empleado: Los líderes generan la participación de los miembros para la toma de decisiones, con la finalidad de que se sientan parte integral de la organización.

Y en cuanto a las habilidades, para Bonache & Cabrera (2006), “Los líderes se caracterizan por tener buenas habilidades cognitivas e interpersonales. Las habilidades cognitivas incluyen conocimientos técnicos, habilidades conceptuales y una inteligencia general alta. Las aptitudes relacionadas con su inteligencia emocional incluyen madurez emocional y autoconfianza, así como capacidad de empatía y comunicación”.

6.9 Los modelos de Liderazgo

Para Bonache & Cabrera (2006), “Los modelos principales del liderazgo son: Liderazgo transaccional y transformacional”

Basado Bonache & Cabrera (2006), el Liderazgo transaccional se refiere a una relación de reciprocidad, en la cual el seguidor tiene un interés personal hacia los incentivos que el líder le ofrece, respondiendo con el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. Con este modelo se obtiene de manera eficiente el logro de objetivos en una organización.

Según Bonache & Cabrera (2006), “Este tipo de liderazgo está basado en tres creencias básicas:

- Los seres humanos están básicamente orientados a la consecución de metas y actúan racionalmente para alcanzar esas metas.
- Las conductas que son recompensadas se mantienen y perpetúan en el tiempo, mientras que no son incentivadas desaparecen.

- Existen ciertas normas de reciprocidad que gobiernan las relaciones de intercambio”.

Basado Bonache & Cabrera (2006), El liderazgo transformacional, es cuando se va más allá de un simple intercambio de líder y subordinado, creando una relación motivacional e incentivando al personal a lograr el cumplimiento de los objetivos, avanzando más de lo acordado. Este tipo de líderes son guías y mentores, que tienen la habilidad de potencializar al máximo las capacidades de los colaboradores, el líder ve a al colaborador como una persona con talento y no como un medio para obtener utilidades y lo estimula a participar activamente en procesos para la innovación y la mejora continua.

Basado de Bonache & Cabrera (2006), “El carisma es el principal componente del liderazgo transformacional”, desarrollando en los seguidores el sentido de pertenencia por la organización y el sentirse orgullosos de tener un buen líder. Los seguidores sienten respeto frente a este tipo de líder, potencializando sus capacidades para avanzar más allá de lo que espera la empresa, y de esta manera obtener mejores resultados. Este tipo de líder tiene la capacidad de influenciar sobre sus seguidores y motivar al personal para ellos se esfuercen al máximo, entregando todas sus capacidades a la empresa para conseguir una mayor productividad y rendimiento. En este tipo de liderazgo, es muy importante la comunicación para poder influenciar y entusiasmar a los colaboradores.

6.10 Estilos de Liderazgo

La siguiente variable a estudiar es la de Estilos de Liderazgo por esta razón se van a exponer algunos postulados teóricos sobre su definición: según Sánchez (2008) “El estilo de dirección y liderazgo es definido como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la

concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados”.

Para Rosales (1997), “El concepto de estilos de dirección se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas y alguien, a quien administrativamente, por su posición en la estructura formal de la organización, se le ha asignado la función de dirección”.

En consecuencia con los anteriores postulados de Sánchez (2008) y Rosales (1997), los Estilos de Liderazgo se enfocan en la habilidad del dirigente para influenciar a los demás con el fin de realizar las tareas encaminadas en el cumplimiento de los objetivos y también la habilidad de integrar a las personas dentro de una cultura organizacional y potencializar sus capacidades.

Otro significado es el de Aguilar (2000), “Es la habilidad para conseguir que los empleados estén satisfechos, aumenten su participación a través de una confianza y una visión, recompensándolo por los objetivos cumplidos”.

Dentro de este contexto el Estilo de Liderazgo Goetsch & Davis (1994), “Es la persona que desarrolla ambientes transparentes, amistosos y comunicativos e influye en nuevos comportamientos entre sus seguidores”.

Según los postulado de Aguilar (2000) y Goetsch & Davis (1994), los Estilos de Liderazgo se basan en fomentar la participación del personal para aumentar la motivación y generar que los colaboradores tengan sentido de pertenecía, mejorando el desarrollo de las actividades.

Por ultimo para Paramo, Ramírez & Rodríguez (2008), “El estilo de liderazgo hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros

de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y la relación que tiene con la toma de decisiones”.

Este último postulado habla sobre la importancia de orientar a los colaboradores para generar mayor rendimiento y de acuerdo al Estilo de Liderazgo que aplique con sus seguidores.

De acuerdo a las definiciones expuestas, el autor con el que más se identifica el presente proyecto es el postulado de Sánchez (2008), porque este habla de cómo el líder aplica sus capacidades para potencializar los rasgos y habilidades de sus colaboradores con el fin obtener mayores beneficios para la persona y la organización.

Según Sánchez (2008), existen cuatro Estilos de Liderazgo, los cuales están caracterizados en dos ejes limitados de 0 a 10; (eje X): énfasis en las tareas y el (eje Y): en las personas. Formando cuatro cuadrantes donde se ubica el Estilo de Liderazgo dependiendo de la realidad de la empresa.

Basados en Sánchez (2008), los cuatro Estilos de Liderazgo son los siguientes:

6.10.1 Estilo Indiferente: Este estilo consiste en que los niveles superiores son muy permisivos con sus colaboradores, además se enfoca poco en la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar, este tipo de líder toma decisiones poco estructuradas.

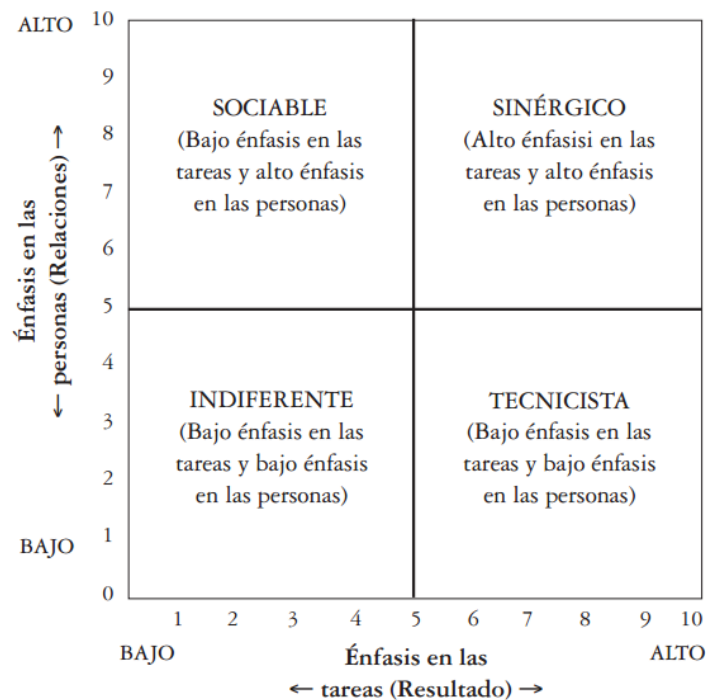
6.10.2 Estilo Tecnista: Este estilo se basa en que los niveles superiores son autócratas, además se enfoca en la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar, este tipo de líder toma

decisiones poco estructuradas. Los niveles superiores toman decisiones sin tener en cuenta la opinión de sus colaboradores.

6.10.3 Estilo Sociable: Este estilo consiste en que los niveles superiores son participativos, además hay poco interés en la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar. La toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta la opinión de los niveles superiores y de los colaboradores.

6.10.4 Estilo Sinérgico: Este estilo se basa que los miembros de la organización son altamente participativos enfocados al trabajo en equipo. Los niveles superiores se preocupan por la planeación estratégica de la organización. La toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta la opinión de los niveles superiores y de los colaboradores.

Imagen 2. Estilos de Liderazgo



Fuente. Sánchez (2008)

Basado en el modelo que plantea Sánchez (2008), existen dos dimensiones; *Dimensión tareas (resultados)* la cual los niveles superiores orientan a sus colaboradores hacia la definición y cumplimiento de objetivos, utilizando diferentes maneras para lograrlos. La finalidad es facilitar las actividades y definir claramente cuál es su papel y el de sus colaboradores para cumplir con los objetivos de la organización.

6.11 Subvariables de Estilos de Liderazgo dimensión de tareas (resultados)

Esta dimensión contiene seis subvariables las cuales son:

6.11.1 Normas, Objetivos y Estándares: Consistente en que los niveles superiores se interesan por la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar.

6.11.2 Control: Los niveles superiores se interesan por inspeccionar las actividades de sus colaboradores y los medios utilizados para dar cumplimiento a estas.

6.11.3 Desempeño: Los niveles superiores se interesan por tener conocimiento sobre el éxito o fracaso de las actividades desarrolladas por los colaboradores.

6.11.4 Órdenes: Es la forma o la manera a través de la cual el dirigente imparte órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas órdenes presentan.

6.11.5 Responsabilidades: Son las diferentes actividades que asigna los niveles superiores a sus colaboradores.

6.11.6 Poder: Es el tipo de carácter utilizado por los niveles superiores para la ejecución de tareas y para la solución de conflictos grupales y organizacionales.

6.12 Subvariables de Estilos de Liderazgo dimensión de personas (relaciones)

La segunda dimensión postulada por Sánchez (2008) se refiere a la *Dimensión Personas (Relaciones)* la cual consiste en que los niveles superiores se enfocan en generar participación, trabajo en equipo, buena comunicación, buen clima laboral y preocupándose por el bienestar de sus colaboradores satisfaciendo sus necesidades.

Esta dimensión contiene seis subvariables las cuales son:

6.12.1 Comunicación: Es la medida en que los niveles superiores estimulan el buen flujo de información en la organización.

6.12.2 Toma de decisiones: Es el nivel en el cual los niveles superiores establecen medidas teniendo en cuenta la opinión de sus colaboradores.

6.12.3 Trabajo en equipo: Los niveles superiores motivan a sus colaboradores para el desarrollo de las actividades generándoles compromiso y confianza.

6.12.4 Ambiente de trabajo: Los niveles superiores se interesan por brindar un buen entorno laboral enfocado en la confianza y en el trabajo en equipo.

6.12.5 Relaciones directivo - colaborador: Consiste en que los niveles superiores mantengan una constante comunicación con sus colaboradores, para conocer aspectos laborales y personales y así fomentar una buena relación.

6.12.6 Motivación: Es la manera como los niveles superiores utilizan las herramientas necesarias para que los colaboradores se estimulen en cumplir los objetivos organizacionales.

6.13 Sistema de Gestión de Calidad

Para concluir estos planteamientos teóricos es importante hablar sobre los Sistemas de Gestión de Calidad porque gracias a estos, las empresas pueden alcanzar reconocimiento y mayor posicionamiento en el mercado, pero para poder obtener estos beneficios es necesario que las empresas inicien una serie de procesos que mejoren aspectos como la Comunicación Interna y el Estilo de Liderazgo; ya que son un apoyo fundamental a la hora de implementar o de certificar estos sistemas, porque generan la posibilidad de que la empresa tenga un mayor éxito para desenvolverse en el mercado ofreciendo productos y/o servicios de excelente calidad para obtener mayor rentabilidad.

Realizando una aproximación al tema, la calidad para ISO (2005) es “Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”. De acuerdo a esta definición es importante complementar con la definición de Sistema de Gestión de Calidad, de diferentes autores:

Según la ISO (2005) define que es un SGC de la siguiente forma; “Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.

Para Yáñez (2008) “Es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas”.

Gracias a estos acercamientos del tema se podría decir que una empresa que implemente un Sistema de Gestión de Calidad bien estructurado obtendrá diversos beneficios tales como; mejora continua en los productos y servicios que ofrecen, claridad en el desarrollo de los procesos, integración del trabajo enfocado a los procesos, mayores niveles de satisfacción con respecto al cliente, delimitación de funciones, incremento de la motivación y satisfacción en el trabajo. Es muy importante que las empresas con este tipo de sistemas, cuenten con una buena Comunicación Interna y líderes que a la hora de imponer nuevas tareas, sean asimiladas e interiorizadas por sus colaboradores, para el desarrollo de las actividades del SGC.

7. METODOLOGIA

Según Hernández, Fernández & Baptista (2000), El estudio está dentro de la modalidad no experimental, porque no implica manipular deliberadamente las variables, es decir se observó los fenómenos. Por otro lado, la investigación, es un estudio descriptivo, porque según Hernández, Fernández & Baptista (2000), se enfoca en describir situaciones y eventos, puesto que la finalidad de este proyecto, es caracterizar la Comunicación Interna en relación al el Estilo de Liderazgo del nivel operativo en una empresa del sector Ferretero, frente a un Sistema de Gestión de Calidad.

7.1 Tipo de diseño

El tipo de diseño de la investigación es correlación, porque se analizaron las correlaciones entre las dos variables las cuales son; Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo.

7.2 Instrumento

Para la caracterización de las variables de Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo, se utilizaron los siguientes instrumentos:

7.2.1 Cuestionario de Comunicación Interna: El instrumento fue extraído de Di Nardo (2005), esta prueba fue aplicada a 210 colaboradores, la cual contiene 34 preguntas con respuestas tipo Likert, ver cuestionario de Comunicación Interna (Anexo N° 1).

La prueba tiene 5 subvariables las cuales están ligadas a un determinado número de preguntas del cuestionario, que se describen a continuación:

Tabla 3. Ítems que componen cada subvariable en el Cuestionario de Comunicación Interna

SUB VARIABLES	PREGUNTAS
Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo	1,2,5,6,13,14,18,20,23,28,32,34
Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos	3,4,11,14,22,27,30,33
Comunicación vertical descendente referida a información institucional	7,12,17,19
Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información	15,24,26,29
Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información.	10,21,25,31

Fuente: Di Nardo (2005)

Para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento se utilizó el método de división del test en dos mitades generando un coeficiente de confiabilidad de 90,2%, además se utilizó el método Alpha de Cronbach generando un coeficiente de confiabilidad de 94,1% lo cual indica que los resultados son confiables para su análisis, a continuación se presenta una tabla con los resultados anteriormente mencionados:

Tabla 4. Confiabilidad y validez del instrumento de Comunicación Interna

MÉTODOS	RESULTADO
Correlación Alpha de Cronbach	94,1%
Correlación dos mitades	90,2%

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Cuestionario del Estilo de Liderazgo: El instrumento fue extraído de Cardona & Montoya (2013), esta prueba fue aplicada a 82 colaboradores, la cual contiene 35 preguntas con respuestas tipo Likert. Ver cuestionario de caracterización de Estilos de Liderazgo (Anexo N°2).

Para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento se utilizó el método Alpha de Cronbach generando un coeficiente de confiabilidad de 94,5% lo cual indica que los resultados son confiables para su análisis.

Tabla 5. Confiabilidad y validez del instrumento de Estilos de Liderazgo

MÉTODOS	TOTAL
Correlación Alpha de Cronbach	94,5%

Fuente: Elaboración propia

La prueba tiene 2 dimensiones las cuales están enfocadas hacia las tareas (resultados) y personas (relaciones), las cuales tienen las siguientes subvariables:

Tabla 6. Subvariables de la dimensión tareas (resultados)

SUBVARIABLES DIMENSION DE LAS TAREAS (RESULTADOS)	PREGUNTAS
Objeto, Normas y estándares	1,2,3
ordenes	4,5
Poder	6,7 8,9
Desempeño	10,11,12
Responsabilidades	13,14
Control	18,19,20

Fuente: Cardona & Montoya (2013)

Tabla 7. Subvariables de la dimensión personas (relaciones)

SUB VARIABLES DIMENSION PERSONAS (RELACIONES)	PREGUNTAS
Toma de decisiones	15,16,17
Motivación	21,22
Relación Directivo-Colaborador	23,24,25
Comunicación	26,27,28
Trabajo en equipo	29,30,31,32,33
Ambiente de trabajo	34,35

Fuente: Cardona & Montoya (2013)

7.3 Población de estudio y tamaño de la muestra

La población del proyecto es de 39 colaboradores, de la cual se obtuvo una muestra de 29 trabajadores y quienes lo conforman son los que pertenecen al área Comercial: asesores de mostrador, asesores de obras y asesores mayoristas, y del área Logística: coordinadores de bodega y auxiliares de bodega. Estando relacionadas directamente con el Sistema de Gestión de Calidad.

La población estudiada en cada una de las sedes tiene un total de 39 colaboradores, ubicados en la ciudad de Manizales y Pereira, distribuida de la siguiente manera:

Tabla 8. Población del nivel operativo

SEDE	ÁREA	CARGO	Nº COLABORADORES
Principal	Logística	Auxiliares de Bodega	8
	Comercial	Asesores Mostrador	8
		Asesores Obras	2
CEDI	Logística	Auxiliares de Bodega	6
	Comercial	Asesores Mayoristas	5
Pereira	Logística	Auxiliares de Bodega	4
	Comercial	Asesores Mostrador	3
		Asesores Obras	3
TOTAL			39

Fuente: Elaboración propia.

7.3.1 Criterios de tipificación de la población: En el proceso participaron los colaboradores de las tres sedes de la empresa del sector Ferretero, las cuales son dos en la ciudad de Manizales y una en la ciudad de Pereira; teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Los colaboradores que participaron fueron del nivel operativo de la empresa del sector Ferretero y no del nivel administrativo ni directivo.
- La muestra tomada está enfocada a colaboradores con atención directa al público y relacionados con las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.
- Los colaboradores que participaron, debían tener como mínimo seis meses de vinculación en la empresa.
- El total de la muestra fue veintinueve (29) colaboradores, tomada de las sedes de Manizales y Pereira.

7.3.2 Condiciones socio demográficas

Tabla 9. Información de la empresa

Total de colaboradores encuestados	29
Números de Sedes	3
Ubicaciones de las Sedes	Manizales – Pereira

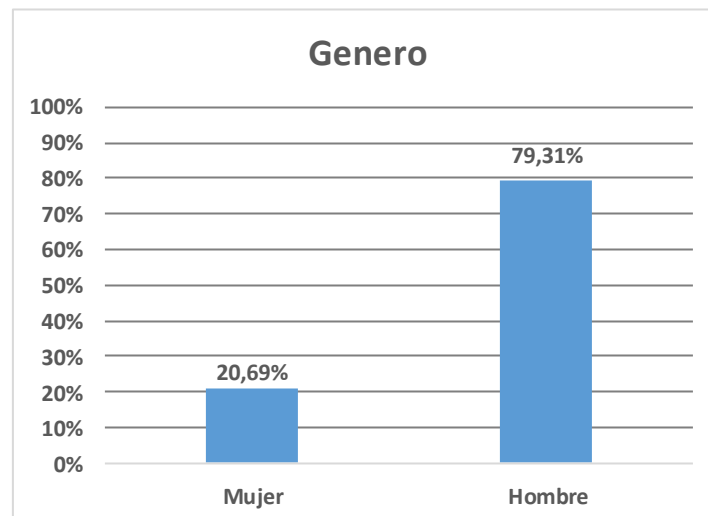
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Información por género

Genero	Número de personas	Porcentaje
Mujer	6	20,69%
Hombre	23	79,31%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 3. Información por género



Fuente: Elaboración propia

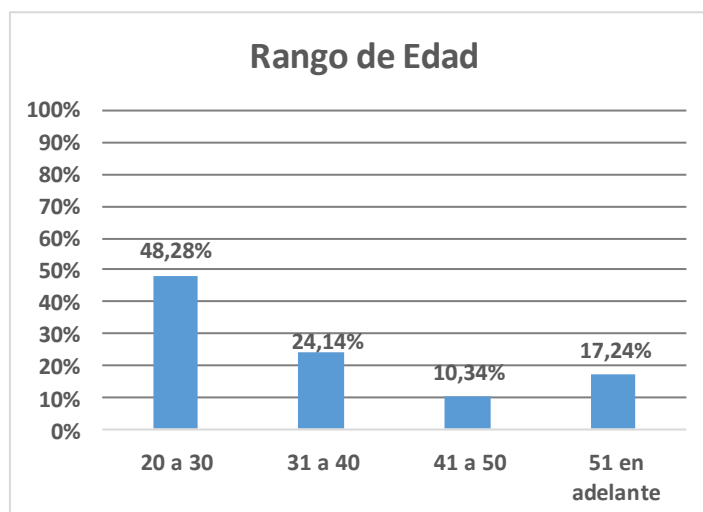
De los colaboradores de nivel operativo de la empresa del Sector Ferretero, el 100% de la muestra encuestada indica que el 20.69% corresponde al género femenino y el 79.31% corresponde al género masculino, cabe resaltar que para esta investigación se identificó que el género que predomina es el masculino, por el tipo de actividades que se desarrollan en el nivel operativo específicamente en el área logística.

Tabla 11. Información por género

Rango de Edad	Número de personas	Porcentaje
20 a 30	14	48,28%
31 a 40	7	24,14%
41 a 50	3	10,34%
51 en adelante	5	17,25%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen 4. Información por edad



Fuente: Elaboración propia

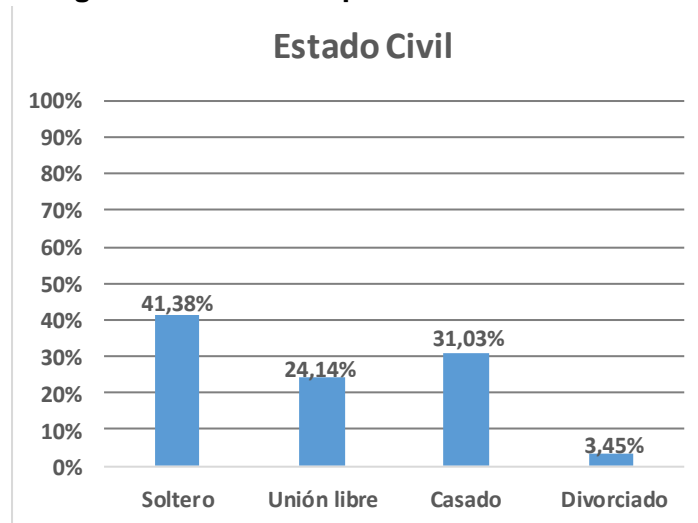
Según los resultados generados se encontró que la mayoría de las personas que laboran en la empresa del sector Ferretero están en el rango de edad de 20 a 30 años, correspondiente a un 48,28%, el rango siguiente esta entre 31 a 40 años, correspondiente a un 24,14% y el menor rango de edad esta entre 41 a 50 años, correspondiente a un 10,34%.

Tabla 12. Información por estado civil

Estado civil	Número de personas	Porcentaje
Soltero	12	41,38%
Unión libre	7	24,14%
Casado	9	31,03%
Divorciado	1	3,45%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen 5. Información por estado civil



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que el mayor número de colaboradores en su estado civil se encuentran solteros correspondiente a un

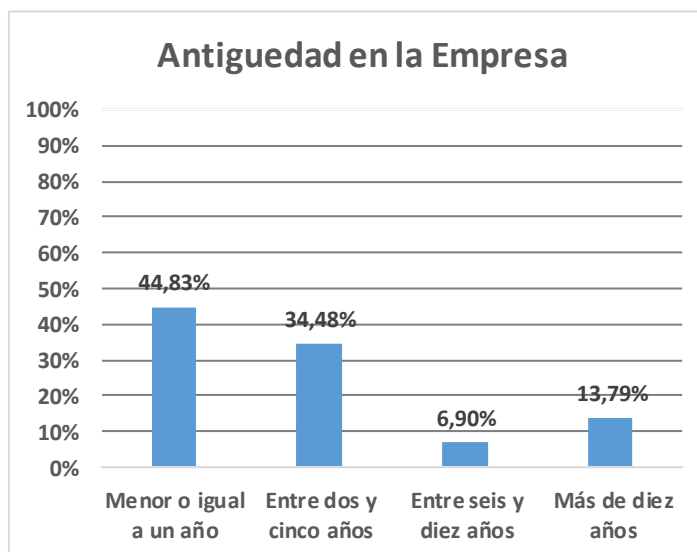
41,38%, el estado civil siguiente es casado correspondiente a un 31,03%, el siguiente estado es unión libre con un porcentaje de 24,14% y el de menor porcentaje correspondiente a un 3,45% es el estado civil divorciado.

Tabla 13. Información por antigüedad en la empresa

Antigüedad en la empresa	Número de personas	Porcentaje
Menor o igual a un año	13	44,83%
Entre dos y cinco años	10	34,48%
Entre seis y diez años	2	6,90%
Más de diez años	4	13,79%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen 6. Información por antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia

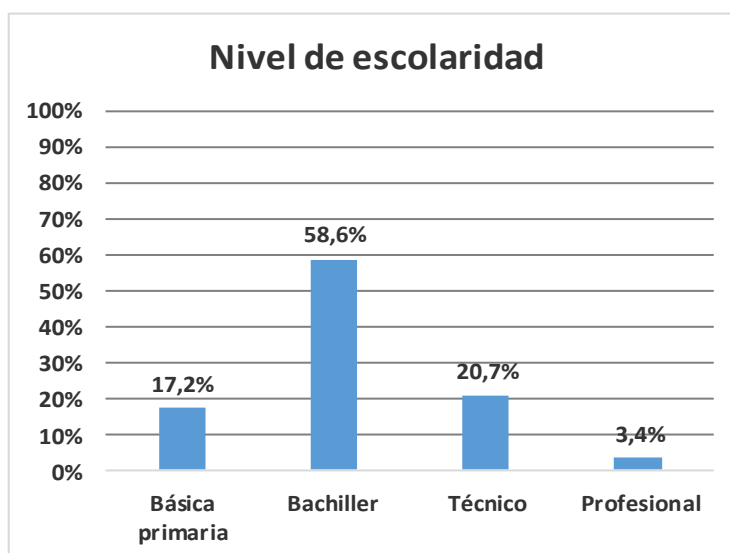
La mayoría de la población encuestada de la empresa del sector Ferretero esta entre menor o igual a un año de antigüedad representado en un 44,83%, el rango siguiente esta entre 2 y 5 años correspondiente a un 34,48% y el rango con las personas de menor antigüedad están entre 6 y 10 años correspondiente a un 6,90%.

Tabla 14. Información por nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad	Número de personas	Porcentaje
Básica primaria	5	17,2%
Bachiller	17	58,6%
Técnico	6	20,7%
Profesional	1	3,4%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen 6. Información por nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración propia

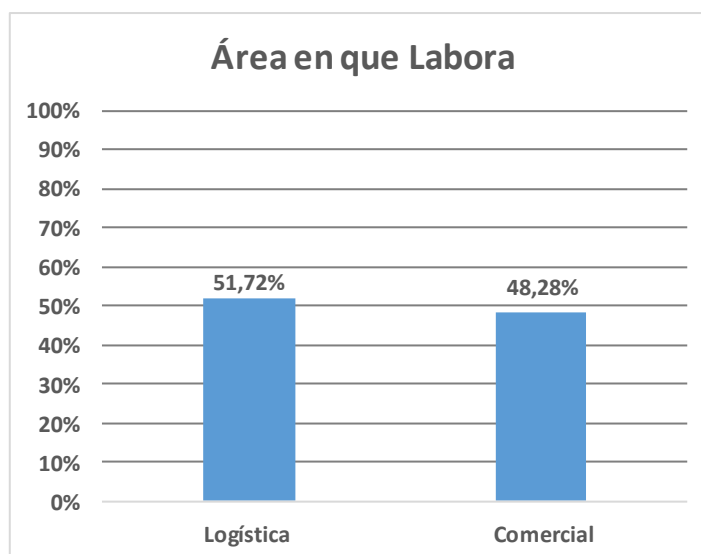
La mayoría de población encuestada son Bachilleres representado en un 58,6%, el nivel siguiente es técnico correspondiente a un 20,7% y el nivel de escolaridad con menor porcentaje es el profesional correspondiente a un 3,4%.

Tabla 15. Información por área

Área en que labora	Número de personas	Porcentaje
Logística	15	51,72%
Comercial	14	48,28%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen 7. Información por área



Fuente: Elaboración propia

Las áreas encuestadas corresponden a un 51,72% del área logística y un 48,28% del área comercial, es relevante porque hay que tener en cuenta el tipo de actividades que se desarrollan en este tipo de áreas.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el siguiente análisis se aplicaron los instrumentos de Comunicación Interna de Di Nardo (2005) y Caracterización de Estilos de Liderazgo de Cardona & Montoya (2013), con el propósito de caracterizar la Comunicación Interna frente a los Estilos de Liderazgo en la empresa del sector ferretero, en este análisis se encontraron los resultados de cada variable y su correspondiente subvariable.

8.1 Resultados estadísticos del instrumento de Comunicación Interna

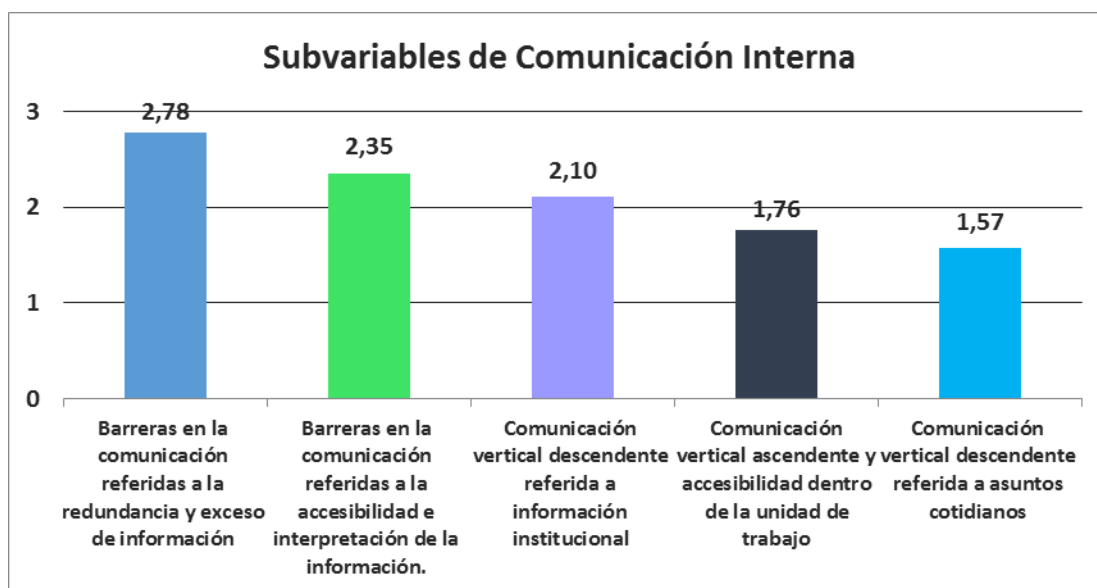
La aplicación del instrumento de Comunicación Interna de Di Nardo (2005), arrojó los siguientes resultados de la media y desviación típica.

Tabla 16. Media y desviación típica de Comunicación Interna

SUBVARIABLES COMUNICACIÓN INTERNA	MEDIA	DESV. TÍP.
Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información	2,78	1,15
Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información.	2,35	1,13
Comunicación vertical descendente referida a información institucional	2,10	1,13
Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo	1,76	0,94
Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos	1,57	0,89

Fuente: Elaboración propia

Imagen 8. Subvariables de Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia

La subvariable que presentó la media más alta fue 2,78 con una desviación típica de 1.15, siendo barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información, los resultados indican que en la empresa hay flujo de información extenso, obstaculizado su comprensión y asimilación para ejecutar las tareas y funciones, pudiendo afectar directamente la productividad, ocasionando reprocesos y conflictos para cumplir los procedimientos.

La subvariable con la media más baja fue 1,57 con una desviación típica de 0,89, siendo esta; Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos, este tipo de comunicación es la manejada por los niveles superiores, la finalidad es transmitir la información a los niveles inferiores de la organización y así controlar el cumplimiento de las actividades. Es importante mencionar que si no hay claridad en el mensaje o en el método que se está utilizando puede existir distorsión de la información o pérdida de la misma.

Según los resultados obtenidos en la empresa del sector Ferretero concuerda con la realidad que se está presentado allí, los niveles superiores del personal operativo no están transmitiendo adecuadamente la información y con la claridad necesaria.

En la imagen N° 8, Comunicación Interna de Di Nardo (2005), está representado de mayor a menor, estos datos son los que arrojó la aplicación del instrumento siendo estas las subvariables: Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información, Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información, Comunicación vertical descendente referida a información institucional, Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo y Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos.

Tabla 17. Media y desviación de las subvariables de Comunicación Interna

SUBVARIABLE	ÍTEMS	MEDIA	DESV. TÍP.
Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar	2,21	0,98
	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato	1,86	1,09
	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación	3,07	1,19
	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras	2,28	1,25
Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho	2,69	1,20
	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo	3,17	1,17
	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente	2,38	1,15
	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras	2,90	1,08
Comunicación vertical descendente referida a información institucional	La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato	1,93	1,10
	La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato	1,83	1,10
	La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato	1,69	1,07
	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros	2,97	1,24

Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo	1,48	0,91
	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores	2,17	1,04
	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato	1,62	0,98
	La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato	1,76	0,95
	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo	1,55	0,87
	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo	1,59	0,91
	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato	2,93	1,13
	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable	1,55	0,74
	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas	1,52	0,99
	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo	1,59	0,87
	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato	1,62	1,08
	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera	1,79	0,86
Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización	1,45	0,87
	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	1,45	0,87
	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido	1,31	0,76
	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo	1,59	0,91
	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato	1,90	1,01
	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato	1,24	0,64
	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad	2,03	1,18
Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato	1,59	0,91	

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos del proyecto el ítem que presento mayor valor es la subvariable barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información, el cual fue de (3.07). Se encontró que los colaboradores encuestados consideran que la distancia entre el superior y el colaborador obstaculiza la comunicación formal; observándose que en la mayoría de los casos, en la empresa del sector Ferretero, el puesto del jefe se encuentra cerca a los colaboradores, generando una comunicación informal en la cual causa que el colaborador interprete de forma subjetiva la información y por esta razón no se realiza correctamente las actividades de los procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad.

El ítem que presento menor valor fue (1.86), el cual está relacionado con la información que el jefe inmediato le proporciona al colaborador sobre su proyección profesional dentro de la empresa, son pocas las oportunidades para participar en convocatorias internas, ya que estos no son socializadas y no los hacen partícipes de estos procesos, generando la falta de motivación en los colaboradores.

En la siguiente subvariable la cual es barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información el ítem con mayor valor fue (3.17), lo cual concuerda con lo anteriormente mencionado, ya que en la empresa prevalece los canales de información informales, dentro del área y fuera del trabajo, pero este canal también tiene ventajas las cuales no se nombraron anteriormente siendo algunas de estas: se genera mayor colaboración y compañerismo, creando un ambiente laboral más agradable lo cual es favorable para la organización.

El menor ítem que se evidencio fue (2.38), consiste en la manera como se comunica la información respecto a temas críticos, porque los colaboradores se pueden sentir vulnerables afectado su desempeño, lo cual conlleva en ellos a brindar una respuesta defensiva.

En la subvariable comunicación vertical descendente referida a información institucional, se encontró que el ítem con mayor valor fue de (2.97), lo cual hace referencia a que cuando se recibe demasiada información por parte del jefe inmediato y no sabe cómo utilizarla se le delega a otros compañeros de trabajo.

El ítem de menor valor fue de (1.69), se debe canalizar que por medio del jefe inmediato se informe sobre las campañas comerciales que se desarrollen dentro de la organización, evitando la falta de información para la materialización de dichas actividades, enfocadas en la comercialización, venta y distribución.

Con respecto a la subvariable de comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo, se encontró que el ítem con mayor valor fue de (2.93), el cual consiste en que los colaboradores tienen inconvenientes para comentar los problemas sobre el puesto de trabajo.

El ítem con menor valor fue de (1.48), habla sobre que el superior inmediato, no le proporciona la información necesaria al colaborador para realizar las actividades del SGC.

Respecto a la subvariable de comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos el ítem con mayor valor fue (2.03), lo cual indica que los mismos compañeros de trabajo se comparten la metodología para ejecutar las tareas, correspondientes a su área de trabajo. El ítem con menor valor presentado fue (1.24), coincidiendo con lo anteriormente mencionado, los colaboradores tienen en cuenta las instrucciones de sus compañeros de trabajo y no de su jefe inmediato; es importante mencionar que esta subvariable es la más baja y es la que se debe intervenir.

8.2 Resultados estadísticos del instrumento caracterización del Estilo de Liderazgo

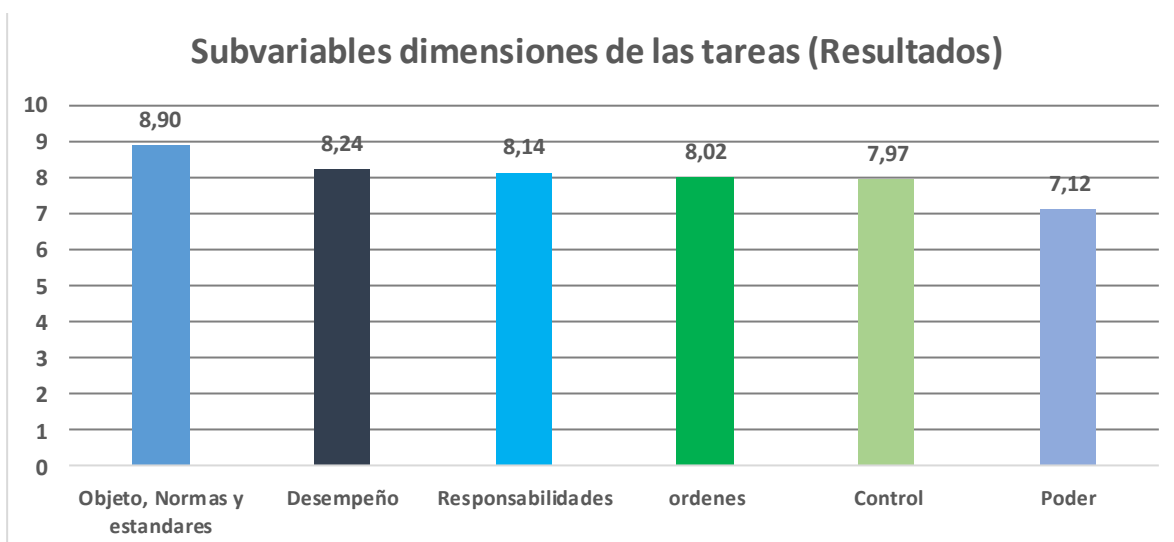
La aplicación del instrumento de los Estilos de Liderazgo de Cardona & Montoya (2013), arrojo los siguientes resultados de la media y desviación típica de la dimensión de tareas enfocado a resultados y de la dimensión de personas enfocado a relaciones.

Tabla 18. Media y desviación del Estilo de Liderazgo dimensión tareas (resultados)

SUBVARIABLES DIMENSION DE LAS TAREAS (RESULTADOS)	MEDIA	DESV. TÍP.
Objeto, Normas y estándares	8,90	1,62
ordenes	8,02	2,82
Poder	7,12	3,28
Desempeño	8,24	2,51
Responsabilidades	8,14	2,69
Control	7,97	2,38

Fuente: Elaboración propia

Imagen 9. Subvariables del Estilo de Liderazgo dimensión tareas (resultados)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados arrojados en la dimensión de las tareas (resultados), la subvariable que presento la media más alta fue (8.90) con una desviación típica de 1.62, siendo objeto, normas y estándares, los resultados indican el jefe se enfoca en la definición de los objetivos y las actividades para cumplirlos.

La subvariable con la media más baja fue 7,12 con una desviación típica de 3,28 siendo esta poder, lo que indica que debe canalizar su autoridad de la mejor manera para la solución de conflictos, para la recompensa de sus colaboradores y para la motivación de su equipo de trabajo.

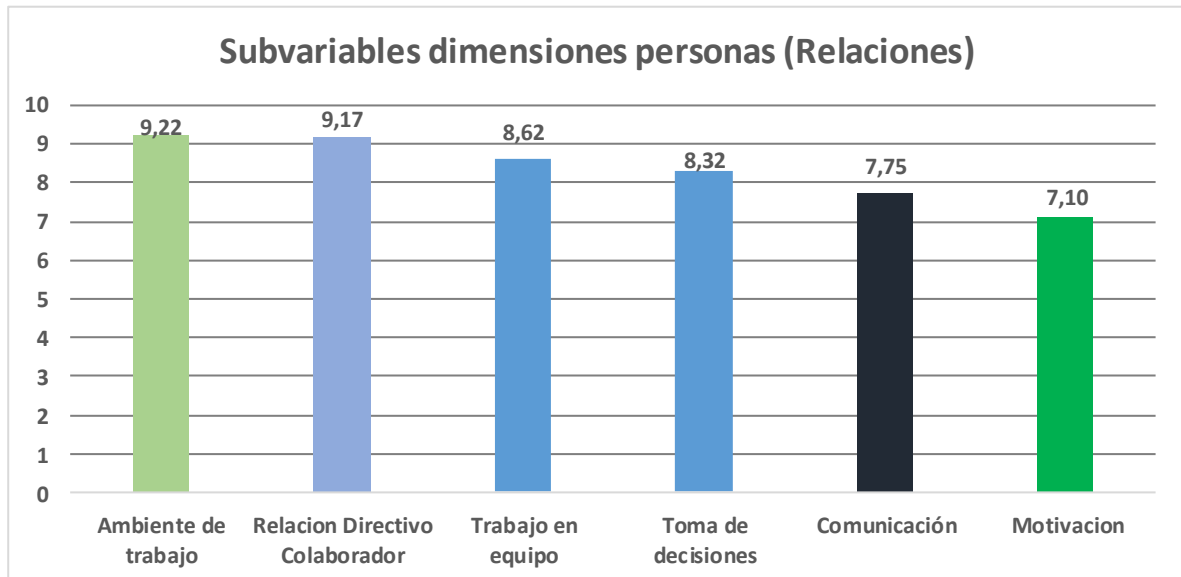
En la imagen N° 9, las subvariables dimensiones de tareas (resultados) está representado de mayor a menor, estos datos son los que arrojó la aplicación del instrumento, Garcés y Montoya (2013), siendo estas las subvariables: objeto, normas y estándares, desempeño, responsabilidades, ordenes, control y poder.

Tabla 19. Media y desviación del Estilo de Liderazgo dimensión personas (relaciones)

SUB VARIABLES DIMENSION PERSONAS (RELACIONES)	MEDIA	DESV. TÍP.
Ambiente de trabajo	9,22	1,45
Relación Directivo Colaborador	9,17	1,76
Trabajo en equipo	8,62	2,10
Toma de decisiones	8,32	2,20
Comunicación	7,75	3,02
Motivación	7,10	3,45

Fuente: Elaboración propia

Imagen 10. Subvariables del Estilo de Liderazgo dimensión personas (relaciones)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados arrojados en la dimensión personas (relaciones), la subvariable que presento la media más alta fue (9.22) con una desviación típica de 1.45, siendo ambiente de trabajo, los resultados indican que el jefe inmediato se preocupa por generar un buen entorno laboral.

La subvariable con la media más baja fue (10.10) con una desviación típica de 3.45, siendo esta; motivación lo que indica que en la empresa hay pocas recompensas informales (reconocimiento sin costo o bajo costo, reconocimiento público, tiempo libre), recompensas por logros obtenidos (empleados excepcionales, por servicio al cliente, por productividad) y recompensas formales (aniversarios, educación, concursos internos).

En la imagen N° 10, las subvariables dimensiones de personas (relaciones) está representado de mayor a menor, estos datos son los que arrojó la aplicación del instrumento, Garcés y Montoya (2013), siendo estas las subvariables: ambiente de trabajo, relación directivo colaborador, trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación y motivación.

Tabla 20. Media y desviación del Estilo de Liderazgo dimensión tareas (resultados)

DIMENSIÓN TAREAS (RESULTADOS)			
Subvariable	Ítems	Media	Desv. típ.
Objeto, Normas y estándares	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores	9,10	1,47
	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	8,76	1,53
	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	8,83	1,85
Ordenes	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	8,59	2,57
	El jefe siempre emite ordenes con carácter flexible o abierto	7,45	3,08
Poder	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	7,28	3,37
	El jefe basa su poder en su carisma	6,34	3,75
	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	6,69	3,49
	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	8,17	2,52
Desempeño	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	8,10	2,32
	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo	7,79	2,93
	El jefe insiste en la obtención de resultados	8,83	2,28
Responsabilidades	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo les establece	8,28	2,39
	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos	8,00	3,00
Control	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	8,97	1,35
	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	7,31	2,93
	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	7,62	2,87

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de la subvariable objeto, normas y estándares en la dimensión de tareas, el ítem de mayor valor (9,10), se encontró que los encuestados consideran que el jefe se enfoca y se preocupa por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades para que sus colaboradores tengan buen rendimiento pero debe mejorar e implementar métodos para estimular y motivarlos dando cumplimiento a los objetivos, tareas y actividades (8,76).

En la subvariable órdenes, el ítem con mayor valor (8,59), se encontró que los encuestados perciben que el jefe cada vez que emite en el desarrollo del trabajo, no es abierto ni flexible a escuchar otros puntos de vista, que puedan contribuir al desarrollo de la organización.

En la subvariable poder, el ítem con mayor valor (8,17), se encontró que los colaboradores encuestados observan que el jefe usa su poder para la solución de los conflictos que se presenten en la organización y no se basa en su carisma.

En la subvariable desempeño, el ítem con mayor valor (8,83), se encontró que los colaboradores encuestados perciben que el jefe reitera en la obtención de resultados y no utiliza la información del desempeño de cada colaborador para formar y ayudarlos a mejorar.

En la subvariable responsabilidades, el ítem con mayor valor (8,28), se encontró que los colaboradores encuestados perciben que el jefe los responsabiliza para la obtención de resultados en los términos que el mismo les asigna.

En la subvariable control, el ítem con mayor valor (8,97), se encontró que los colaboradores encuestados perciben que el jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.

Tabla 21. Media y desviación del Estilo de Liderazgo dimensión personas (relaciones)

DIMENSIÓN PERSONAS (RELACIONES)			
Subvariable	Ítems	Media	Desv. Típ.
Toma de decisiones	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	8,72	1,77
	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	8,45	2,31
	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	7,79	2,51
Motivación	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores	6,17	4,20
	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	8,03	2,71
Relaciones Directivo Colaborador	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	8,93	2,22
	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	9,34	1,70
	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	9,24	1,38
Comunicación	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	8,07	2,87
	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	7,86	2,64
	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico	7,31	3,55
Trabajo en Equipo	El jefe incentiva el trabajo en equipo	8,07	2,79
	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	8,55	1,99
	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	8,83	2,12
	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	8,79	2,04
	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores	8,86	1,57
Ambiente de Trabajo	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	9,17	1,42
	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores	9,28	1,49

Fuente: Elaboración propia

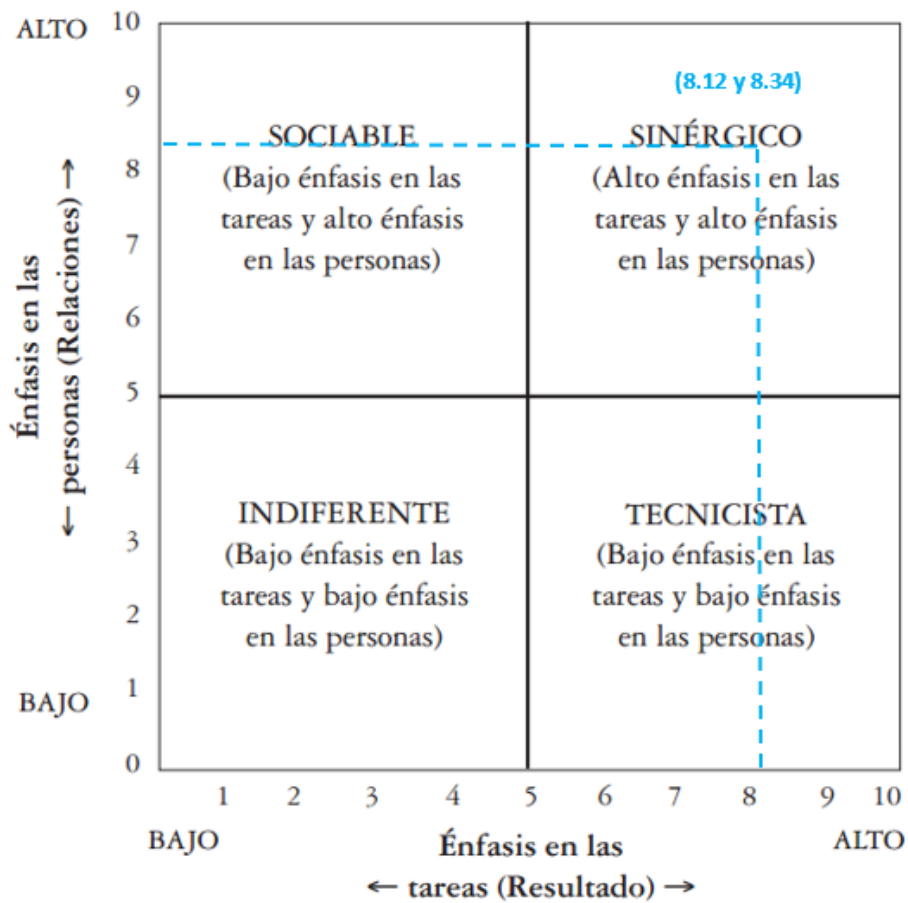
De acuerdo a los resultados obtenidos de la subvariable ambiente de trabajo y estándares de la dimensión de personas, el ítem de mayor valor (9,28), se encontró que los colaboradores encuestados consideran que el jefe se preocupa por obtener un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.

En la subvariable dimensiones toma de decisiones, el ítem con mayor valor (8,72), se encontró que los encuestados perciben que el jefe tiene definida y clara la forma como se deben tomar las decisiones.

En la subvariable motivación, el ítem con mayor valor (8,03), se encontró que los colaboradores encuestados consideran que el jefe utiliza reconocimientos y felicitaciones para motivarlos pero se utilizan pocos incentivos monetarios, es importante resaltar que esta subvariable presentó el resultado más bajo lo que indica que se debe intervenir.

En la subvariable relaciones directivo colaborador, el ítem con mayor valor (9,34), se encontró que los colaboradores encuestados perciben que el jefe reitera en la obtención de resultados y no utiliza la información del desempeño de cada colaborador para formar y ayudarlos a mejorar.

Imagen 11. Estilo de Liderazgo de la empresa del sector



Fuente: Sánchez (2008)

De acuerdo a los resultados obtenidos del proyecto, se encontró que la organización tiene un Estilo de Liderazgo Sinérgico (8.12 y 8.34), lo que significa que los integrantes del nivel operativo de la empresa del sector Ferretero son participativos y se enfocan en el trabajo en equipo. Los niveles superiores de la organización tienen en cuenta a los niveles inferiores en la toma de algunas decisiones.

9. ANÁLISIS DE CORRELACIONES

Basado en Restrepo & González (2007), para el análisis de las variables se utilizó la correlación bivariada la cual sintetiza el nivel de significación (sig.) y el coeficiente de correlación de Pearson (r); interpretándose de la siguiente manera:

- Nivel de significación: Cuando este nivel (sig.) es menor a 0.05 existe una correlación significativa.
- Coeficiente de correlación de Pearson: Cuando este coeficiente se aleja de 0, la relación entre estas dos variables es más fuerte. El rangos se encuentra entre (-1) y (+1), mediante el signo se determina la dirección de la variable.

9.1 Analisis de correlación de Comunicación Interna

Uno de los objetivos del proyecto es identificar qué relación hay entre la Comunicación Interna en relación con los Estilos de Liderazgo, por lo tanto se realizaron las siguientes correlaciones; por variable y entre las dos variables con la finalidad de conocer que subvariables tienen una relación directa.

A continuación se muestra la correlación existente entre las subvariables de Comunicación Interna:

Imagen 12. Correlaciones de Comunicación Interna

		Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo	Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos	Comunicación vertical descendente referida a información institucional	Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información	Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información.
Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 29	-,200 ,298 29	-,214 ,266 29	,021 ,914 29	-,078 ,689 29
Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,200 ,298 29	1 29	-,040 ,838 29	-,017 ,931 29	-,434* ,019 29
Comunicación vertical descendente referida a información institucional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,214 ,266 29	-,040 ,838 29	1 29	,050 ,798 29	,047 ,810 29
Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,021 ,914 29	-,017 ,931 29	,050 ,798 29	1 29	-,096 ,620 29
Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,078 ,689 29	-,434* ,019 29	,047 ,810 29	-,096 ,620 29	1 29

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos arrojados en la imagen N°12, de la aplicación del instrumento

Comunicación Interna de Di Nardo (2005) en la empresa del sector Ferretero, se analizaron las subvariables de manera independiente siendo las siguientes para la interpretación: (1) Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información, (2) Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información, (3) Comunicación vertical descendente referida a información institucional, (4) Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo y (5) Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos.

Encontrándose que solo existen dos subvariables que tienen una relación de dependencia directamente proporcional, siendo esta comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos y barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información con una correlación significativa

de (0.019) y con un coeficiente de correlación de (-0.434) presentándose una dirección negativa de la relación.

9.2 Analisis de correlación de Estilos de Liderazgo dimensiones: tareas (Resultados) y personas (Relaciones)

A continuación se muestra la correlación existente entre las subvariables de liderazgo por tareas (resultados) y personas (relaciones):

Imagen 13. Correlaciones de Estilo de Liderazgo

Correlaciones

		Objetos, normas y estándares	Ordenes	Poder	Desempeño	Responsabilidades	Control	Toma de decisiones	Motivación	Relación directivo colaborador	Comunicación	Trabajo en equipo	Ambiente de trabajo
Objetos, normas y estándares	Correlación de Pearson	1	-,034	,084	-,010	-,155	,005	-,046	-,021	-,063	-,064	,147	-,014
	Sig. (bilateral)		,861	,663	,961	,421	,981	,811	,915	,746	,742	,446	,941
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Ordenes	Correlación de Pearson	-,034	1	,040	-,002	-,151	,131	-,009	-,259	,478**	,500**	,299	,325
	Sig. (bilateral)	,861		,836	,991	,434	,499	,963	,175	,009	,006	,116	,086
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Poder	Correlación de Pearson	,084	,040	1	-,079	-,127	-,042	,184	,143	-,004	-,057	,200	-,154
	Sig. (bilateral)	,663	,836		,684	,511	,829	,339	,458	,984	,768	,297	,425
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Desempeño	Correlación de Pearson	-,010	-,002	-,079	1	,127	,233	,280	-,246	,271	-,135	,252	-,010
	Sig. (bilateral)	,961	,991	,684		,512	,224	,141	,198	,156	,484	,187	,957
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Responsabilidades	Correlación de Pearson	-,155	-,151	-,127	,127	1	,248	,072	-,124	-,185	-,170	-,267	-,175
	Sig. (bilateral)	,421	,434	,511	,512		,195	,712	,522	,336	,377	,161	,365
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Control	Correlación de Pearson	,005	,131	-,042	,233	,248	1	-,126	-,431*	,011	-,156	,374*	-,082
	Sig. (bilateral)	,981	,499	,829	,224	,195		,516	,019	,954	,419	,046	,674
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	-,046	-,009	,184	,280	,072	-,126	1	,069	,100	,104	,059	,354
	Sig. (bilateral)	,811	,963	,339	,141	,712	,516		,722	,607	,590	,762	,059
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Motivación	Correlación de Pearson	-,021	-,259	,143	-,246	-,124	-,431*	,069	1	-,160	-,184	,043	-,190
	Sig. (bilateral)	,915	,175	,458	,198	,522	,019	,722		,407	,338	,827	,323
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Relación directivo colaborador	Correlación de Pearson	-,063	,478**	-,004	,271	-,185	,011	,100	-,160	1	,296	,182	,546**
	Sig. (bilateral)	,746	,009	,984	,156	,336	,954	,607	,407		,119	,345	,002
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Comunicación	Correlación de Pearson	-,064	,500**	-,057	-,135	-,170	-,156	,104	-,184	,296	1	-,112	,153
	Sig. (bilateral)	,742	,006	,768	,484	,377	,419	,590	,338	,119		,564	,428
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,147	,299	,200	,252	-,267	,374*	,059	,043	,182	-,112	1	-,023
	Sig. (bilateral)	,446	,116	,297	,187	,161	,046	,762	,827	,345	,564		,907
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Ambiente de trabajo	Correlación de Pearson	-,014	,325	-,154	-,010	-,175	-,082	,354	-,190	,546**	,153	-,023	1
	Sig. (bilateral)	,941	,086	,425	,957	,365	,674	,059	,323	,002	,428	,907	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos arrojados en la imagen N° 13, de la aplicación del instrumento caracterización de Estilos de Liderazgo de Cardona & Montoya (2013) en la empresa del sector Ferretero, se analizaron las subvariables de manera independiente siendo las siguientes para la interpretación: (1) Objeto, normas y estándares, (2) ordenes, (3) poder, (4) desempeño, (5) responsabilidades, (6) control, (7) toma de decisiones, (8) motivación, (9) relaciones directivo colaborador, (10) comunicación, (11) trabajo en equipo y (12) ambiente de trabajo.

Encontrándose que algunas de estas subvariables tienen una relación de dependencia directamente proporcional; presentándose los siguientes resultados de mayor a menor: Relación directivo colaborador y ambiente de trabajo con una correlación significativa de (0.002) y con un coeficiente de correlación de (0.546), Comunicación y ordenes con una correlación significativa (0.006) y con un coeficiente de correlación de (0.500), ordenes y relación directivo colaborador con una correlación significativa de (0.009) y con un coeficiente de correlación de (0.478) y control y motivación con una correlación significativa de (0.019) y con un coeficiente de correlación de (-0.431) evidenciándose en este último una dirección negativa de la relación.

9. RELACIÓN DE LAS VARIABLES COMUNICACIÓN INTERNA Y ESTILOS DE LIDERAZGO

De acuerdo a la imagen N° 14 se identificó que las variables de Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo tienen relación con las siguientes subvariables:

Imagen 14. Correlaciones de Comunicación Interna y Estilo de Liderazgo

Correlaciones

		Objeto, Normas y estándares	Control	Desempeño	ordenes	Responsabilidades	poder	Comunicación	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Ambiente de trabajo	Relación Directivo-Colaborador	Motivación
Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo	Correlación de Pearson	-.046	.026	-.161	.226	.067	.171	.077	.093	-.140	-.334	.332	-.198
	Sig. (bilateral)	.814	.894	.403	.239	.729	.375	.691	.631	.469	.076	.079	.303
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos	Correlación de Pearson	-.077	.098	.201	-.099	-.014	-.540	.158	.162	.030	.294	-.217	.165
	Sig. (bilateral)	.692	.614	.296	.608	.942	.002	.412	.400	.877	.121	.259	.393
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Comunicación vertical descendente referida a información institucional	Correlación de Pearson	-.533	-.140	-.109	.344	.307	.103	-.019	-.295	.129	.128	-.211	-.135
	Sig. (bilateral)	.003	.469	.573	.067	.105	.595	.924	.120	.504	.509	.271	.486
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información	Correlación de Pearson	-.010	.314	-.034	-.236	-.187	.008	-.107	-.253	-.094	.527	-.159	-.122
	Sig. (bilateral)	.959	.097	.861	.218	.332	.966	.581	.185	.627	.003	.410	.530
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad de interpretación de la información	Correlación de Pearson	-.208	.027	.020	-.024	.117	.202	.140	-.009	.179	-.031	.098	.018
	Sig. (bilateral)	.279	.888	.919	.903	.544	.294	.467	.964	.353	.872	.613	.927
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

Fuente: Elaboración propia

Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos y poder: Estas dos subvariables se relacionan en que el líder se interesa por la resolución de conflictos pero no transmite de la mejor manera las instrucciones, ya que los colaboradores perciben que la mejor metodología proviene de sus compañeros de trabajo para el desarrollo de las actividades del SGC.

Comunicación vertical descendente referida a información institucional y objeto, normas y estándares: Estas dos subvariables se relacionan porque el líder al proporcionar mucha información genera que los colaboradores no asimilen de la mejor manera las actividades que se deben desarrollar del SGC.

Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información y ambiente de trabajo: Estas dos subvariables se relacionan porque el líder al tener un contacto permanente con sus colaboradores genera las condiciones necesarias para que exista un buen entorno laboral.

11. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN (COMUNICACIÓN INTERNA)

11.1 Objetivos

11.1.1 Objetivo general

Mantener informados oportunamente a los colaboradores de la empresa del sector Ferretero a través de herramientas efectivas, sobre los aspectos necesarios para el desarrollo de las actividades del SGC.

11.1.2 Objetivos específicos

- Diseñar estrategias para mejorar la comunicación vertical descendente dentro de la organización.
- Implementar herramientas efectivas, que brinden una oportuna información sobre las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.

11.2 Justificación

Actualmente se presentan algunas falencias en la Comunicación Interna, específicamente relacionada con la subvariable de comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos; según se evidencia en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Comunicación Interna de Di Nardo (2005), esta presentó la más baja valoración con respecto a las otras subvariables, por ende esta es una de las que se debe priorizar al momento de realizar la propuesta de intervención.

Lo que hace novedoso esta propuesta, es que dentro de la organización, se han realizado actividades enfocadas en la mejora la comunicación en general, pero no específicamente en optimizar la comunicación de los líderes hacia sus colaboradores en el nivel operativo, no solo con el fin de mantenerlos informados eficazmente, sino de generar en ellos sentido de pertenencia, compromiso, motivación y orientarlos hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizaciones.

Debido que en la empresa del sector Ferretero se deben implementar estrategias y actividades para mejorar la comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos, la utilidad de esta propuesta será proporcionar mejoras en la empresa con respecto a lo anteriormente mencionado, cabe resaltar que dichas actividades deben tener continuidad en el tiempo para proporcionar información clara, ayudando a prevenir interpretaciones erróneas y así dar eficaz cumplimiento a los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

11.3 Marco teórico

De acuerdo a los resultados arrojados del instrumento de Comunicación Interna de Di Nardo (2005), la subvariable que se debe intervenir es la comunicación vertical descendente, por esta razón se mostraran algunos postulados teóricos.

Este tipo de comunicación es manejada por la gerencia y los lideres hacia sus colaboradores para dirigir, comunicar y mantenerlos motivados; ayudando a clarificar los procedimientos, normas, orientando a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es muy importante que el mensaje este bien estructurado para evitar confusiones y distorsión de la información, que puedan ocasionar reprocesos a las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.

Como se mencionó anteriormente también Ongallo (2007), describe en su postulado sobre la comunicación descendente que “Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos”.

Existen diversas herramientas para mejorar la comunicación, es importante tener en cuenta que se deben utilizar aquellas que se adapten a las necesidades de la empresa, para que los colaboradores reconozcan la utilidad y tengan una mejor percepción acerca de su aplicación.

Según Moreno, Arbeláez & Calderón (2014), “Las organizaciones deben diseñar y aplicar un plan de intervención en Comunicación Interna el cual supone establecer ciertos criterios que permitan solventar cada uno de los problemas existentes en la organización”.

11.4 Metodología

En cada una de las actividades se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Sensibilizar a los líderes sobre la importancia de informar oportunamente a los colaboradores sobre todas las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.
- Socializar a los líderes y su equipo de trabajo las estrategias a implementar para la mejora de la comunicación vertical descendente dentro de la organización, enfocadas en las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.
- Realizar seguimiento para garantizar la implementación de las herramientas efectivas que mejoren la comunicación vertical descendente dentro de la organización.

A continuación se describe en siguiente en la tabla N° 27.

Tabla 22. Propuesta de intervención (Comunicación Interna)

Tema Central	Actividad	Descripción	Objetivo	Participantes	Cronograma	Responsable
Comunicación Vertical descendente	Apropiación de la planeación estratégica e identidad corporativa	Dar a conocer la planeación estratégica e identidad corporativa, a través de estrategias y souvenir (protectores o fondos de pantalla, llaveros, gorras, pad mouse, pos it), que permitan la identificación con la empresa y lograr recordación en los líderes y sus colaboradores.	Generar sentido de pertenencia en los colaboradores del nivel operativo, para que sientan que son parte de la misma y así incrementar la motivación, productividad e iniciativa, siendo muy importante que comprendan hacia dónde quiere ir la empresa y contribuyan a la visión organizacional.	Líderes del área comercial y logística y sus colaboradores	Segundo semestre de 2016 Frecuencia semestral	Gerencia
	Creación de un comité de comunicación para los colaboradores del área de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los temas a tratar en las reuniones • Realizar seguimiento de las tareas y compromisos adquiridos en el comité. 	Mantener informados a los colaboradores del área de bodega, sobre lo relacionado con las actividades del SGC, para fortalecer los canales de comunicación y generar que los colaboradores interactúen con la organización y se sientan parte fundamental de la misma.	Líderes de logística y sus colaboradores	Tercer trimestre de 2016 Frecuencia quincenal	Responsable del área de Calidad

	Taller Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar cotización para establecer el responsable que va dirigir la actividad. Organizar los equipos de trabajo para el desarrollo de los talleres. Realizar talleres prácticos y vivenciales fuera mejorar el ambiente laboral y así fortalecer el trabajo en equipo y la motivación de los colaboradores. Realizar retroalimentación a los colaboradores que participaron en los talleres. 	Potencializar el equipo humano (líderes y colaboradores), para fortalecer sus competencias en relación con el liderazgo y la comunicación generando un mayor desempeño que le aporte valor a la organización.	Líderes del área comercial y logística y sus colaboradores	Cuarto trimestre de 2016 Frecuencia semestral	Responsable del área Gestión Humana
	Café de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Acondicionar un espacio informal, para la realización del café de conocimiento. Establecer las temáticas laborales y extra laborales a tratar en el café de conocimiento 	Intercambiar conocimientos y experiencias con los compañeros, creando un espacio para escuchar y ser escuchados además de brindar la oportunidad de conocer el equipo de trabajo y crear lazos de confianza.	Líderes del área comercial y logística y sus colaboradores	Tercer trimestre de 2016 Frecuencia mensual	Directores de cada sede (Centro, CEDI y Pereira)

	Encuesta para identificar los gustos de los colaboradores y actividades creativas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una encuesta para conocer los gustos y preferencias de los colaboradores. • De acuerdo a los resultados obtenidos diseñar actividades para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación asertiva. • Ejecutar la actividad (aérobicos o baile, cursos de manualidades, eventos deportivos, cursos de ofimática). • Realizar retroalimentación con el equipo de trabajo 	Mejorar el ambiente laboral de los colaboradores, por medio de diferentes actividades pensando en el colaborador y en la empresa.	Líderes del área comercial y logística y sus colaboradores	<p>La encuesta se realizara segundo semestre de 2016</p> <p>Frecuencia anual</p> <p>Las actividades se realizaran primer semestre del 2017</p> <p>Frecuencia semestral</p>	Responsable del área Gestión Humana
--	---	--	---	--	--	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN (ESTILO DE LIDERAZGO)

12.1 Objetivos

12.1.1 Objetivo general

Contribuir a mejorar la motivación de los colaboradores del nivel operativo de la empresa del sector Ferretero, frente a reconocimientos que a su vez aporten al desarrollo de las actividades del SGC.

12.1.2 Objetivos específicos

- Diseñar un plan de reconocimientos para incrementar la motivación de los colaboradores del nivel operativo.
- Implementar el plan de reconocimientos para aumentar la motivación sobre las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.

12.2 Justificación

Hoy en día, en un mundo tan cambiante donde las organizaciones cada vez se vuelven más competitivas y más eficientes, la motivación se ha convertido en un aspecto imperativo para obtener éxito y poder mantenerse en el mercado.

De acuerdo a los resultados que arrojó el instrumento de caracterización de Estilos de Liderazgo de Cardona & Montoya (2013), se evidencio que los colaboradores del nivel operativo no se encuentran motivados respecto a los reconocimientos que otorga la organización; esta subvariable presentó la más baja valoración con respecto a las demas subvariables, por esta razón se debe priorizar al momento de realizar la propuesta de intervención.

Lo que hace novedoso esta propuesta, es que dentro de la organización, no existe un plan de incentivos estructurado que pueda satisfacer las necesidades personales como las organizacionales, generando que el colaborador obtenga mayor rendimiento y mayor productividad y que a su vez impacte positivamente en las actividades que desarrollen del SGC.

La utilidad de esta propuesta es que la empresa del sector Ferretero, tendrá un plan de incentivos el cual aportara a; mejorar la calidad del servicio, incrementar la productividad, mejorar el ambiente laboral, disminuir el ausentismo y mejorar la comunicación, porque los colaboradores estarán abiertos a brindar la información oportunamente y de la mejor manera.

12.3 Marco teórico

De acuerdo a los resultados arrojados del instrumento de caracterización de Estilos de Liderazgo Cardona & Montoya (2013), la subvariable que se debe intervenir es la de motivación respecto a la falta de implementación de reconocimientos en la empresa del sector Ferretero, por esta razón se mostraran algunos postulados teóricos.

La historia muestra que la motivación ha sido estudiada desde años atrás y ha sido un tema importante, como se muestra a continuación:

Según Toro & Cabrera (1985), “Desde la década de los 40 se propusieron algunas teorías y modelos motivacionales. Desde esta época cobra interés y auge la temática motivacional. En esta época referida se aprecia un incremento de la investigación en este campo”.

Posteriormente según el mismo autor “En la década de los 60 se presentaron resultados de otro tipo de elaboración conceptual acerca de la motivación en general y particularmente de la motivación y satisfacción laboral”.

Ahora bien, luego de conocer desde cuando surgió el tema de la motivación en las organizaciones, es importante comprender también su definición desde diferentes puntos de vista. La motivación está sujeta a los intereses de la persona, es algo intrínseco del ser humano porque está dentro de cada uno, depende mucho de los estímulos internos pero también reacciona de los externos, porque proporciona al individuo siempre encontrar un beneficio propio para intentar conseguir el logro de metas y objetivos, ya sean individuales o grupales.

Para Navarro, Ceja, Curioso & Arrieta (2014) “La motivación laboral constituye un tipo de comportamiento adaptativo con el que respondemos de manera eficaz a las demandas de nuestro trabajo”.

Es importante mencionar que el estímulo o incentivo que se utilice puede satisfacer las necesidades personales como las organizacionales, dependiendo de esto, la empresa podrá obtener mayor rendimiento y mayor productividad.

Se dice que la motivación es intrínseca y es lo que lleva a la acción; según Bruce & Pepitone (2002) “Esto es porque sentimos el deseo de hacer algo, y actuamos de una manera determinada para conseguirlo”. Si bien el deseo de lograr algo viene del interior, no hay que olvidar los factores externos que influyen en cada uno y que contribuyen también a la realización de las acciones.

Según Bruce y Pepitone (2002). “La motivación extrínseca se debe a todos esos factores externos. Estos factores pueden incluir retribución, reconocimiento, bonos y ascensos”. Por esta razón son tan importantes los reconocimientos para motivar a los colaboradores, ya que es fundamental para el logro de objetivos organizacionales, mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad.

12.4 Metodología

En cada una de las actividades se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Sensibilizar a los líderes sobre la importancia de emplear reconocimientos en sus colaboradores para el desarrollo óptimo de las actividades del SGC.
- Socializar a los líderes y su equipo de trabajo sobre el plan de reconocimiento.
- Realizar seguimiento para garantizar que se esté aplicando el plan y que éste impacte positivamente en los colaboradores de la empresa del sector Ferretero.

A continuación se describe en siguiente en la tabla N° 28.

Tabla 23. Propuesta de intervención (Estilo de Liderazgo)

Tema Central	Actividad	Descripción	Objetivo	Participantes	Cronograma	Responsables
Motivación	Implementar reconocimientos para el nivel operativo de la empresa del sector Ferretero	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar que logros van a ser recompensados a los colaboradores, los cuales estén directamente relacionados con la planeación estratégica de la empresa (superar las metas de ventas, disminución de averías, por superar las expectativas al brindar un buen servicio al cliente, proponer ideas de mejoramiento continuo y las demás relacionadas con el SGC). • Socialización de gerencia hacia los líderes del nivel operativo sobre el plan de reconocimientos a implementar. • Retroalimentación de los líderes a la gerencia y al responsable del área de gestión humana, sobre los colaboradores a recompensar. • Aplicación de reconocimientos a los colaboradores según su desempeño en la empresa los cuales se describen a continuación. 	Contribuir para mejorar la motivación de los colaboradores, mediante la aplicación de reconocimientos, que generen sentido de pertenecía y que no solo aporten al crecimiento del personal sino también a la organización	Líderes del área comercial y logística y sus colaboradores	Segundo semestre de 2016 (Es importante mencionar que estas actividades su frecuencia debe cambiarse ya que tienden a convertirse en reconocimientos esperados según Nelson (1996))	La Gerencia, los líderes del nivel operativo y responsable del área de Gestión Humana

Fuente: Elaboración propia

Reconocimientos no monetarios para el nivel operativo de la empresa del sector Ferretero:

- La gerencia o el jefe directo elaborara manualmente una tarjeta de felicitación para destacar el buen desempeño de un colaborador, la cual se entregara al momento de iniciar su jornada laboral, siendo ubicada en su puesto de trabajo.
- La gerencia llamara telefónicamente al colaborador que se haya destacado por su desempeño para felicitarlo y motivarlo por su aporte a la organización.
- Publicar en las carteleras de información el empleado destacado del mes, con su fotografía y mensaje alusivo a su logro obtenido.
- El responsable del área de gestión humana realizara un encuentro informal con todo el personal, para escuchar aspectos del trabajo que más interesa a los colaboradores, con el fin retroalimentar a los líderes y a la gerencia sobre los temas tratados y tomar decisiones.
- Designar un espacio en las áreas de la empresa con el nombre del colaborador a resaltar por sus logros obtenidos.
- Asignar un espacio de condecoración para los colaboradores con más de 10 años de permanencia en la empresa.

Reconocimientos monetarios para el nivel operativo de la empresa del sector Ferretero:

- Obsequiar al colaborador un presente relacionado con los resultados de la encuesta sobre sus intereses y pasatiempos.
- Entregar un bono de desayuno o de almuerzo en agradecimiento por su desempeño.
- En recompensa por los logros obtenidos, se le permitirá al colaborador culminar sus funciones 30 minutos antes de la finalización de la jornada laboral.
- Entregar un bono de regalo a los colaboradores, por cada cinco años cumplidos de permanecía en la organización en agradecimiento a su dedicación.
- Por áreas realizar o asistir a eventos culturales (ir a cine con un apoyo económico de la empresa); en reconocimiento al buen desempeño grupal.
- Brindar a los colaboradores capacitaciones que permitan el crecimiento personal y laboral, que a su vez contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa.

13. DISCUSIÓN

El objetivo del presente trabajo es Caracterizar la Comunicación Interna en relación al Estilo de Liderazgo en una empresa perteneciente al sector Ferretero de la ciudad de Manizales. Para la realización de este trabajo se tuvieron en cuenta las variables Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo donde le apporto aspectos relevantes a la una empresa perteneciente al sector.

A través de la aplicación de los instrumentos de Comunicación Interna y Caracterización de estilos de liderazgo, se evidenció que los colaboradores de la empresa del sector Ferretero debe mejorar la comunicación vertical descendente este tipo de comunicación según Marín (1997) “Es la que se dirige desde los niveles superiores a los niveles inferiores de la organización”. Con respecto al Estilo de Liderazgo que se evidencia en la empresa del sector Ferretero es el sinérgico, según Sánchez (2008) “Los colaboradores de la empresa son participativos y se enfocan en el trabajo en equipo”. Es importante mencionar que en la empresa existe un buen ambiente laboral.

Es fundamental que en una empresa tenga una buena Comunicación Interna para que el mensaje sea asimilado de buena manera por los integrantes de una organización con la finalidad de mantenerlos motivados y alineados hacia los objetivos de la empresa, como lo menciona Costa (1999) la Comunicación Interna “Ha de ser fluida implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente”.

Para que una empresa tenga una adecuada comunicación, es muy importante que el receptor comprenda el mensaje, pero esta información debe ser clara para que sea asimilada por los miembros de la organización, con la finalidad de que se realicen las actividades de manera eficiente. Por esta razón es importante que la empresa utilice herramientas que se adapten a las necesidades y que eviten inconvenientes tales como los menciona Veliz (2011): “Baja credibilidad de la gerencia hacia los empleados, Canales mal utilizados (digitales, analógicos, persona a persona) y exceso de información y poca comunicación”.

El instrumento aplicado de Estilos de Liderazgo de Cardona & Montoya (2013), arrojó resultados en las dos dimensiones, la primera; dimensión tareas que se relaciona con la prevalencia en la empresa del cumplimiento de objetos, normas y estándares (8.90); para lo cual los Jefes de Área del nivel operativo se enfocan en implementar los controles necesarios para que su equipo de trabajo cumpla con los procedimientos establecidos dentro de la organización.

La segunda; en cuanto a la dimensión personas la subvariable más representativa es la de ambiente de trabajo (9.22), resultado que se relaciona con la preocupación de los Jefes de Área del nivel operativo con mantener un entorno laboral sano para el desarrollo de los procedimientos de la organización, con una dificultad que se presenta en la comunicación vertical descendente, para poder cumplir de manera productiva y eficaz los procedimientos internos de la empresa.

Por lo cual es relevante intervenir este tipo de comunicación, que influirá sobre la mejora también, del estilo de liderazgo con el ánimo de que los procedimientos sean entendidos, asimilados y aplicados de manera coherente con las directrices de la Gerencia y los objetivos organizacionales, a su vez que el personal del nivel operativo comprenda la importancia de fortalecer los canales y herramientas adecuadas para la comunicación, desarrollándose en un ambiente laboral motivante y proactivo.

14. CONCLUSIONES

El presente proyecto caracterizó la Comunicación Interna en relación al Estilo de Liderazgo en el nivel operativo de una empresa del sector Ferretero de la ciudad de Manizales, por lo tanto se encontraran a continuación conclusiones respecto a los resultados de estas dos variables.

Respecto a la información socio demografía se encontró que; el género predominante fue el masculino, el rango de edad que prevalece en la empresa es de 20 a 30 años, el estado civil que predomina es solteros, la mayoría de la población encuestada está entre menor o igual a un año laborando en la empresa, la mayoría de los colaboradores encuestados son bachilleres y el área con mayor porcentaje de la población encuestada corresponden al área de logística.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario de Comunicación Interna de Di Nardo (2005), las subvariables de este instrumento estudiadas fueron las siguientes: (1) Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información, (2) Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información, (3) Comunicación vertical descendente referida a información institucional, (4) Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo, (5) Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos; el instrumento anteriormente mencionado se aplicó a 29 colaboradores de la empresa del Sector Ferretero, encontrándose que en el personal operativo la subvariable más baja fue Comunicación vertical descendente referida asuntos cotidianos con una media de (1.57) y la más alta fue barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información con una media de (2.78).

La comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos consiste en que los niveles superiores transmiten la información a los niveles inferiores de la organización, la cual se caracteriza en que esta información tenga un contenido específico sobre actividades, metodologías e instrucciones que este caso se desarrollan para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad. Al detectarse que esta subvariable presento el resultado más bajo respecto a las demás subvariables, se intervino con el propósito de mejorar este tipo de comunicación en la organización y así generar en los colaboradores mayor asimilación al desarrollo de las actividades del SGC. Teniendo en cuenta que la subvariable más alta fue barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información, al intervenir la subvariable que presento el resultado más bajo, esta influye sobre estas barreras para que los niveles superiores brinden la necesaria y de una manera adecuada.

En las correlaciones de las subvariables de Comunicación Interna se evidenciaron que las subvariables que se relacionan significativamente son; Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos y barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario de Caracterización de Estilos de Liderazgo de Cardona & Montoya (2013), este consta de dos dimensiones enfocadas hacia las tareas (resultados) y personas (relaciones).

Las subvariables de dichas dimensiones son: Dimensión de tareas (resultados); (1) objeto, normas y estándares, (2) ordenes, (3) poder, (4) desempeño, (5) responsabilidades y (6) control. Dimensión personas (relaciones); (1) toma de decisiones, (2) motivación, (3) relación Directivo-Colaborador, (4) comunicación, (5) trabajo en equipo y (6) ambiente de trabajo; el instrumento anteriormente mencionado se aplicó a 29 colaboradores de la empresa del Sector Ferretero, encontrándose que en el personal operativo la subvariable más baja fue motivación

con una media de (7.10) y la más alta fue ambiente de trabajo con una media de (9.22).

De acuerdo a los resultados obtenidos del proyecto, se encontró que la organización tiene un Estilo de Liderazgo Sinérgico, lo que significa que los integrantes del nivel operativo que laboran en la empresa son participativos y se enfocan en el trabajo en equipo. Los niveles superiores de la organización tienen en cuenta a los niveles inferiores en la toma de algunas decisiones. Se encontró que en la empresa del sector Ferretero existe un ambiente laboral agradable gracias al líder porque se preocupa por lograr un buen estado de ánimo, pero se identificó que la subvariable más baja fue motivación relacionada a la poca utilización de las recompensas.

En las correlaciones de las dos dimensiones de tareas y personas se encontró que las subvariables que se relacionan significativamente son; órdenes y relación Directivo-Colaborador, control y motivación, órdenes y comunicación, relación directivo-colaborador y ambiente de trabajo.

Se identificó que las variables de Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo tienen relación con las siguientes subvariables: comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos y poder, comunicación vertical descendente referida a información institucional y objeto, normas y estándares, barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información y ambiente de trabajo.

Se puede concluir que la organización no tiene estructurado ni ha implementado estrategias y actividades específicas para mejorar la comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos y no existe un plan de incentivos estructurado que pueda satisfacer las necesidades personales como las organizacionales, generando que el colaborador obtenga mayor rendimiento y mayor

productividad impactando positivamente en las actividades que se desarrollan en el SGC.

14. RECOMENDACIONES

Por medio de los resultados obtenidos en el presente proyecto se identifica la importancia de estas variables estudiadas porque son fundamentales para el buen funcionamiento de una organización; por lo cual se puede tomar como referente teórico y de apoyo para este tipo de empresas pertenecientes al sector Ferretero y que se encuentren certificadas en la Norma ISO 9001.

Respecto a la subvariable de Estilos de Liderazgo perteneciente a la dimensión tareas (resultados) que obtuvo el mayor resultado fue objeto, normas y estándares, se propone que el líder estimule y motive a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos e implementación de normas para el desarrollo de las actividades del SGC.

Respecto a la subvariable de Comunicación Interna que obtuvo el mayor resultado fue barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información, se propone que el líder reciba capacitación para mejorar la manera de informar sobre las instrucciones para el cumplimiento de las actividades del SGC y socializar a los colaboradores de la empresa sobre los medios estratégicos propuestos del presente proyecto.

Por último es importante generar conciencia en los líderes y colaboradores de trabajar en equipo con las diferentes áreas de Gestión Humana y Calidad.

15. BIBLIOGRAFIA

AGUILAR (2000). La influencia de los Estilos de Liderazgo en la Calidad percibida por los clientes: Una aplicación Empírica en los servicios Hoteleros.

AKIO, P. (2003). Desarrollo de liderazgo. National Minority AIDS Council.

AMUNDARAY, M. (2012). Propuesta para la determinación de la Calidad del servicio al cliente en un centro Ferretero. Recuperado de http://190.169.94.11:8080/jspui/bitstream/123456789/3270/1/T026800002608-0-TrabajoFinal_marlus_amundaray-000.pdf

BERCERUELO, B. (2011). Comunicación Interna en la empresa. Recuperado de <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>

BONACHE, J & CABRERA, A. (2006). Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Segunda edición. Pág. 66- 69.

BRUCE, A & PEPITONE, J. (2002). Tenga a su equipo motivado, Mc Graw Hill. Primera edición. Pág. 3.

CARDONA, L & MONTOYA, L. (2013). Caracterización del estilo de dirección y el nivel de estrés laboral percibido en pequeñas empresas de calzado (maquilas de una multinacional) de la ciudad de Manizales. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/368/Lina_Mar%C3%ADa_Cardona_Garces_2013.pdf?sequence=1

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Quinta edición.

COSTA, J. (1999). La comunicación en acción. Editorial Paidós Ibérica.

CIAMPA, D. (1988). Liderazgo industrial. Herramientas para el control total de calidad. Legis.

COLLADO, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. Trillas. Segunda edición.

DE LOS RIOS, D. (2004). Diagnóstico de la Comunicación interna formal Interna de la empresa camisas Lwissa & Lwiss. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/732/De%20los%20Rios_Barrera_Diana_Jimena_2004.pdf?sequence=1

DI NARDO, Y. (2005). Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf>

GOETCH, D. & DAVIS, S. (1994). Introduction to Total Quality: Quality, productivity, competitiveness, Prentice Hall International, London.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, R. & BAPTISTA, P. (2000). Metodología de la investigación. México D.F: McGraw-Hill.

ISO 9000. (2005). Sistemas de gestión de la Calidad fundamentos y vocabulario. Icontec.

- KREPS, G. (1995), La comunicación en las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana.
- MARÍN, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. S.A. Bosch.
- MORENO, A, ARBELAEZ, S & CALDERON, L. Implementación de herramientas de Comunicación Interna como generadoras de cambios en las pymes. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08_MorenoArbelaezCalderon_V88.pdf
- NAVARRO, J. CEJA, L. CURIOSO, F. ARRIETA, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. Papeles del Psicólogo. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184005>
- NELSON, B. (1996). 1001 Formas de recompensar a los empleados. Editorial Norma.
- ONGALLO, C. (2007). Manual De Comunicación - Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Dykinson. Segunda edición. Recuperado de <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- PARAMO, D., RAMIREZ, E & RODRIGUEZ, A. (2008), Cultura organizacional & Estilos de Dirección orientados al mercado. Editorial Ecoe.
- RESTREPO, L & GONZALES, J. (2007). De Pearson a Spearman. Redalyc. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>

- ROSALES, R. (1997). Estilos de dirección y clima organizacional. Recuperado de <http://revistacienciassociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/77/rosales.pdf>
- SANCHEZ, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo propuesta de un modelo de caracterización y análisis Redalyc. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>
- Thompson, I. (2007). Concepto de Organización. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- TORO, L & ARANGO, M. (2013). Identificación de los factores que caracterizan la comunicación entre los líderes de la empresa EMAS y sus equipos de trabajo. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/823/Trabajo%20de%20Grado%20Lina%20Marcela%20Toro%20Rinc%C3%B3n%20y%20Maria%20Camila%20Arango%20Isaza.pdf?sequence=3>
- TORO, A & CABRERA, F. (1985). Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneas.
- VELIZ, F (2011). Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360º para organizaciones del nuevo siglo. Editorial Gedisa.
- YÁÑEZ, C. (2008). Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001. Recuperado de <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

6. ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Comunicación Interna

Nº	PREGUNTAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.				
2	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.				
3	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.				
4	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo				
5	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.				
6	La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
7	La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
8	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.				

9	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.				
10	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.				
11	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.				
12	La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
13	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.				
14	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.				
15	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.				
16	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.				
17	La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				

18	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.				
19	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.				
20	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.				
21	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.				
22	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
23	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.				
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.				
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.				
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.				

27	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.				
28	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.				
29	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.				
30	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.				
31	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras				
32	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.				
33	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato				
34	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera				

Anexo 2. Instrumento de caracterización de Estilos de Liderazgo

1	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
2	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
4	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
5	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
7	El jefe basa su poder en su carisma.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
9	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
11	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
12	El jefe insiste en la obtención de resultados.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
13	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo												1 0	Completament e de acuerdo
15	El jefe tiene clara la manera cómo se deben tomar las decisiones.	Completamente en desacuerdo												1 0	Completament e de acuerdo
16	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	Completamente en desacuerdo												1 0	Completament e de acuerdo
17	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso.	Completamente en desacuerdo												1 0	Completament e de acuerdo
18	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												1 0	Completament e de acuerdo
19	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												1 0	Completament e de acuerdo
20	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												1 0	Completament e de acuerdo

21	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
26	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
27	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

28	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
29	El jefe incentiva el trabajo en equipo.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
30	El jefe propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
33	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		