

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Administración y Auditoría



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL  
“EFECTO DE LAS TIC’S EN LA ESTRUCTURA Y  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”

---

CASO APLICADO HOMECENTER SODIMAC EL TRÉBOL

**Alumnos:**

Exequiel Urra Brenet  
Miguel Vergara Inostroza

**Profesor Guía:**

Adolfo Albornoz Acosta

CONCEPCIÓN, 2015

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....	6
	2.1 Objetivo General.....	6
	2.2 Objetivos Específicos.....	6
	2.3 Preguntas de Investigación.....	7
	2.4 Justificación.....	7
III.	MARCO TEÓRICO.....	11
	3.1 COMUNICACIÓN.....	11
	3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	13
	3.2.1 Comunicación Interna.....	15
	3.2.2 Comunicación Externa.....	16
	3.2.3 Tipos de Comunicación Organizacional.....	17
	3.2.3.1 Comunicación Formal.....	18
	3.2.3.2 Comunicación Informal.....	20
	3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
	3.3.1 Estructura Formal.....	23
	3.3.2 Estructura Informal.....	26
	3.3.3 Factores de Contingencia.....	26
	3.3.4 Diseños Estructurales.....	28
	3.4 TECNOLOGIA.....	31
	3.5 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	34
	3.5.1 Características de las TIC's.....	35
	3.5.2 Las TIC en las Organizaciones.....	37
	3.5.3 Las TIC y el Proceso de Comunicación Humana.....	40
	3.5.4 Clasificación de las TIC.....	42
	3.5.5 Expectativas de las Organizaciones tras la Inversión en TIC.....	43
IV.	PARTE EMPÍRICA.....	45
	4.1 Tipo de Investigación.....	45
	4.2 Diseño de Investigación.....	46
	4.3 Hipótesis de Investigación.....	47
	4.4 Descripción de Empresa/Institución.....	47
	4.4.1 Historia de la Empresa.....	48
	4.4.2 Servicios de la Empresa.....	49
	4.4.3 Directrices Estratégicas de la Empresa.....	49
	4.5 Selección de Muestra y Recolección de Datos.....	52

4.6	DESARROLLO DE LA VARIABLE EN ESTUDIO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	53
4.6.1	Muestra.....	53
4.6.2	Análisis de Datos.....	55
4.6.3	Análisis de Fiabilidad.....	56
4.6.4	Escala de Comunicación Organizacional Interna.....	57
4.6.5	Escala de Tecnologías de Información y Comunicación .....	59
4.7	DATOS DESCRIPTIVOS.....	61
4.7.1	Género y Edad.....	61
4.7.2	Análisis descriptivo de las Medias.....	61
4.7.2.1	Medias de Comunicación Organizacional Interna.....	62
4.7.2.2	Medias de Tecnologías de Información y Comunicación.....	63
4.8	ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES.....	65
4.8.1	Correlación entre las variables Comunicación Organizacional Interna y Tecnologías de Información y Comunicación .....	65
4.8.2	Correlación de Comunicación Organizacional Interna con Datos Descriptivos.....	68
4.8.3	Correlación de Tecnologías de Información y Comunicación con Datos Descriptivos.....	69
4.9	DESARROLLO DE LA VARIABLE EN ESTUDIO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	70
4.9.1	Análisis de Entrevistas.....	71
V.	CONCLUSIONES.....	75
VI.	REFERENCIAS.....	78
VII.	ANEXOS.....	82

## I. INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es una forma de medir el ambiente laboral, de cómo es percibido este por los integrantes de una organización. El recurso más importante dentro de una empresa son las personas, las cuales son consideradas el motor principal, y pilar fundamental para desarrollar ventajas competitivas.

Una empresa tiene la posibilidad de incluir la más avanzada tecnología para así desarrollar sus actividades de manera más eficiente, es decir, tener una mayor productividad a un costo menor, pero si todo esto no está respaldado por un recurso humano calificado y comprometido, no servirá de mucho, es ahí donde pasa a tomar especial relevancia los temas relacionados con variables Clima Organizacionales, ya que estas impactan en el comportamiento de los empleados, su estabilidad laboral, las relaciones con sus colegas o superiores, etc., y tendrá un impacto en la productividad, rotación, satisfacción, ausentismo, entre otros.

En el último tiempo las tecnologías que las empresas adquieren son cada vez más sofisticadas y necesarias para lograr las ventajas competitivas o simplemente para perdurar en el tiempo, como se mencionó esto es fundamental para alcanzar la eficiencia pero *“¿hasta qué punto la inclusión de nuevas tecnologías (TIC's) favorece a la empresa o interfiere con sus actividades?”*, con este estudio se busca dar respuesta a esta interrogante, debido a que si bien las Tecnologías de Información y Comunicación son de ayuda a la productividad de la empresa, también generan un gran impacto en las relaciones laborales, generando barreras de comunicación entre los empleados (colegas y superiores), modifica

la estructura organizacional, las tecnologías en general permiten que una o dos personas puedan realizar las actividades que antes eran efectuadas por un número mayor de personas, con lo que se eliminan puestos que antes eran fundamentales, ocasionando así que los trabajadores perciban un ambiente tenso, debido a que en cualquier momento la empresa puede incorporar alguna tecnología que haga innecesaria su participación en la empresa.

## II. PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.

### 2.1 Objetivo General:

Evaluar el impacto que generan las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en dos aspectos relacionados al Clima Organizativo, la Estructura y la Comunicación Organizacional Interna, de manera de establecer elementos positivos y negativos asociados.

Caso aplicado a la empresa HOMECENTER SODIMAC EL TRÉBOL.

### 2.2 Objetivos específicos:

- 1) Conocer como perciben la Comunicación Organizacional Interna, los trabajadores de Homecenter Sodimac el Trébol.
- 2) Conocer la percepción de los trabajadores sobre las Tecnologías de Información y Comunicación en Homecenter Sodimac el Trébol.
- 3) Establecer la relación entre la Comunicación Organizacional Interna de Homecenter Sodimac el Trébol, y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) utilizadas por esta empresa.
- 4) Realizar un diagnostico sobre los cambios estructurales que se han efectuado en Homecenter Sodimac el Trébol, tras el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's).

### **2.3 Preguntas de investigación**

- 1) ¿Cómo perciben la Comunicación Organizacional Interna, los trabajadores de Homecenter Sodimac el Trébol?
- 2) ¿Cuál es la percepción de los trabajadores frente a las Tecnologías de Información y Comunicación en Homecenter Sodimac el Trébol?
- 3) ¿Qué relación existe entre la Comunicación Organizacional Interna de Homecenter Sodimac el Trébol, y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)?
- 4) ¿Qué cambios estructurales se han efectuado en Homecenter Sodimac el Trébol, tras el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)?

### **2.4 Justificación**

1- Conveniencia: ¿Para qué sirve?

El presente estudio, permite medir el efecto que ocasiona las Tecnologías de Información y Comunicación al interior de la empresa Homecenter Sodimac el Trébol, ya que si bien se le reconoce como un mecanismo favorable para el desarrollo, la globalización y el crecimiento, las TIC's también tiene consecuencias negativas, tales como: la reducción de puestos de trabajo, la inestabilidad laboral, además de generar problemas en la comunicación y en algunos casos competitividad que terminan en rivalidades entre los trabajadores.

## 2- Relevancia Social: ¿Cómo nos ayuda?

Este estudio ayuda a tomar conciencia sobre la inclusión desmedida de Tecnologías de Información y Comunicación al interior de las empresas, en este caso la empresa Homecenter Sodimac el Trébol, es decir, ayudará a la dirección de tal organización, a pensar detenidamente la idea de incluir tecnología a sus procesos productivos, y no cometer el error de incluirla por el simple hecho de ser una nueva tendencia en el mercado. Este hecho podría tener consecuencias graves en los trabajadores desde el punto de vista individual y grupal, en su estabilidad laboral y las relaciones laborales en general.

## 3- Implicaciones prácticas: ¿Cómo se pondrá en práctica lo que averiguamos? ¿A quienes le servirán los nuevos conocimientos?

Este estudio se pondrá en práctica en la medida que la dirección de la empresa reconozca y en definitiva entienda que la inclusión de tecnología puede, o ser una muy buena decisión o más bien una mala inversión para la empresa. Luego de conocer la incidencia y los efectos provocados por la inclusión de tecnología, la empresa podría crear un sistema de evaluación previa a la inversión. De los resultados arrojados, la empresa estará en poder de tomar la decisión de invertir o no en tecnología, conociendo de antemano los efectos y consecuencia que tal decisión significaría en las relaciones laborales.

Este estudio será de utilidad y estará a disposición de la empresa Homecenter Sodimac el Trébol, como también para otras empresas de rubro o sector industrial similar.

4- Valor teórico: ¿Crearemos una nueva perspectiva sobre el fenómeno?

Con este estudio se pretende dejar de lado por un momento, la acostumbrada y popular afirmación sobre inclusión de tecnología al interior de una organización, que dice: “La empresa actual para convertirse en líder en su industria, debe ser una empresa a la vanguardia tecnológica”.

Con esto no se adquiere una postura a favor o en contra de las Tecnologías de Información y Comunicación, solo trata de generar y crear conciencia en el uso desmedido de este medio con un fin beneficio-financiero, y mirar con preocupación y más interés el potenciar al máximo un buen ambiente laboral, ya que ambos factores en definitiva influyen y repercuten de manera directa en el futuro productivo en cualquier organización.

5- Utilidad metodológica: ¿Nos servirán los métodos de investigación para futuros estudios en diversas disciplinas académicas o científicas?

El presente estudio sería de utilidad metodológica para futuros estudios, pero tales deberían ser realizados en la misma empresa, ya que de esta forma se contaría con datos históricos e informaciones relevantes de la empresa, además de opiniones personales realizadas por los empleados.

Claro está, que aun siendo un estudio realizado sobre una empresa específica, este se puede llevar a cabo en cualquier tipo de organización, a través de los métodos de investigación abordados y detallados aquí, pero los datos e informaciones necesarias para iniciar tales estudios, deberán ser acordes a los presentes en esas empresas.

Los mecanismos de medición varían de acuerdo a variables del Clima Organizacional, relevantes para cada empresa en particular.

#### 6- Viabilidad:

El acceso a la información no es impedimento para el desarrollo de este estudio, debido a que se cuenta con la aprobación de la empresa Homecenter Sodimac el Trébol para su realización, donde además, no se restringe el acceso a la empresa, datos varios, instalaciones, y existen facilidades o instancias para poder llevar a cabo los procesos de medición (entrevistas y encuestas).

De acuerdo a los recursos financieros, creemos no es una factor de impedimento, ya que nuestro proyecto de estudio no requiere de gastos de gran tamaño. En detalle los gastos, en su mayoría serán, transporte o locomoción, impresión de encuestas y pautas de entrevistas, materiales audiovisuales, entre otros.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 COMUNICACIÓN

Antes de comenzar a profundizar en lo referido a Comunicación Organizacional, es necesario conocer primero: ¿Qué es la Comunicación? y ¿Qué actores participan de este proceso?

Antonio Pasquiali define la comunicación como “La relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (**Pasquiali, 1978, p.26**).

Según James Gibson, la comunicación es “La transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor (**Gibson, 2001, p.55**).<sup>1</sup>

Durante el transcurso del tiempo han sido varios los teóricos que se han preocupado de describir los elementos que son indispensables en una comunicación, para lograr que esta sea eficiente. Según **Román Jakobson (1981)**<sup>2</sup> son seis los elementos que intervienen en todo proceso comunicativo:

---

<sup>1</sup> GIBSON, J e IVANCEVICH, J (2001). “*Las organizaciones*” (8va ed.). Colombia: Mc Graw Hill/Interamericana.

<sup>2</sup> Jakobson, R. (1981). “*Lingüística y Poética*” (2ª ed.). Madrid: Ediciones Cátedra, S. A.

**Emisor:** Es la fuente del mensaje o idea de origen, encargado de elegir y seleccionar los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para llevarlos de manera entendible y pueda ser comprendido por el Receptor y la comunicación tenga éxito.

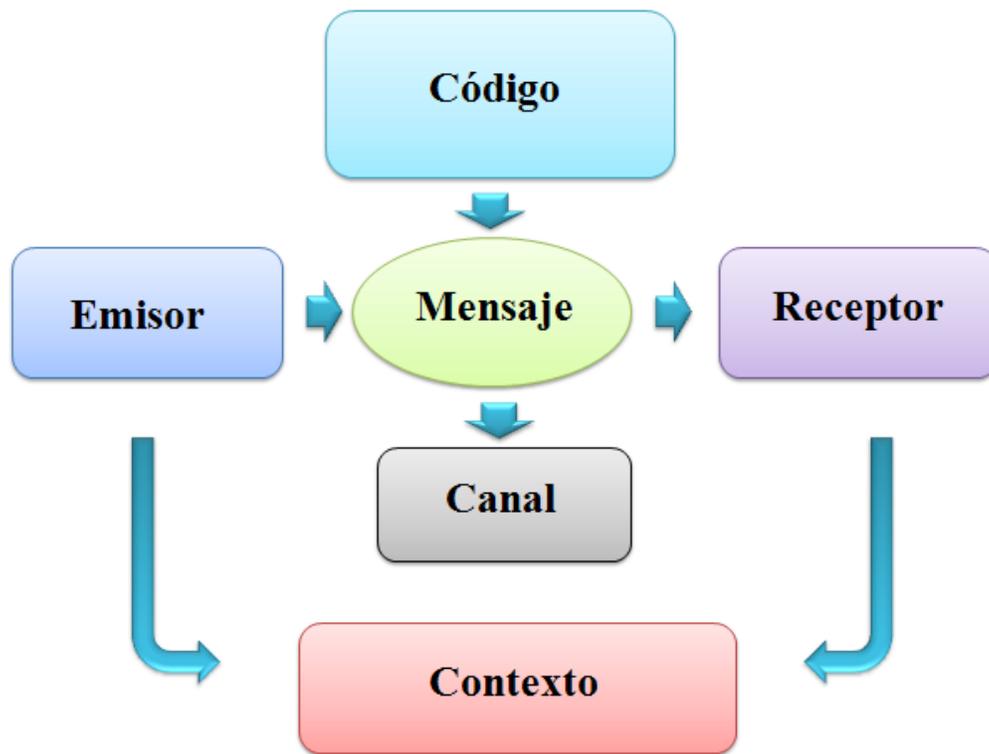
**Mensaje:** Es el contenido de la información, el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.

**Receptor:** Es el sujeto o individuo a quien se le envía el mensaje. Es quien debe descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Este debe entender el mensaje para que la comunicación se realice.

**Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje. Es el lenguaje seleccionado para emitir el mensaje

**Contexto:** Es todo el universo que rodea y envuelve la codificación, transmisión y decodificación del mensaje. Es extra-comunicativo, vale decir, existe independientemente de una comunicación particular.

**Canal:** Es el medio de comunicación a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Es el medio por el cual el emisor comunica el mensaje.



**Gráfico: Elementos de la Comunicación: Elaboración Propia**

### 3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En la actualidad las organizaciones han comenzado cada vez más a enfocarse en cómo mantener el funcionamiento y una adecuada red de comunicación, han entendido que los resultados no solo pasan por los productos o servicios que ellas ofrezcan. Por lo que están realizando mayores esfuerzos destinados a los recursos humanos, entregándoles recursos para que realicen sus actividades de mejor manera, motivándolos y a la vez fomentando el liderazgo y la creatividad, para así lograr que el equipo de trabajo se sienta comprometido tanto con los valores de la organización así como también con los objetivos de esta misma.

La Comunicación Organizacional ha sido definida por varios autores como:

**González (1994)** “La comunicación es lo que permite que la empresa se organice a través de ella, los individuos coordinan sus actividades para lograr los objetivos deseados, porque la comunicación es más que una simple transmisión de información o transferencias de significados”.<sup>3</sup>

**Gary 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".<sup>4</sup>

Según **Antonio Lucas Marín (1997)** “La Comunicación Organizacional es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayudan a trabajar juntos para alcanzar una meta”.<sup>5</sup>

**Chiavenato (2002)** la Comunicación Organizacional “Es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización”.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> GONZÁLEZ DE R., DADGY. (1994). “*La comunicación herramienta para la gerencia*”. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado-UCLA. Barquisimeto, Estado Lara-Venezuela.

<sup>4</sup> KREPS, G. L. (1995). “*La Comunicación en las Organizaciones*”. España: Addison-Wesley Iberoamericana.

<sup>5</sup> MARÍN, L. (1997). “*La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*”. Barcelona. Colección Bosch Comunicación.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, I. (2002). “*Administración en los nuevos tiempos*”. (1ª ed.) Colombia: McGraw Hill/Interamericana.

La comunicación organizacional según **Fernández (1999)** puede dividirse en: Comunicación Interna y Comunicación Externa.<sup>7</sup>

### **3.2.1 Comunicación Interna**

Los retos constantes en la búsqueda de la eficiencia han centrado todas las miradas en los recursos humanos como actores principales para consecución de ésta. Los altos directivos han entendido que la comunicación es la esencia dentro de una organización.

Todas las relaciones que se producen entre los miembros de una organización son gracias a la comunicación, y por medio de esta es posible establecer compromisos y responsabilidades, estipular y delegar funciones, predecir e interpretar comportamientos, evaluar y planificar estrategias, además permite el establecimiento de metas tanto individuales como grupales. Todo esto es posible gracias a una comunicación eficaz y motivacional, por lo que es fundamental para las organizaciones establecer un sistema de comunicación adecuado al tipo de actividad que lleva a cabo, que permita la sana convivencia, permitiendo la integración y participación de los miembros de la organización.

La falta o carencia a nivel de canales de comunicación dentro de la organización traerán consigo lentitud en las acciones y en los procesos efectuados por el personal, generando

---

<sup>7</sup> FERNANDEZ, C. (1999). *“La Comunicación en las Organizaciones”*. México Editorial Trillas, México.

problemas tanto en la producción como así también dentro del marco de la cultura organizacional.

Según **Fernández (1999)** menciona que la Comunicación Interna “Ocurre cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

### **3.2.2 Comunicación Externa**

La comunicación externa es tan importante como la comunicación interna, ya que no basta con solo desarrollar y llevar a cabo prácticas, procedimientos o un funcionamiento que permita el flujo correcto y eficaz de la comunicación dentro de la organización, sino que también es necesario recibir datos e información del exterior que son fundamentales para el funcionamiento de la organización, y que permiten poder definir las estrategias y políticas en función de estas.

Es necesario que exista una relación entre la organización y su contexto, para lograr vínculos con la sociedad y el entorno, así como también para dar a conocer la razón fundamental de la empresa.

Las organizaciones inevitablemente transmiten una imagen hacia el exterior, por lo que es necesario complementar la comunicación interna con la externa, ya que la primera permitirá desarrollar relaciones internas favorables y que mantengan un correcto funcionamiento dentro de la organización y esto a su vez permitirá que los empleados proyecten una buena imagen de la empresa, ayudando a fomentar las relaciones con los clientes para que estén dispuestos a adquirir los productos o servicios ofrecidos por organización.

Según **Fernández (1999)** la Comunicación Externa “Ocurre cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”.

### **3.2.3 Tipos de Comunicación Organizacional**

Dentro de una organización, existen tipos de comunicación, independientemente del tipo de organización que se trata, los mensajes circulan por lo que se denomina redes o vías de comunicación, las que están compuestas o formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o roles dentro de esta. Estas redes de comunicación pueden ser de carácter formal e informal.

### 3.2.3.1 Comunicación Formal

La Comunicación Formal es aquella que se establece o sigue los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización, y que crea un sistema de comienzo a término utilizado por todos los miembros de esta. Según la doctora María Luisa Muriel y Gilda Rota “Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma”. (Citado en Trelles 2000:146)<sup>8</sup>

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).<sup>9</sup>

- **Comunicación Ascendente:** Es aquella comunicación que fluye desde niveles más bajos de la organización hacia niveles más altos, permite informar sobre problemas, sugerencias, opiniones o dificultades, todo esto ayuda a buscar mejoras y soluciones a posibles inconvenientes a través del feedback (retroalimentación), además este tipo de comunicación estimula la relación y participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos. Goldhaber la define como “Aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores,

---

<sup>8</sup> TRELLES, IRENE: “*Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba*”. RevistaEspacio #3, Ed. Logos, La Habana, 2000.

<sup>9</sup> KATZ, D. Y KAHN, R. L (1990), “*Psicología Social de las Organizaciones*”. México: Editorial Trillas.

normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias” (Goldhaber, 1984).<sup>10</sup>

- **Comunicación Descendente:** Es la que se produce cuando la información fluye de los niveles superiores hacia los niveles inferiores, el propósito más común de este tipo de comunicación es proporcionar instrucciones específicas para cada trabajo quién, debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde, y por qué”. Gracias a la comunicación descendiente el personal desarrolla mejor sus labores, ya que sabe exactamente lo que se espera de él, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios. Según Chiavenato “Es aquella que se da desde los niveles más alto a los niveles más bajos de la jerarquía. (Chiavenato, 2001).<sup>11</sup>
- **Comunicación Horizontal:** Se refiere a la comunicación que se establece entre los miembros del mismo nivel jerárquico de una organización, la finalidad es la integración y coordinación del personal de un mismo nivel en relación a tareas, resolución de problemas y toma de decisiones, además de proporcionar un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas. Massie citado en Goldhaber la define como “La Comunicación Horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (Goldhaber, 1984).

---

<sup>10</sup> GOLDHABER, G (1984). “*Comunicación Organizacional*”(1ª ed.). México: Editorial Diana.

<sup>11</sup> CHIAVENATO, I. (2001). “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”. (5ª ed.) Colombia: McGraw Hill/Interamericana.

### 3.2.3.2 Comunicación Informal

La Comunicación Informal es aquella que se genera a partir de los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales oficiales, es clasificada como informal ya que es espontánea, dinámica y es difícil controlarla. Según **Robbins (1999)** “La comunicación informal es aquella que no es aprobada por la gerencia y tampoco es definida en la estructura organizacional.”<sup>12</sup>

Dentro de la Comunicación informal se destaca el rumor:

- **Rumor:** Consiste en información, mensaje o idea no comprobada e imprecisa que fluye dentro de la organización, sin canales establecidos, y surge de la espontaneidad de los empleados, proviene de fuentes no claramente identificadas. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Para **Hodgetts (1991)**, el rumor conforma una “Red de relaciones que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas para comunicarse”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> ROBBINS, STEPHEN P. (1999) “*Comportamiento Organizacional*”: (conceptos, controversias, aplicaciones) México D.F.: Pearson Education.

<sup>13</sup> HODGETTS, R. Y ALTMAN, S. (1991). “*Comportamiento en las organizaciones*”. México, D.F.: McGraw-Hill.



**Gráfico: Comunicación Organizacional: Elaboración Propia**

### 3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La otra variable perteneciente al clima organizativo, y que será analizada en la investigación es la estructura organizacional.

Todas las empresas independientes de su tamaño deben definir una estructura organizacional, la cual debe ser acorde a las actividades o tareas que pretende realizar, esto le permitirá establecer un sistema de roles que deben desarrollar cada miembro de la organización para trabajar en forma conjunta y de manera óptima para así alcanzar los objetivos y metas fijadas por la administración. Además permite efectuar controles internos, establecer las cadenas de mando, jerarquía, autoridad, organigramas y departamentalizaciones.

Según **Strategor (1988)** Estructura Organizacional “Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”<sup>14</sup>

**Hampton (1997)** define “La Estructura Organizacional es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia, el uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia, pero requiere además que la estructura este bien adaptada a la tecnología y ambiente de la organización”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> STRATEGOR (1988). “*Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de la Empresa*”. Barcelona, España: Biblio Empresa

<sup>15</sup> HAMPTON, D. (1997) “*Administración*”. México, Editorial McGraw- Hill. Interamericana de México S.A. de C.V.

De acuerdo con **Robbins y Coulter (2000)** definen “La Estructura Organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan coordinan”<sup>16</sup>

Las estructuras organizacionales se dividen en Estructuras Formales y Estructuras Informales.

### 3.3.1 Estructura Formal

Es aquella en la cual se encuentran definidos los roles de cada miembro de la organización, es decir, la dirección establece de manera explícita las tareas a realizar, agrupadas, divididas y coordinadas. Fernández la define de la siguiente manera, “Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que permite controlar cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos” (**Fernández, 2010**).<sup>17</sup>

Cabe destacar que este tipo de estructura puede ser representada en forma visual por medio de un organigrama, Hellriegel, Jackson y Slocum lo definen así “Un organigrama es un diagrama que ilustra las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un esqueleto que representa la estructura de una organización” (**Hellrieger, Jackson y Slocum, 2002**).<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> ROBBINS, S. & COULTER, M. (2000). “*Administración*” (6ª ed.). México. Prentice Hall.

<sup>17</sup> FERNÁNDEZ, E. (2010): “*Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*”. Madrid: Paraninfo.

<sup>18</sup> HELLRIEGER, JACKSON Y SLOCUM. (2002) “*ADMINISTRACION: UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS*” (9ª ed.). Bogotá, Colombia: Thomson Paraninfo.

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, mencionan que al momento en que los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves:

1. **Especialización del Trabajo:** Es una manera de contribuir a la eficiencia y disminuir costos de producción, consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados.
  
2. **Departamentalización:** Es la forma en que se agrupan los puestos en unidades específicas, existen cinco tipos de departamentalizaciones.
  - **Departamentalización Funcional:** Se agrupan los puestos de acuerdo a las funciones que realizan, se utiliza para una mejor organización de las actividades, permitiendo agrupar especialistas para que trabajen en conjunto, logrando con ello una mayor eficiencia en la utilización del recurso humano.
  
  - **Departamentalización por Productos:** Se agrupan los puestos por línea de productos, permite una mejor coordinación de los esfuerzos y utilización de habilidades y conocimientos.
  
  - **Departamentalización por Geografía:** Se agrupan los puestos de acuerdo con el territorio o la región geográfica, permite agrupar personas próximas territorialmente, es ideal y muy utilizada por grandes empresas que abarcan territorios extensos.

- **Departamentalización por procesos:** Se agrupan los puestos en base al flujo de productos o clientes y permite una mayor eficiencia en el flujo de las actividades laborales
  
  - **Departamentalización por clientes:** Agrupa los puestos de acuerdo al tipo de cliente que se pretende atender, permitiendo la satisfacción de necesidades y solución de problemas de manera más personalizada y resuelta por especialistas.
- 3. Cadena de Mando:** Se refiere a la escala de autoridad o jerarquía existente en la organización, con la finalidad de establecer quién responde a quién, desde la parte más alta hacia niveles más bajos. Sirve para designar la autoridad y toma de decisiones, además de conocer las responsabilidades de cada trabajador.
- 4. Tramo de Control:** Se refiere a la cantidad de trabajadores que un gerente puede tener a cargo o supervisar de forma eficaz (logrando objetivos) y eficiente (optimización de recursos).
- 5. Centralización y Descentralización:** La Centralización es aquella en donde las decisiones son tomadas en los niveles más altos de la organización. Cuando prácticamente no existe una delegación de autoridad para la toma de decisiones, es decir, los gerentes toman las decisiones y los empleados de niveles inferiores simplemente las cumplen. En cambio la Descentralización es aquella en la cual existe una delegación en la toma de decisiones, es decir, a los trabajadores de niveles

inferiores se les permite que tomen sus propias decisiones, existiendo una delegación de autoridad.

- 6. Formalización:** se refiere al grado de estandarización de las actividades o procesos de la organización, y hasta que nivel el comportamiento de los trabajadores es influenciado por estas reglas y procedimientos. Según **Bateman y Snell (2010)** “Se refiere a la presencia de reglas que gobiernan la forma en la cual las personas interactúan dentro de la organización”<sup>19</sup>

### 3.3.2 Estructura informal

Es aquella que se encuentra basada en las relaciones sociales y surgen de forma espontánea entre los trabajadores que componen la organización. No se encuentran establecidas oficialmente, es decir que se dan sin haber sido definidas por la dirección y pueden llegar a la constitución de grupos informales.

### 3.3.3 Factores de Contingencia

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter también definieron cuatro factores de contingencia, de los que depende la estructura organizacional y que los altos directivos deben tener en consideración.

---

<sup>19</sup> BATEMAN, THOMAS S. Y SNELL, SCOTT A. (2010): *“Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo”*. (9ª ed). México: McGraw-Hill.

- **Estrategia y Estructura:** Es fundamental que estos dos conceptos se encuentren alineados, la estructura se debe desprender de la estrategia utilizada o empleada, ya que las posibilidades de éxito de una organización son mayores cuando están en concordancia los objetivos estratégicos con la estructura organizacional. **Alfred Chandler (1997)** plantea que “la estructura organizacional refleja el crecimiento de la estrategia de la empresa”.<sup>20</sup>
- **Tamaño y Estructura:** La Estructura Organizacional presentará variaciones dependiendo a la organización a la cual se adecuará, un factor importante es el tamaño, debido a que las organizaciones más grandes, requieren generalmente más personal, actividades y procesos, por lo que requerirá quizás una mayor especialización, departamentalización o centralización y quizás también deberá regirse por una mayor cantidad de normas y reglas.
- **Tecnología y Estructura:** La tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizacional. La inclusión de nuevas tecnología a una organización ocasionará cambios en los procesos y actividades realizadas por los trabajadores, puede que estas se vuelvan más rutinarias o por el contrario que requiera de comportamientos más extraordinarios o inusuales, así como también puede generar la creación o eliminación de puestos. Un estudio de **(Woodward, 1980)** mostró que según la tecnología empleada, los parámetros estructurales debía ser modificado para así lograr rendimientos superiores a los de la media.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> CHANDLER, A. (1997) “*Estrategia y Estructura*”, pág 16

<sup>21</sup> WOODWARD, J. (1980).” *Industrial Organization: Theory and Practice*”. Oxford: Oxford UniversityPress.

- **Incertidumbre del Entorno y Estructura:** El entorno en el cual se encuentre inmersa la organización afectará a su Estructura Organizacional, por lo que es necesario que la empresa tenga la capacidad de adecuarse a éste. Los entornos pueden ser dinámicos o estables, por lo que es fundamental la gestión que realicen los gerentes para disminuir la incertidumbre, por esto mismo tienen la obligación de realizar cambios estructurales para disminuirla. Es recomendable que las empresas posean una estructura flexible y adaptable, para así disminuir la dificultad de adecuarse al entorno.

### 3.3.4 Diseños Estructurales

Existen diversos diseños estructurales para elegir y adecuar a la organización, los autores **Padilla y Del Águila (2003)**, identificaron cuatro formas básicas: simple, funcional, divisional y matricial. Estas han servido de punto de partida para la generación de diseños más modernos.<sup>22</sup>

- **Estructura simple:** Se caracteriza por presentar una baja elaboración, la mayoría de las empresas comienzan con una estructura simple, presenta una pequeña jerarquía directiva, caracterizada por una autoridad centralizada en una sola persona, un staff de apoyo reducido y poca formalización.
- **Estructura Funcional:** Este tipo de estructura se caracteriza por la delegación de autoridad, ya que emplea especialistas en los niveles jerárquicos principales con el

---

<sup>22</sup> PADILLA MELÉNDEZ, A. Y DEL ÁGUILA OBRA, A. (2003) "*La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*" Vol. 9, N° 3, pp. 69-94.

objetivo de utilizar la especialización como mecanismo de incrementar la productividad.

- **Estructura Divisional:** Se caracteriza por poseer un gran control tanto estratégico como operacional, debido a que la organización se encuentra formada por unidades o departamentos compuestos por especialistas, en donde existe una persona a cargo (gerente), quien posee la autoridad y es responsable de su desempeño.
- **Estructura Matricial:** Se caracteriza por la combinación de los beneficios de la estructura funcional, que ofrece la especialización y la estructura divisional que se concentra en el logro de los objetivos. Según Bueno tiene como objetivo “crear un esquema de relación múltiple que facilite la estructuración de la dirección intermedia y su coordinación con la base operativa de la organización” (Bueno, 1996).<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> BUENO, E. (1996): “*Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*”. Pirámide. Madrid.

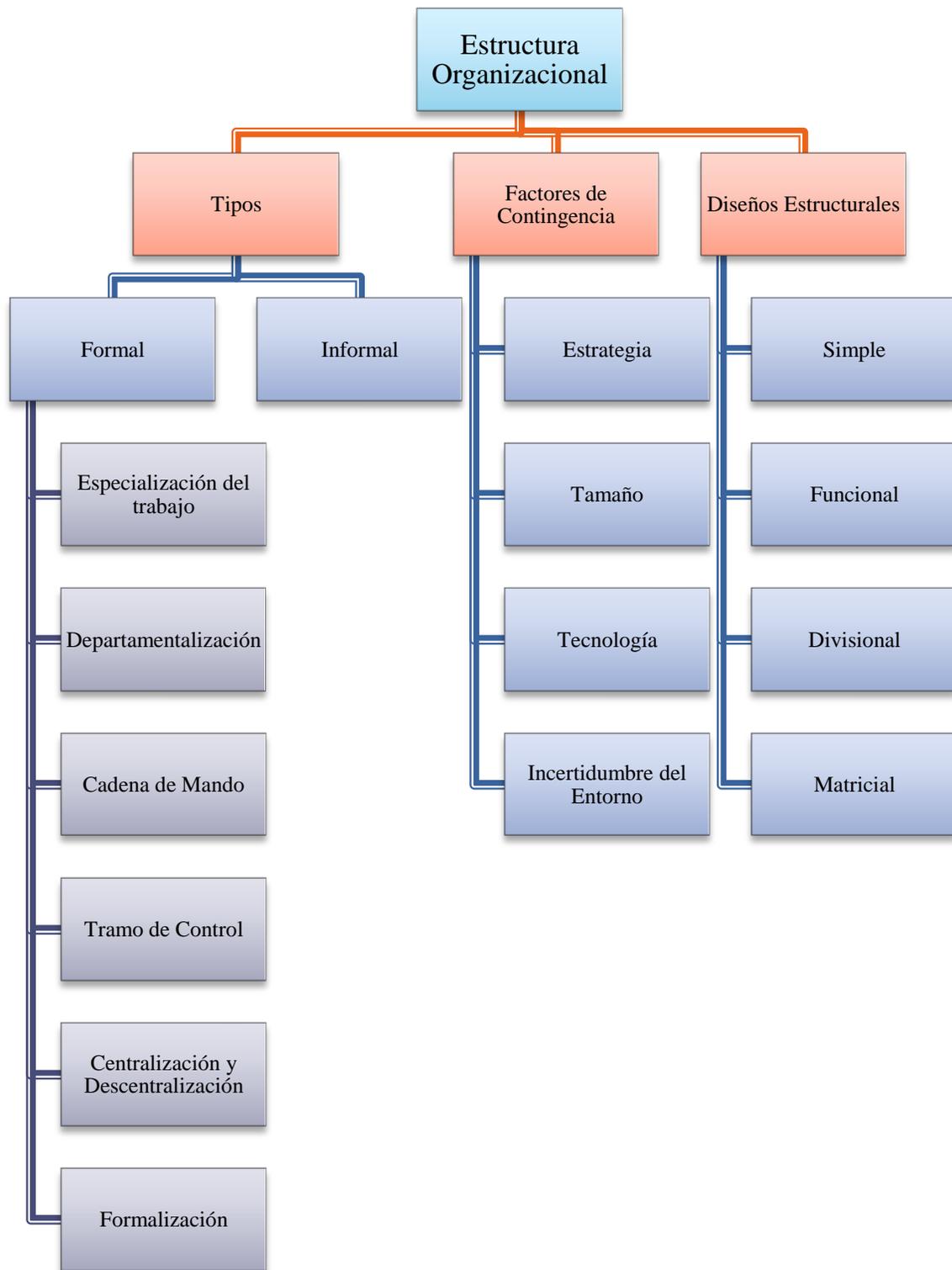


Gráfico: Estructura Organizacional: Elaboración Propia.

### 3.4 TECNOLOGÍA

El desarrollo tecnológico es un proceso complejo, que implica más que la aceptación de los adelantos materiales y técnicos, es también un proceso cultural, social y psicológico, al cual corresponden cambios de las actitudes, pensamientos, valores, creencias y comportamientos.

En la actualidad la tecnología se ha convertido en un factor determinante de éxito en las organizaciones, con esto, se transforma en un punto obligado e importante de abordar en las estrategias organizacionales, sobre todo en aquellas empresas que miran con interés el perdurar en el tiempo.

**Koontz y Weihrich (1998)** define a la tecnología como la suma total de conocimientos sobre la forma de hacer las cosas, incluyendo inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados<sup>24</sup>; al mismo tiempo **Gaynor (1999)** la define en función de un conjunto de medios creados por personas para facilitar el esfuerzo humano<sup>25</sup>; por último **Valdes (2000)** la define de forma simple como un método o procedimiento para efectuar algo.<sup>26</sup>

De acuerdo a estas definiciones entenderemos por tecnología, a los procesos, los conocimientos que sustentan estos procesos, y los productos de estos mismos, ya sean

---

<sup>24</sup> KOONTZ, H. Y WEHRICH, H. (1998). *Administración. Una perspectiva Global*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

<sup>25</sup> GAYNOR, G. (1999). *Manual de Gestión en Tecnología. Una estrategia para la competitividad de las empresas*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

<sup>26</sup> VALDÉS, L. (2000). *El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración*. Disponible en: <http://www.tecnologiaycalidad.galeo.com/tecnologia/1.htm>

estos, artefactos o servicios, que tienen como objetivo solucionar problemas concretos, desarrollar una actividad cualquiera, simplemente ir en pos de la mejora en la calidad de vida del ser Humano.

Hoy no sería descabellado afirmar que la tecnología se ha vuelto la principal herramienta de trabajo del hombre, pero como cualquier herramienta, para sacar el máximo provecho de esta, hay que conocerla y utilizarla correctamente, teniendo en consideración el impacto sociocultural que esta puede generar, esto implica la construcción de una cultura tecnológica.

La cultura tecnológica la definiremos como el resultado de la ecuación: teoría (conocimientos) + práctica (habilidades) + actitud creativa. Esta nos posibilita dejar de ser espectadores pasivos y convertirnos en actores activos en este mundo tecnológico.

Si bien, hasta ahora hemos otorgado a la tecnología una connotación de carácter positiva, la idea de nuevas tecnologías es una gran responsabilidad para la gerencia de las organizaciones, quienes deben administrar de manera estratégica este insumo.

**Cuesta (2000)** señala que no es conveniente adoptar la tecnología por el solo hecho de ser lo último en avance tecnológico, sin antes considerar los posibles efectos que esta produciría en el entorno político, económico, social, educativo, cultural y ambiental, así como también a nivel local, nacional e internacional.<sup>27</sup>

**Porter (2000)**, sostiene que el cambio tecnológico no es importante por sí mismo, pero es fundamental si afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector donde opera.<sup>28</sup>

Los cambios tecnológicos son un hecho y tan ciertos como el afirmar que las tecnologías llegaron y lo hicieron para quedarse. Pero el detalle es que no todo cambio tecnológico es benéfico, tal puede y tiene la capacidad de potenciar las ventajas competitivas en una organización, como también empeorarlas, pero esta última escena puede mejorar, con una planificación, organización, dirección y control en la gestión tecnológica, para así evaluar su impacto en todos los niveles y entornos de una organización.

**Maslow (1954)**, en la jerarquía de las necesidades, explicaba que el hombre luego de cubrir una necesidad básica, avanza y va en busca de satisfacer una necesidad de un nivel superior. Es en este marco, donde el hombre en búsqueda de satisfacer sus necesidades, ha ido creando e instaurando un mundo de instrumentos cada día más poderosos y veloces tecnológicamente, en especial en los procesos de comunicación.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> CUESTA, S. (2000). *“La Empresa Virtual”*. España: Editorial Mc Graw Hill.

<sup>28</sup> PORTER, H. (2000). *“Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”*. Mexico: Editorial Continental.

<sup>29</sup> MASLOW, ABRAHAM (1954): *“Motivación y personalidad”*. Barcelona: Editorial Sagitario.

### 3.5 TECNOLÓGICAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC'S)

Dentro de lo que conocemos como tecnología, existe una gran cantidad de conceptos, y es que la tecnología por sí misma es un concepto demasiado general y abarca una multitud de áreas, pero en nuestra investigación abordaremos el concepto de Tecnologías de Información y Comunicación.

**Gil (2002)** señala que las TIC's constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real.<sup>30</sup>

**Ochoa y Cordero (2002)** establecen que son un conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información.<sup>31</sup>

**Thompson y Strickland (2004)** las definen como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> GIL, E. (2002). *“Identidad y Nuevas Tecnologías”*. Disponible en:  
<http://www.voc.edu/web/esplart/gil0902/htm>

<sup>31</sup> OCHOA, X. Y CORDERO, S. (2002). *“Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación”*. en: <http://www.ruv.itesm.mx/especiales/citela/documentos/material/módulos/módulos 2/contenidooii.htm>

<sup>32</sup> THOMPSON, A. Y STRICKLAND, A. (2004). *“Administración Estratégica”*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

En síntesis, estas definiciones señalan que las TIC's son un conjunto de sistemas, herramientas y equipos electrónicos, que en su calidad de soporte, son capaces de almacenar, manipular y transmitir información de tipo digital, en tiempo real.

Pero además, las TIC's no son simplemente máquinas, sino interactuadores de habilidades, ideas y servicios y de colaboraciones infinitas entre los seres humanos.

### 3.5.1 Características de las Tecnologías de la información y comunicación (TICs)

**Cabero (1996)**<sup>33</sup>, se refiera a algunas características de las Tecnologías de Información y Comunicación, estas son las siguientes:

- **Inmaterialidad:** Las TIC's, convierten la información tradicional que conocemos (física), en información inmaterial a través de la digitalización, proceso que nos permite almacenar grandes cantidades de información, en dispositivos físicos de pequeño tamaño (discos, CD, memorias USB, etc.). Los usuarios pueden acceder y transmitir esta información a destinos lejanos a un costo menor, utilizando las redes de comunicación, de manera transparente e inmaterial.
- **Instantaneidad:** Podemos acceder y transmitir la información de forma instantánea, en el menor tiempo permitido, preferentemente en tiempo real, a lugares muy alejados

---

<sup>33</sup> CABERO, J. (1996): "*Nuevas tecnologías, comunicación y educación*", Bases y componentes del proceso Formativo, Dykinson, Madrid, España.

física o geográficamente, mediante las denominadas "autopistas de la información" o Red de internet.

- **Aplicaciones Multimedia:** Las aplicaciones o programas multimedia han sido desarrollados como una interfaz amigable y sencilla de comunicación, para facilitar el acceso de todo tipo de usuarios. Una de las características más importantes de estos entornos es "la interactividad", es posiblemente la característica más significativa. A diferencia de las tecnologías más clásicas (TV, radio) que permiten una interacción unidireccional, de un emisor a una masa de espectadores pasivos, el uso del ordenador interconectado mediante las redes digitales de comunicación, proporciona una comunicación bidireccional.
  
- Otra de las características más relevantes, es la posibilidad de transmitir información a partir de diferentes medios (texto, imagen, sonido, animaciones, etc.). Esto nos permite transmitir en un mismo documento informaciones multi-sensoriales, desde un modelo interactivo.

Las tecnologías han llegado a modificar de forma clara la sociedad actual en la que vivimos, transmitiendo al ámbito laboral nuevas modificaciones respecto a las fuentes de información directa, adoptando inclusive nuevas formas de realizar los trabajos diarios, al interior de las organizaciones en general.

### 3.5.2 Las TIC's en las Organizaciones

En la actualidad, las TIC's se han transformado en una necesidad primordial para las organizaciones. Los mercados en los que hoy se operan se han vuelto muy complejos, y solo aquellas entidades capaces de utilizar eficientemente todos los medios a su alcance, serán capaces de obtener ventaja en el mercado en el que opera.

Si tuviéramos que clasificar la relación existente entre las TIC's y las organizaciones, diremos que existe una relación bidireccional, ya que la organización está propensa a ser impactada en forma directa por los cambios en sistemas de información y estos a su vez, deben estar alineados o tener una relación directa con los objetivos de la organización, para ser implementados.

A criterio de **Laudon K., Laudon J. (2004)** las nuevas Tecnologías y Sistemas de Información implantados en las empresas no sólo las potencian desde el punto de vista comercial, sino que las hace más flexibles a los cambios, elimina sustancialmente la burocracia cuando es bien aplicada, reduce costos operativos, favorece la toma de decisiones a todos los niveles de la estructura, esto siempre y cuando se cree un nivel de instrucción y cultura organizacional adecuada.<sup>34</sup>

Aun cuando tenemos conciencia de que existe una gran diversidad de organizaciones, todas poseen características comunes en: procedimientos operativos, normas y políticas

---

<sup>34</sup> LAUDON K., LAUDON J. (2004): *"Sistemas de Información Gerencial"*. Octava Edición. México: Prentice Hall.

organizaciones. Dentro del marco del clima organizacional, existen características naturales importantes de mencionar, como lo es la resistencia a los cambios.

Cuando hablamos de cambios, asumimos que existen patrones de actividades de empleados, que son afectados por las TIC's.

Podemos ver cambios causados por las TIC's, en áreas organizacionales como:

- Procesos organizacionales
- Habilidades y patrones de trabajo
- Estructuras organizacionales

Las TIC's a menudo se utilizan para la automatización de procesos ya existentes en la organización, pero también existe la posibilidad de aprovechar nuevas posibilidades, u otras ventajas que crean o traen consigo las nuevas tecnologías, bajo esas circunstancias los procesos organizacionales deben ser rediseñados de forma constante.

Y cuando hablamos de resistencia a cambios, existe un impacto significativo e inevitable por parte de las nuevas tecnologías sobre la actuación de los empleados. Hay quienes pueden adaptarse rápidamente, pero la gran mayoría pueden no estar preparados para enfrentar cambios de este tipo, debido a su formación y experiencia. Este choque empeora cuando se trata de un rediseño en procesos de trabajo donde los empleados esta acostumbrados a operaciones ineficientes.

Los patrones de trabajo y las habilidades que los empleados requieren, podrán ser muy diferentes de las que se tenían antes. Se hace sumamente importante tener capacidades relacionadas con el manejo de computadores y de comunicaciones.

Algunos ejemplos de cambios en los procesos, son: procesos que se hacían por lotes, pasan a ser realizados inmediatamente bajo pedido, para atender las necesidades de los clientes; la extensión en la jornadas laborales, para prestar soporte a los clientes fuera del horario normal de oficina; la posibilidad de desarrollar trabajos en la sede del cliente, o en el hogar del trabajador (teletrabajo), manteniendo en todo momento la comunicación e intercambio de información con la empresa.

La estructura también se ve afectada por las TIC's, a menudo las unidades o departamentos organizacionales tal y como los conocemos son ineficientes, a causa de su resistencia al cambio. Cuando se implementan TIC's, estas unidades son reemplazadas por grupos de trabajo más flexibles, que se mueven a lo largo de la cadena de valor de la empresa.

**Phillips, (1995)** <sup>35</sup>decía que cuando se hace referencia a evolución tecnológica, de inmediato se tiene que pensar en cambios, y es allí donde hay que fijar la concentración para identificar de manera clara y precisa qué aspectos de la organización cómo y cuándo se verán afectados por los mismos, tales como:

- La desaparición de algunas rutinas organizativas y con ellas parte del conocimiento acumulado en los procesos asociados a las mismas.
- Cambios en las estructuras tanto administrativas como de gerencia y control.
- Cambios que se reflejaran tanto en la cultura como el clima organizacional, muchos de ellos producto del rechazo por parte del capital humano a explorar nuevas situaciones que le generen incertidumbre.

---

<sup>35</sup> PHILLIPS, N. (1995). *"Motivating for change"*. U.K: Ed. Pitman.

- Nuevas formas de gestionar la información (recibir, distribuir, almacenar, transformar y transmitir).
- Aprendizaje y adecuación al uso de nuevas tecnologías.

### 3.5.3 Las TIC's y el Proceso de Comunicación Humana

La tecnología es y ha sido actor importante en la evolución de los medios de comunicación. Los estudios en esta materia producen la aparición de nuevos soportes, cada vez más sofisticados.

**Pablos (2001)** afirma que "En todo caso, lo que encontramos es que las tecnologías modernizan el proceso, pero mantienen el producto. Éste es el gran principio de las nuevas tecnologías, entender que sólo son piezas para aligerar un procedimiento, para obtener el mismo resultado con mayores facilidades, tal vez con menor esfuerzo humano".<sup>36</sup>

**Pablos (2001)** en una retrospectiva definió como el ser humano ha logrado evolucionar sus formas de comunicación, pasando por la invención del alfabeto y el papel, hasta los actuales satélites y telecomunicaciones, gracias a la tecnología.

La información ahora es digitalizada bajo la forma del alfabeto binario, se ha pasado del lápiz y papel, al teclado y la pantalla, dos modos diferentes de producir la información, de almacenarla y difundirla. Hoy, la computadora pasó de ser una sofisticada máquina de cálculo veloz, a una máquina para comunicarse. Este es un "cambio de paradigma"

---

<sup>36</sup> PABLOS, J. (2001): *"La Red es Nuestra"*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

importante que modifica las claves de percepción, pensamiento, afectividad y relaciones sociales.

**Mujica (2000)** sostiene que el avance tecnológico de la informática, la computación, y las telecomunicaciones, incorporaron en las organizaciones un gran interés por acceder al conocimiento, flexibilidad, interactividad, economía, rapidez, independencia, comunicación y desarrollo, que estas ofrecen.<sup>37</sup>

Las relaciones interpersonales se han visto afectadas por el uso de estas nuevas tecnologías, las nuevas plataformas o medios de comunicación han disminuido en gran manera la comunicación directa (cara a cara), sin embargo, ha fomentado la creación de redes virtuales de comunicación global (video llamadas, videoconferencias, etc.)

Esto hace referencia a la integración de las redes de teléfonos, televisión, cable, radio, computación e Internet, tecnologías que logran la circulación de toda la información y comunicación fundamental para satisfacer las necesidades de las organizaciones y garantizar un futuro sustentable. **(Negroponte, 1996).**<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> MUJICA, M. (2000): *"Nuevas Estrategias para Gerenciar"*. Una Visión Epistemológica. Revista UNESR. Gerencia - Sociedad. 1 (1): 61-76.

<sup>38</sup> NEGROPONTE, N. (1996): *"Ser Digital"*. España: Ediciones B. S.A.

### 3.5.4 Clasificación de las TIC's en el ámbito Empresarial

A la hora de realizar una clasificación de las TIC's, se podría realizar desde una perspectiva según su orientación funcional, pero hay escasas a la hora de exponer clasificaciones adecuadas en términos empresariales. **López y Soto (2010)**, proponen la siguiente clasificación, que si bien, es presentada para el caso específico de aplicaciones en internet, es una clasificación que puede extenderse a un nivel empresarial general.<sup>39</sup>

- **Orientadas a la información:** En este grupo se encuentran tecnologías para el almacenamiento y procesamiento de datos, estas son principalmente empleadas para distribuir y proporcionar información a los diferentes procesos de la organización.
- **Orientadas a la comunicación:** Este grupo está compuesto por tecnologías que reducen los costos de la comunicación, facilitan la transmisión de información entre las áreas de la compañía, posibilitan el intercambio con los grupos de interés externos y facilitan la colaboración y el acercamiento de los involucrados en el proceso comunicativo.
- **Orientadas a los flujos de trabajo:** Estas son las tecnologías que posibilitan la integración de las diferentes capacidades empresariales para la obtención de resultados y la automatización de procesos. Estas ayudan a superar las divisiones funcionales, acelerar la incorporación de modelos de gestión por procesos, activan las capacidades

---

<sup>39</sup> LOPEZ-NICOLAS, C., & SOTO-ACOSTA, P. (2010). "Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation": An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Information Management*, 30(6), 521-528.

de la empresa, en momentos determinados para obtener resultados y optimizar el uso de recursos.

### **3.5.5 Expectativas de la Organización tras la inversión en TIC's**

Como ya se mencionó, las expectativas tras invertir en la actualización o implementación de TIC's, son que los cambios aporten beneficios considerables a la organización, pero por lo general tales beneficios solo llegan a ser notorios a mediano y largo plazo. A corto plazo es común que la rentabilidad de la organización se vea afectada por la inversión realizada, y todo el gasto que esta conlleva.

Hay empresas que tras años de haber invertido en TIC's, la productividad como relación beneficio/costo no ha mejorado, pero por otra parte reconocen que sin la inversión en esas tecnologías no podrían estar manejando los volúmenes de negocios que manejan.

Pero aun cuando el retorno de la inversión en TIC's se vea muy reducido, las organizaciones continúan invirtiendo, porque reconocen que no podrían operar hoy sin sistemas de infraestructura de TIC's.

*Según Bob Elmore: "Este tipo de inversión es como tener un lápiz, no algo con lo que nos debamos preocupar de calcular el retorno a la inversión, es una necesidad para apalancar nuestro capital intelectual a través de toda la organización". [Citado por Quinn, J.B.1992]*

40

---

<sup>40</sup> Quinn, J.B. (1992): *"Intelligent Enterprise"*. Nueva York: Editorial The Free Press.

**Chiavenato (2002)**, afirma que las decisiones que hoy toman las organizaciones se ven muy influidas en su acierto, por la base tecnológica que las apoya, plantea también que los Sistemas de Información y Comunicación adoptados por la empresa, han incrementado el manejo de información por parte de los actores creando niveles de decisión más bajos, lo que nos hace pensar en líneas de mando horizontal a nivel estructural futuro.<sup>41</sup>

Sería lógico pensar que en algunos casos se trata de una decisión simple de tomar y sin lugar a fallas, pero es de vital importancia reconocer y no olvidar factores decisivos a la hora de decidir, como por ejemplo: la resistencia al cambio del ser humano, la adaptación lenta de los procesos, los factores externos del mercado, y la falta de asesoría que hace ver esta transformación como un modismo y no como un cambio programado.

En fin, de acuerdo a lo expuesto, si la decisión de implementar y/o actualizar las tecnologías de información y comunicación por parte de la empresa, tienen efectos positivos o no sobre las variables estructura organizacional y comunicación organizacional, ya es parte de los resultados a obtener en este estudio, y a su vez le otorgará la debida importancia a las evaluaciones que las organizaciones deben realizar antes de integrar algún tipo de tecnología.

---

<sup>41</sup> CHIAVENATO, I. (2002). "*Administración en los nuevos tiempos*". (1ª ed.) Bogotá, Colombia: McGraw Hill/Interamericana.

#### IV. PARTE EMPIRICA

##### 4.1 Tipo de Investigación

Según el estado de conocimientos y el alcance de los resultados, los tipos de investigación son: Exploratorios, Descriptivos, Explicativos y Correlacional.

El presente proyecto de investigación posee características correspondientes a tres tipos de estudio. Desde una perspectiva general este proyecto se clasifica como una investigación de tipo **Exploratorio**, debido a que:

- Se pretende estudiar un problema de investigación no abordado anteriormente. En este se busca evaluar el impacto que generan las TICs en las variables Comunicación Organizacional Interna, y Estructura Organizacional. Aunque existen variados estudios acerca de cada una de estas variables, tales definen y explican de forma individual cada una de estas, y no de forma relacional.
- Los resultados a obtener en esta investigación servirán de apoyo y aporte para estudios futuros, sobre la relación entre las variables a estudiar.
- Existe la posibilidad de que exista un estudio similar, pero aunque fuese ese el caso, tal estaría introducido, estudiado, y evaluado en otro contexto (otro país, ciudad, empresa u otra organización).

Luego, bajo un análisis por separado de las variables dependientes en estudio; Comunicación Organizacional Interna y Estructura Organizacional, el proyecto de investigación se clasifica como estudio **Correlacional** y estudio **Descriptivo** respectivamente.

El proyecto se clasifica como un tipo de investigación **Correlacional**, ya que, se pretende evaluar el grado de relación entre la variable independiente TIC y la Comunicación Organizacional Interna. Con ello se pretende conocer el comportamiento de una variable (variable dependiente), conociendo el comportamiento de la otra variable (variable independiente).

Y por último, el proyecto se clasifica como un tipo de investigación **Descriptivo**, ya que, estará limitado a describir los cambios experimentados en la variable Estructura Organizacional, a causa del uso de Tecnologías de Información y Comunicación.

#### **4.2 Diseño de Investigación**

Los tipos de diseños de investigación se clasifican en: investigación experimental e investigación no experimental.

Para efectos de este proyecto, el diseño de investigación a utilizar será de tipo no experimental, ya que, no se pretende manipular de forma deliberada la variable independiente en estudio (TIC). Por lo tanto, la investigación se limitará a analizar el impacto que ha generado esta variable, sobre las variables dependientes: Comunicación Organizacional Interna y Estructura Organizacional.

Además este estudio se clasifica como un diseño No-experimental Transversal, y de acuerdo al análisis de las variables dependientes por separado, se sub-clasifica en Correlacional/Causal en el caso de la variable Comunicación Organizacional Interna, y Descriptivo en el caso de la variable Estructura Organizacional.

En la Tabla N° 1, se presentan las variables en estudio:

<b>Tabla N° 1: Variables en Estudio.</b>	
<b>Variable Independiente (X):</b>	<b>Variabes Dependientes (Y):</b>
➤ Tecnologías de información y comunicación (TIC´s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructura Organizacional</li> <li>➤ Comunicación Organizacional Interna</li> </ul>

#### **4.3 Hipótesis de Investigación**

**Hipótesis 1:** Frente a un mayor acto de implementación y/o actualización de TICs en Homecenter Sodimac el Trébol, se producen problemas en los procesos de comunicación organizacional interna.

**Hipótesis 2:** La variable estructura organizacional sufre constantes modificaciones a causa de la implementación y/o actualización de las TICs.

#### **4.4 Descripción de Empresa/Institución**

Sodimac es una empresa que opera en el retail, industria donde ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado de tiendas para el mejoramiento del hogar. Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio, integridad en su trabajo y un fuerte compromiso con la comunidad.

#### **4.4.1 Historia de la Empresa**

El origen de Sodimac se remonta a la década del 40, cuando un pequeño grupo de empresarios de la construcción, liderado por Walter Sommerhoff, formó Sogeco. La naciente firma abrió su primera oficina como sociedad anónima en Valparaíso, enfocada principalmente en crear un sistema de distribución eficiente para las necesidades del gremio.

Posteriormente, por el desabastecimiento que la Segunda Guerra Mundial generó en el país, la Cámara Chilena de la Construcción vio la urgente necesidad de formar una cadena nacional dedicada a distribuir materiales de obra gruesa y estabilizar los precios. Así, en 1952 se creó Sodimac, con una estructura de cooperativa con numerosas sucursales a lo largo de Chile.

Sin embargo, la recesión de los años 80 golpeó duramente a esta cooperativa, al punto de ser declarada en quiebra. Fruto de un proceso de licitación, José Luis Del Río Rondanelli adquirió en 1982 el control de la compañía, constituyéndose Sodimac S.A. De esta forma, comenzó una nueva etapa de desarrollo y crecimiento, que estuvo marcada -asimismo- por la incorporación de la empresa, en 2003, como filial al grupo SACI Falabella. La particular historia de Sodimac ha contribuido a formar una cultura distintiva de empresa, austera, involucrada en los problemas que afectan al país y preocupada por las personas que conforman la organización.

#### **4.4.2 Servicios de la Empresa**

##### Productos y Marcas Propias

En la actualidad, es usual en el sector que un porcentaje importante de los productos de una tienda de mejoramiento de hogar y/o cadena minorista sea marcas propias. Este es el caso de Sodimac, donde el desarrollo de dichas marcas es fundamental para entregar mejores y más variados productos a sus clientes. En 2012, Sodimac siguió potenciando sus marcas propias, buscando mantener un portafolio de mejor calidad, presentación y empaque que brinde un real valor agregado a clientes y profesionales. Cabe destacar la labor efectuada en este sentido con las marcas Kölor, Topex, Home Collection y Bauker. Entre el portafolio de marcas propias de la empresa, sobresalen también D'acqua, Daiku, Fixser, Kaztelo, Holztek, Redline y Autostyle, entre otras.

#### **4.4.3 Directrices Estratégicas de la Empresa**

##### **Visión**

Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción que, mejorando la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, clientes, trabajadores y proveedores en América.

##### **Misión**

Desarrollarnos con innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir los sueños y proyectos de nuestros clientes.

## Valores

Son la base que marca nuestras relaciones y la forma de hacer negocios. Nuestros valores representan aquello en lo que creemos, trazan el camino que nos permite llevar adelante nuestra misión. Constituyen los principios, objetivos y prioridades estratégicas sobre los cuales se construye nuestra empresa.

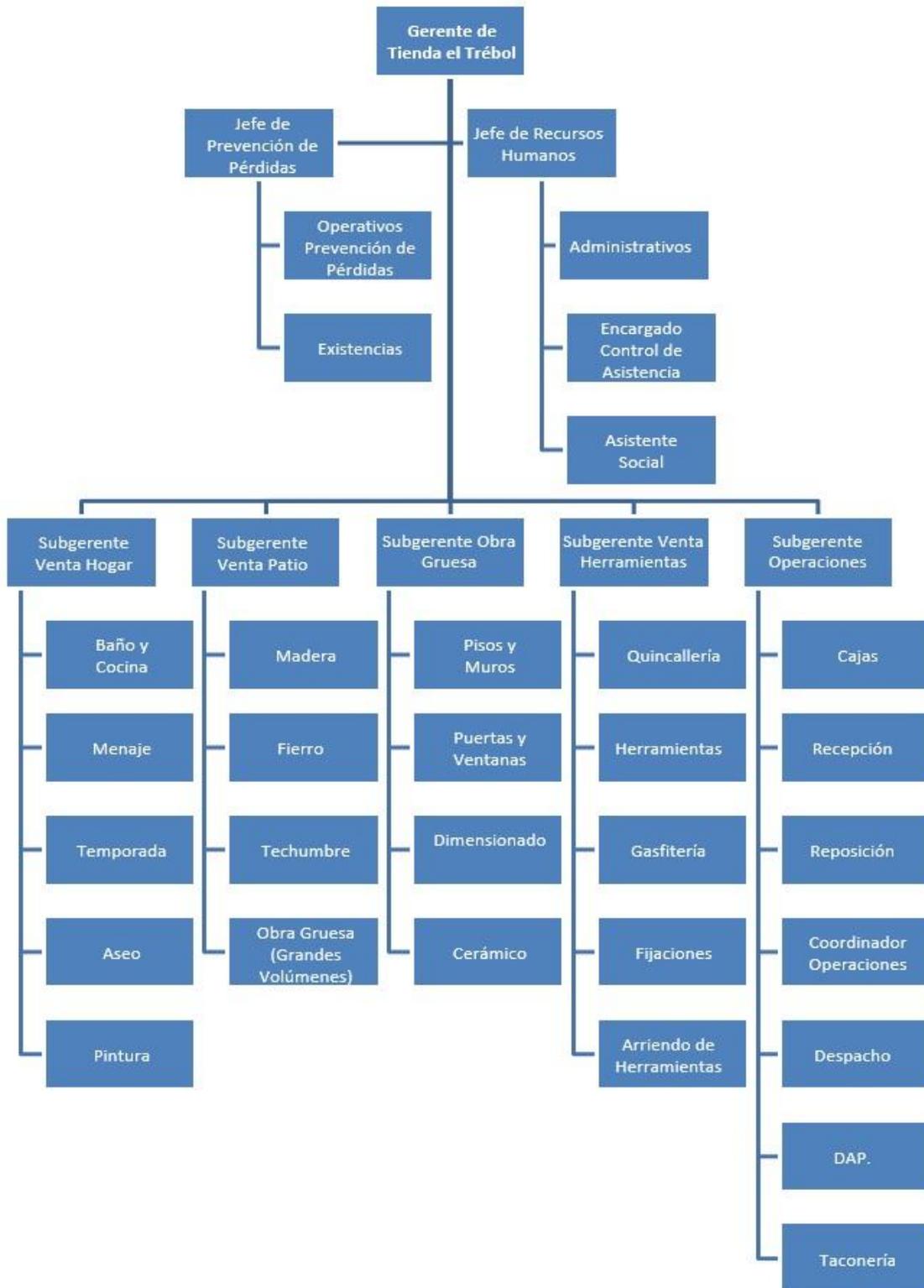
Estos principios pueden sintetizarse a través de los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** Cuidado y desarrollo de nuestra gente y responsabilidad social.
- **Excelencia:** Excelencia en el servicio al cliente, espíritu emprendedor e innovador y rentabilidad para los accionistas.
- **Integridad:** Honestidad y transparencia.
- **Respeto:** Diversidad y trabajo en equipo.

## Descripción General de la Empresa/Institución

- **Nombre o razón social:** SODIMAC S.A. - HOMECENTER EL TRÉBOL (93)
- **RUT:** 96.792.430-K
- **Gerente de Tienda:** Ramón Sanhueza S. Rut: 7.988.099-4
- **Dirección postal:** Autopista Concepción # 9200. Comuna de Hualpén. Ciudad de Concepción. VIII región.
- **Sitio Web:** [www.sodimac.cl](http://www.sodimac.cl)
- **Teléfono:**(041)2404500

• **Organigrama:**



#### **4.5 Selección de Muestra y Recolección de Datos**

Se entiende por población al conjunto de individuos, objetos o eventos cuyas propiedades serán analizadas, también se le conoce como universo. En cambio, la muestra es un subconjunto de la población de interés.

El método de muestreo a utilizar, es probabilístico de tipo aleatorio simple, debido a que todos los trabajadores tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para participar del proceso de investigación, mediante un procedimiento aleatorio.

La investigación requerirá de obtención de datos primarios, debido a que una de las variables dependientes; comunicación organizacional será evaluada de acuerdo a la percepción de los trabajadores, por lo que se utilizará La Encuesta como técnica de recolección de datos, y el instrumento a utilizar será El Cuestionario.

El cuestionario está construido en base a una serie de preguntas cerradas, en específico de afirmaciones, que son resueltas bajo la escala de medición tipo Likert, la cual irá desde el número **1** (muy en desacuerdo), al número **5** (muy de acuerdo), de manera que los trabajadores evalúen en forma subjetiva cada afirmación, manifestando su grado de acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem.

En el caso de la variable estructura organizacional, la investigación se enfocará en datos reales respecto a esta, es decir, información histórica y datos actuales, para ello se utilizará La Entrevista como instrumento de recolección de datos. Esta será aplicada a dos funcionarios de la empresa, un encargado del departamento de sistemas de información y un trabajador del área administrativa.

## **4.6 DESARROLLO DE LA VARIABLE EN ESTUDIO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.**

### **4.6.1 Muestra**

La población a estudiar la conforma el personal profesional, técnico y administrativo de Homecenter Sodimac el Trébol, que trabajan al 16 de Diciembre del 2014. Tras una reunión con el encargado de recursos humanos, se nos facilitó un espacio al interior de la empresa los días 15 (turno mañana) y 16 (turno tarde) de diciembre para la aplicación de nuestro cuestionario. Por lo que se consideró un universo de 110 funcionarios.

No se incluyó en este estudio a personal de empresas externas o contratistas de Homecenter Sodimac. Esta exclusión fue fundamentalmente porque nuestro estudio solo aplica a personal interno Sodimac, la inclusión de personal externo significaría contar con errores en el estudio, ya que presentan desconocimiento en relación a las variables en estudio.

El muestreo fue de tipo probabilístico, aleatorio simple, debido a que todos los trabajadores tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para participar del proceso de investigación, mediante un procedimiento aleatorio.

Teniendo en cuenta que el instrumento a utilizar en este estudio, aborda dos variables, que son: Comunicación Organizacional Interna y Tecnologías de Información y Comunicación, el cuestionario fue construido teniendo como base los instrumentos aplicados en dos estudios diferentes ya existentes, los que abordan las variables anteriormente mencionadas, por separado.

El ítem correspondiente a la variable Comunicación Organizacional Interna, utiliza como base el artículo: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UN

ESTABLECIMIENTO DE SALUD ESTATAL: HOSPITAL TIPO 1”, publicado el año 2007, en la revista *Theoria*, Volumen 16. De los autores María Margarita Chiang Vega, Carlos Mauricio Salazar Botello y Antonio Núñez Partido.

En cuanto al ítem correspondiente a tecnologías de información y comunicación (TIC), este se apoya en un estudio realizado el año 2013, por un estudiante y su profesor, el señor Jonh Granados Romero, Catedrático Universitario. Director de la Carrera Informática Educativa de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Los instrumentos obtenidos de los estudios antes mencionados, fueron levemente modificados, de modo de ser adaptados a la empresa en estudio, Homecenter Sodimac el Trébol. Durante el proceso de creación y adaptación del instrumento, se realizaron consultas permanentes a expertos de la Universidad del Bío-Bío, que guardaban directa relación con las variables en estudio.

El ítem Comunicación Organizacional Interna fue consultado a los expertos: María Margarita Chiang Vega y Adolfo Albornoz Acosta.

El ítem Tecnología de Información y Comunicación fue consultado a los expertos: Sergio Araya Guzmán y doña Elizabeth Grandón Toledo.

Luego, teniendo el instrumento terminado, se aplicó a tres funcionarios de Homecenter Sodimac el Trébol, quienes señalaron que los ítems del cuestionario eran claros y no manifestaron mayor problema para contestarlo. Con posterioridad se aplicó el instrumento a la muestra definida. (Ver Anexo I).

La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue personal, y sin control de tiempo. Todos los funcionarios recibieron la encuesta en forma personal, y al inicio de esta, se les explicó los objetivos de la investigación, y se les reiteró el carácter anónimo del instrumento.

#### **4.6.2 Análisis de datos**

Una vez recolectados los datos, se hizo necesario organizar, clasificar y resumir adecuadamente, cada uno de ellos, de tal manera de realizar un mejor análisis de la información obtenida. Para ello se utilizó el programa estadístico IBM SPSS Statistics, y el programa Microsoft Office Excel 2007, en los cuales se tabularon los datos, y se obtuvieron los resultados de fiabilidad y factorización del cuestionario utilizado. Luego se calcularon los factores de cada variable y con ellos se realizaron las correlaciones entre las variables estudiadas.

#### 4.6.3 Análisis de Fiabilidad (Coeficiente de consistencia interna o indicador de Unidimensionalidad)

Por fiabilidad se entiende lo que indican los coeficientes de consistencia interna expresada por medio del coeficiente Alpha de Cronbach's. Lo que se quiere comprobar es si cada ítem mide lo mismo y si las respuestas tienden a covariar, es decir, si los sujetos responden de una manera coherente, para de esta forma deducir si los ítems expresan el mismo rasgo. La ventaja de este coeficiente reside en que requiere de una sola administración del instrumento de medición y puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa la confiabilidad total.

**Schmitt (1996)** <sup>42</sup> señala que es usual considerar un valor de coeficiente de fiabilidad de 0,70 como aceptable, pero para **Morales et al. (2003)** <sup>43</sup>, un valor de 0,60 es suficiente si se trata de investigaciones de carácter básico. Según Schmitt (1996) un valor de 0.50 no atenúa de manera apreciable las correlaciones con otras variables.

En el caso de esta investigación el valor para la variable Comunicación Organizacional Interna es de 0,889 y para la variable Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) es de 0,839.

---

<sup>42</sup> SCHMITT, N. (1996) "Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment* 8" (4): 350–353.

<sup>43</sup> MORALES VP, UROSA SB y BLANCO BA (2003) "Construcción de escalas de actitudes tipo Likert". Una guía práctica. Madrid: La Muralla.

#### 4.6.4 Escala de Comunicación Organizacional Interna

En la Tabla N° 2 se muestra el Alpha de Cronbach's del cuestionario completo de Comunicación Organizacional Interna y el número de ítems que componen el cuestionario.

TABLA N° 2: FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO COMPLETO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	
Alfa de Cronbach's del cuestionario completo	N° de elementos del cuestionario completo
0,889	14

Los valores por encima de 0,8 se suelen considerar meritorios y los valores superiores a 0,9 excelentes. El Alpha de Cronbach's es 0,889 para la Comunicación Organizacional Interna, lo que indica gran consistencia interna entre los elementos de la escala.

Otra posible interpretación bastante extendida de un coeficiente *alfa* alto es que la escala está midiendo una única dimensión, pero esto es algo que no puede deducirse de forma directa. Tal como señalan **Green, S., Lissitz, R. & Mulaik, S.147 (1977)** una elevada consistencia interna no necesariamente indica unidimensionalidad. (Ver Tabla N° 3).

TABLA N° 3: FIABILIDAD COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA		
	Alpha de Cronbach's	Aumenta el Alpha de Cronbach's
Cuestionario Completo	0,889	
Escalas de Comunicación Organizacional Interna		
1. Comunicación con superiores	0,946	No
2. Comunicación con colegas	0,920	No
3. Evaluación de la información (superiores y colegas)	0,362	Si Ítems 3.1 0,715

1. El coeficiente de fiabilidad para el cuestionario completo de Comunicación Organizacional Interna es meritorio (0,889) y en general para todos los ítems son altos. Si se prescinde de algún ítem, la fiabilidad varía muy poco, esto quiere decir que sus ítems se relacionan entre sí.
2. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Comunicación con superiores*” es excelente (0,946) ya que es superior al 0,9. La escala no contiene ítems que aumenten el coeficiente de fiabilidad.
3. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Comunicación con colegas*” es excelente (0,920) ya que es superior al 0,9. La escala no contiene ítems que aumenten el coeficiente de fiabilidad.
4. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Evaluación de la información (superiores y colegas)*” es bajo (0,362) ya que está por debajo del 0,5, sin embargo la escala contiene un ítem que aumentan el coeficiente de fiabilidad (ítems 3.1). Si se elimina el elemento “*En mi área de trabajo se producen errores por falta de información*” el coeficiente de fiabilidad aumenta (0,715), siendo esta una cantidad significativa, por lo que se elimina este elemento.

#### 4.6.5 Escala de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)

En la Tabla N° 4 se muestra el Alpha de Cronbach's del cuestionario completo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) y el número de ítems que componen el cuestionario.

TABLA N°4: FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO COMPLETO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN	
Alfa de Cronbach's del cuestionario completo	N° de elementos del cuestionario completo
0,839	13

El Alpha de Cronbach's es 0,839 para Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), lo que indica gran consistencia interna entre los elementos de la escala. (Ver Tabla N° 5).

TABLA N°5: FIABILIDAD TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION		
	Alpha de Cronbach's	Aumenta el Alpha de Cronbach's
Cuestionario Completo	0,839	
Escalas de Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)		
1. Uso actual	0,671	No
2. Efectos en procesos Organizacionales	0,798	Si <b>Ítems 2.3</b> 0,805
3. Necesidad de Implementación	0,931	Si <b>Ítems 3.1</b> 0,933

1. El coeficiente de fiabilidad para el cuestionario completo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) es meritorio (0,839) y en general todos los ítems son moderados o suficiente, ya que son superiores a 0,65.
2. El coeficiente de fiabilidad para el factor "*Uso actual*" es moderados o suficiente (0,671), ya que esta sobre el 0,6. Esta escala no posee elementos que al eliminarlos aumenten el coeficiente de fiabilidad.
3. El coeficiente de fiabilidad para el factor "*Efectos en procesos organizacionales*" es meritorio (0,798) ya que es cercano al 0,8. Sin embargo al eliminar el elemento "*Creo que la empresa cuenta con las herramientas necesarias para el uso adecuado de las TICs en mi área o departamento*", el coeficiente de fiabilidad aumenta (0,805) siendo una cantidad pequeña no significativa para ser eliminada.
4. El coeficiente de fiabilidad para el factor "*Necesidad de implementación*" es excelente (0,931) ya que esta por sobre el 0,9. Sin embargo al eliminar el elemento "*Considero que el uso de TIC es hoy una prioridad para Homecenter Sodimac*", el coeficiente de fiabilidad aumenta (0,933) siendo una cantidad pequeña no significativa para ser eliminada.

## 4.7 DATOS DESCRIPTIVOS

### 4.7.1 Género y Edad

En la Tabla N° 6 se muestran los datos descriptivos Género - Edad

TABLA N° 6: DATOS DESCRIPTIVOS: GÉNERO – EDAD										
	Entre 18-23 años	Entre 24-28 años	Entre 29-33 años	Entre 34-38 Años	Entre 39-43 años	Entre 44-48 años	Entre 49-53 años	Entre 54-58 años	Entre 59-63 años	TOTAL
<b>Masculino</b>	11 (13,75%)	12 (15%)	7 (8,75%)	6 (7,5%)	5 (6,25%)	6 (7,5%)	9 (11,25%)	1 (1,25%)	1 (1,25%)	58 (72,5%)
<b>Femenino</b>	6 (7,5%)	0 (0%)	3 (3,75%)	3 (3,75%)	7 (8,75%)	3 (3,75%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	22 (27,5%)
<b>TOTAL</b>	17 (21,25%)	12 (15%)	10 (12,5%)	9 (11,25%)	12 (15%)	9 (11,25%)	9 (11,25%)	1 (1,25%)	1 (1,25%)	80 (100%)

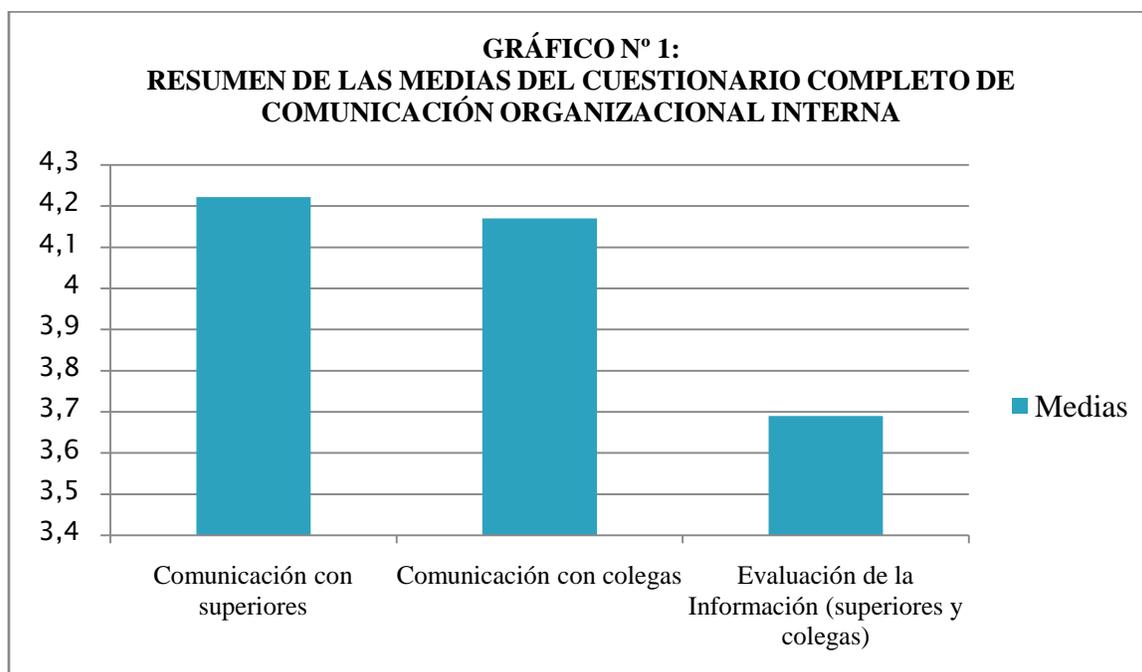
### 4.7.2 Análisis descriptivo de las medias.

En este estudio a partir de la escala de Likert las respuestas para el cuestionario de Comunicación Organizacional Interna y Tecnologías de Información y Comunicación, se encasillan en uno de las cinco escalas: Muy en Desacuerdo (1), En Desacuerdo (2), Indiferente (3), De Acuerdo (4) y Muy de Acuerdo (5).

Se procede a indicar las medias por variable de la investigación considerando el total de encuestas.

4.7.2.1 Medias de Comunicación Organizacional Interna.

TABLA N° 7: RESUMEN DE LAS MEDIAS DEL CUESTIONARIO COMPLETO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.	
Ítems	Medias
1. Comunicación con superiores	4.222
2. Comunicación con colegas	4.170
3. Evaluación de la información (superiores y colegas)	3.690
<b>Media General</b>	<b>4.027</b>



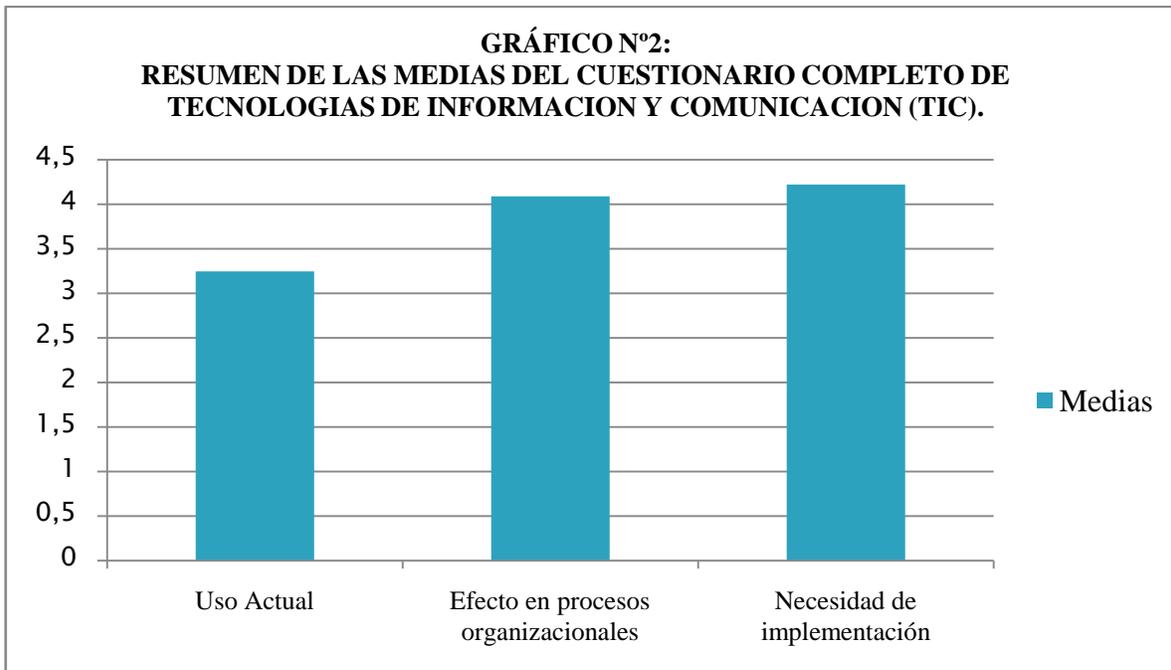
1. **Comunicación con superiores:** Los resultados de este ítem se clasifican en “*de acuerdo*”. Lo que quiere decir que el general de las personas encuestadas sienten o perciben que la comunicación existente con sus superiores es positiva.

**2. Comunicación con colegas:** Los resultados de este ítem se clasifican en “*de acuerdo*”. Lo que quiere decir que el general de las personas encuestadas manifiestan poseer buenas relaciones a la hora de comunicarse con sus colegas o pares.

**3. Evaluación de la Información (superiores y colegas):** Los resultados de este ítem muestran que la media corresponde a “*Indiferente*” con tendencia a estar de acuerdo. Esto quiere decir que las personas encuestadas, en general, puede que presenten cierto grado de desconocimiento acerca de los mecanismos o medios de comunicación utilizados en la empresa, manifestando así, cierto grado de descontento a la hora de evaluar la información al interior de la empresa.

#### 4.7.2.2 Medias de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

<b>TABLA N°8:</b>	
<b>RESUMEN DE LAS MEDIAS DEL CUESTIONARIO COMPLETO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN (TIC).</b>	
<b>Ítems</b>	<b>Medias</b>
1. Uso Actual	3.248
2. Efecto en procesos organizacionales	4.088
3. Necesidad de implementación	4.220
<b>Media General</b>	<b>3.852</b>



**1. Uso Actual:** Los resultados de este ítem se clasifican en *“Indiferente”*. Lo que quiere decir que el general de las personas encuestadas manifiestan cierto grado de desconocimiento frente a las Tecnologías de Información y Comunicación utilizadas en la empresa, debido a que entienden la importancia que significan estas tecnologías para la empresa. Sin embargo presentan cierta incapacidad a la hora de conocerlas y manejarlas, lo cual podría dejar en manifiesto la falta de capacitaciones.

**2. Efecto en procesos organizacionales:** Los resultados de este ítem se clasifican en *“de acuerdo”*. Lo que quiere decir que el general de las personas encuestadas consideran que estas tecnologías son relevantes e importantes en el desarrollo de los procesos organizativos.

**3. Necesidad de implementación:** Los resultados de este ítem muestran que la media corresponde a “*de acuerdo*”. Esto quiere decir que las personas encuestadas, en general, concuerdan en que es importante la inversión e implementación de estas tecnologías al interior de la empresa.

#### **4.8 ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES.**

##### **4.8.1 Correlaciones entre las variables Comunicación Organizacional Interna y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).**

La Tabla N° 9 muestra los resultados de las correlaciones entre las variables Comunicación Organizacional Interna y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). El análisis indica los porcentajes de significancia y la correlación más alta entre ellas.

<b>TABLA N° 9:                      CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL                      INTERNA Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC).</b>				
Dimensiones		Comunicación Organizacional Interna.		
		Comunicación con superiores.	Comunicación con colegas.	Evaluación de la Información (Superiores y Colegas).
Uso de tecnologías de información y comunicación (TIC).	Uso Actual.	,223* (,047)	,365** (,001)	,337** (,002)
	Efecto en procesos organizacionales.	,573** (,000)	,607** (,000)	,589** (,000)
	Necesidad de implementación.	,537** (,000)	,457** (,000)	,536** (,000)

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

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

Las variables de Comunicación Organizacional Interna con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), presentan las siguientes correlaciones:

1. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 99% entre la variable Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) "***Uso actual***" y las variables de comunicación organizacional interna "***Comunicación con colegas***" (,365\*\*), "***Evaluación de la información (superiores y colegas)***" (,337\*\*). Estos valores quieren decir que las variables tienen una relación positiva, lineal y débil.
2. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 99% entre la variable Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) "***Efecto en procesos organizacionales***" y las variables de comunicación organizacional interna "***Comunicación con superiores***" (,573\*\*), "***Comunicación con colegas***" (,607\*\*), "***Evaluación de la información (superiores y colegas)***" (,589\*\*). Estos valores quieren decir que las variables tienen una relación positiva, lineal y moderada.
3. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 99% entre la variable Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) "***Necesidad de implementación***" y las variables de Comunicación Organizacional Interna "***Comunicación con superiores***" (,537\*\*), "***Comunicación con colegas***" (,457\*\*), "***Evaluación de la información (superiores y colegas)***" (,536\*\*). Estos valores quieren decir que las variables tienen una relación positiva, lineal y moderada.
4. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 95% entre la variable Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) "***Uso actual***" y la variable de

Comunicación Organizacional Interna “*Comunicación con superiores*” (,223\*). Este valor quiere decir que las variables tienen una relación positiva, lineal y baja.

#### 4.8.2 Correlación de Comunicación Organizacional Interna con Datos Descriptivos.

TABLA N° 10: CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y DATOS DESCRIPTIVOS.			
Dimensiones		Datos Descriptivos.	
		Grupos de edad.	Antigüedad en la empresa (años).
Comunicación Organizacional Interna.	Comunicación con superiores.	,077 (,499)	-,120 (,289)
	Comunicación con colegas.	,047 (,677)	-,192 (,087)
	Evaluación de la Información (superiores y colegas).	,121 (,287)	-,128 (,258)

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

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

No se presenta ninguna correlación estadísticamente significativa entre las variables de Comunicación Organizacional Interna “*Comunicación con superiores*”, “*Comunicación con colegas*” y “*Evaluación de la información (superiores y colegas)*”, con los datos descriptivos de “*Grupos de edad*” y “*Antigüedad en la empresa (años)*”.

#### 4.8.3 Correlación de tecnologías de información y comunicación (TIC) con Datos Descriptivos.

TABLA N° 11: CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) Y DATOS DESCRIPTIVOS.			
Dimensiones		Datos Descriptivos	
		Grupos de edad.	Antigüedad en la empresa (años).
Uso de tecnologías de información y comunicación (TIC).	Uso actual.	,285* (,010)	-,060 (,596)
	Efecto en procesos organizacionales.	-,075 (,507)	-,212 (,059)
	Necesidad de implementación.	,017 (,878)	,089 (,432)

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

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

1. Existe solamente una correlación estadísticamente significativa de un 95% entre la variable Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) "*Uso actual*" y la variable de Datos Descriptivos "*Grupos de edad*" (,285\*).
2. No se presenta ninguna correlación estadísticamente significativa entre la variable de datos descriptivos "*Antigüedad en la empresa (años)*", y las variables de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) "*Uso actual*", "*Efecto en procesos organizacionales*" y "*Necesidad de implementación*".

#### **4.9 DESARROLLO DE LA VARIABLE EN ESTUDIO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para evaluar la variable estructura organizacional, se utilizó La Entrevista como técnica de recolección de datos.

La Entrevista fue de tipo semiestructurada, ya que contó con un cuestionario con preguntas predefinidas, que abordan aspectos generales del impacto que han generado las Tecnologías de Información y Comunicación en la Estructura Organizacional de Homecenter Sodimac el Trébol, pero a la vez, teniendo la facultad de profundizar en ciertos aspectos que fueran relevantes durante el proceso de entrevista. (Ver Anexo II).

El instrumento fue aplicado a dos funcionarios de distinto departamento al interior de la empresa en estudio: Don Luis Lara Encargado del Departamento de Coordinaciones Operacionales, antiguamente denominado Departamento de Sistemas, y Don Miguel Jara Encargado del Departamento de Recursos Humanos. El motivo por el cual fueron escogidos estos trabajadores, se debe a que pertenecen a departamentos que de una u otra forma tienen directa relación con las variables en estudio, Estructura Organizacional y Tecnologías de Información y Comunicación, y además, aportan puntos de vista distintos, el primero nos aporta detalles más técnicos de acuerdo a los sistemas de información y comunicación utilizados en la empresa y el segundo, contribuye con apreciaciones generales mas allegadas al contexto de personal.

La participación de ambos trabajadores fue voluntaria. La aplicación y desarrollo de la entrevista fue personal, y sin control de tiempo. Ambos funcionarios al inicio del proceso recibieron una explicación acerca de los objetivos de la investigación y de las variables a analizar, es decir, se dio una breve contextualización del tema y sus variables: Estructura Organizacional y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's).

#### 4.9.1 Análisis de entrevistas

La encuesta fue abordada y desarrollada en su totalidad, y a continuación se presenta un análisis de las respuestas entregadas.

De acuerdo a la información obtenida, podemos decir que durante los últimos 10 años, se han producido cambios significativos en términos tecnológicos al interior de Homecenter Sodimac el Trébol, cambios que a su vez han tenido un claro impacto en la Estructura Organizacional de la empresa.

El cambio más significativo en términos estructurales debido a la implementación y uso de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, se visualiza principalmente en el Departamento de Sistemas Local. Este departamento los últimos diez años ha sufrido modificaciones radicales, la más importante es la relativa a la eliminación de casi la totalidad de sus funciones dentro de la Estructura Organizacional, debido a que Homecenter Sodimac ha ido integrando nuevas Tecnologías de Información y Comunicación que facilitan el desarrollo y control de procesos a nivel nacional y local desde la Central Comercial ubicada en Santiago. Es decir, ante cualquier imprevisto, falla, o modificación en los sistemas operativos de esta empresa y cada una de sus tiendas a nivel nacional, Homecenter Sodimac las lleva a cabo de forma centralizada. Para cuando se trata de fallas o errores de alta complejidad, la empresa contrata los servicios de expertos externos. Es así como las funciones al interior de este departamento a nivel local, se limita solo a acciones en coordinación con la mesa de ayuda (Plataforma de Sistemas de Central, Santiago).

Junto con estas modificaciones de tipo funcional, el departamento de sistemas cambia de nombre y pasa a llamarse departamento de coordinación de operaciones, y se agregan nuevas funciones, para las cuales fue necesario contar con capacitaciones. El antiguo departamento de sistemas contaba con un personal de 5 funcionarios, actualmente está compuesto por solo 2 personas.

Otros cambios de tipo estructural que se han efectuado en Homecenter Sodimac el Trébol, a causa de la implementación y/o actualización de las TICs, han sido:

Hace diez años no existía el Departamento de Recursos Humanos, ya que estas tareas eran realizadas por el departamento de administración, el que estaba compuesto por una sola persona. Con el transcurso del tiempo, el crecimiento de la empresa y las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, se hizo necesaria la creación del departamento, lo que además permitió ampliar el número de empleados en el área administrativa. Un ejemplo es la creación del puesto de Encargado de Control de Asistencia (ECA), que utiliza un programa informático que permite llevar un registro y almacenamiento del horario de entrada, colación y salida del personal.

El servicio de seguridad (guardias de seguridad) correspondía a un servicio de contratación interna (Sodimac), hoy este servicio se divide en contratación externa y contratación interna, pero ambos son dependientes directo del departamento de prevención de pérdidas de Sodimac el Trébol. La reducción de una parte de este servicio, se debió a la instalación de sistemas de seguridad de vigilancia vía cámara, sistemas de sensor, reduciendo de esta forma el personal a cargo.

El departamento o área en que se ha realizado una mayor inversión en cuanto a TIC, es en el Sector Caja. En primeras instancias las cajas se dividían en dos tipos, las de facturas y de boletas por separado, luego las cajas fueron actualizadas permitiendo efectuar ventas con boletas y facturas en la misma caja, y actualmente se están utilizando cajas inteligentes Self Checkout (cajas de autoservicio), que permiten una serie de beneficios, como entregar un servicio más rápido al cliente al evitar las conocidas filas y con esto ahorrar tiempo en el proceso de venta y disminuir el costo de personal.

Según Don Miguel Jara frente a este cambio, “Cabe mencionar que en un inicio los clientes demostraron un poco de inseguridad, pero hoy vemos que ha sido un éxito la instalación de estas cajas. El detalle es que estas cajas solo emiten boletas”.

Homecenter Sodimac posee un alto nivel de centralización desde la Central ubicada en Santiago de Chile, y esto se debe en gran medida al empleo de tecnología más avanzada, que le permite tener mayor velocidad a la hora de comunicarse, y contar con un nivel de almacenamiento y control de la información, haciendo más eficiente los procesos organizacionales.

Si bien es cierto, frente a una mayor centralización se podría decir que los procesos suelen tener un tiempo de demora mayor, aludido a la burocracia que esta implica. Sin embargo, de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, Homecenter Sodimac no estaría bajo esta afirmación, debido a que tanto Don Miguel Jara, como Don Luis Lara, concuerdan en que la centralización ha sido en cierta forma positiva, ya que existen tareas diarias en las que se ha podido optimizar los tiempos de respuestas y con un menor riesgo de pérdidas de archivos o datos. Esto considerando que antiguamente se realizaban los respaldos localmente con unidades de almacenamiento como diskette y cartridge, luego en cintas digitales de alta capacidad de almacenamiento, y ahora este respaldo se hace en forma remota desde la central en Santiago.

Además existen Procedimientos Operacionales Estándares (POE) que entrega Sodimac a todas sus tiendas a nivel nacional, que permiten la solución de problemas, sin la necesidad de consultar de forma permanente a la casa central.

Según la apreciación de ambos entrevistados, los cambios experimentados en la estructura de la empresa, inherentes a la implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, en general, ha sido de **carácter positivo**, debido a que permite:

- Acortar el tiempo de respuesta en los procesos organizacionales, tales como venta, compra, control de inventarios, logística en general, etc.
- Fidelizar a los clientes a través de las tecnologías que posee la empresa, ya que existe una relación más cercana con cada uno de sus clientes, a través de llamadas, mensajes telefónicos, correo electrónico y un buen servicio de página web.
- Estar en el mismo canal, es decir, existe una mayor coordinación y control a la hora de comunicarse al interior y exterior de la empresa.

Para cuando se les consultó: A futuro, ¿Cree usted que se seguirán produciendo cambios en la estructura organizacional de Homecenter Sodimac el Trébol, a causa de la inclusión de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación?

Ambos entrevistados, concuerdan en que se observa un futuro de continuos cambios debido a la implementación de nuevas tecnologías. Ya que toda empresa a medida que crece va requiriendo de nuevas tecnologías, y Sodimac no es la excepción, tal vez no sea la empresa pionera en términos tecnológicos, pero tampoco es la última en ir implementando mejoras en sus procesos.

Según don Miguel Jara: “Para Sodimac las Tecnologías de Información y Comunicación son un punto importante”.

## V. CONCLUSIONES.

Para lograr los objetivos descritos en este estudio, se procedió a la aplicación de dos instrumentos: el cuestionario y la entrevista.

El cuestionario tuvo como objetivo evaluar el efecto de las Tecnologías de Información y Comunicación en la variable Comunicación Organizacional Interna, abordando así nuestra hipótesis n°1: *“Frente a un mayor acto de implementación y/o actualización de TICs en Homcecenter Sodimac el Trébol, se producen problemas en los procesos de Comunicación Organizacional Interna”*.

La entrevista por su parte, tuvo como objetivo evaluar el efecto de las Tecnologías de Información y Comunicación en la variable Estructura Organizacional, abordando así la hipótesis n°2: *“La variable Estructura Organizacional sufre constantes modificaciones a causa de la implementación y/o actualización de las TICs”*.

### **Conclusión Hipótesis n°1:**

Tal y como se mencionó anteriormente, para diagnosticar tanto la variable comunicación organizacional interna, como la variable Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), se aplicó un cuestionario. Los resultados obtenidos muestran que ambas escalas entregan una fiabilidad adecuada mayor que 0,8.

El coeficiente para la escala de Comunicación Organizacional Interna completa es meritorio, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0,889. La escala de Tecnologías de Información y Comunicación completa muestra un coeficiente meritorio de 0,839.

En el análisis factorial para la escala de Comunicación Organizacional Interna entregó 3 factores: comunicación con superiores, comunicación con colegas y evaluación de la información (superiores y colegas), todos con un coeficiente alfa alto (entre 0,72 y 0,95).

Para la escala de Tecnologías de Información y Comunicación los factores extraídos son 3: uso actual, efecto en procesos organizacionales y necesidad de implementación, todos con un coeficiente alfa alto (entre 0,67 y 0,93).

De acuerdo a los resultados obtenidos, la hipótesis *“Frente a un mayor acto de implementación y/o actualización de TICs en Homcecenter Sodimac el Trébol, se producen problemas en los procesos de Comunicación Organizacional Interna”*, es **rechazada**, debido a que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables Comunicación Organizacional Interna y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC’s). Esta relación se presenta en todas las dimensiones con una correlación estadísticamente significativa de un 99%, exceptuando la relación existente entre la variable de Tecnologías de Información y comunicación (TIC’s) *“Uso actual”* y la variable de Comunicación Organizacional Interna *“Comunicación con superiores”*, que posee una correlación estadísticamente significativa de 95%. Tal diferencia, se explica con el hecho de que la mayoría de los trabajadores encuestados, se comunican con sus superiores en forma directa.

De acuerdo a lo anterior, la relación existente entre estas variables es directa, es decir, ante la mayor implementación de Tecnologías de Información y Comunicación, existirá un impacto o efecto positivo en los procesos comunicacionales al interior de Sodimac el Trébol.

Un detalle que agregar, es la relación existente entre la variable descriptiva “*Grupos de edad*” y la variable de Tecnologías de Información y Comunicación “*uso actual*”. La que presenta una correlación estadísticamente significativa de un 95%. Esto no quiere decir que no exista correlación entre las variables, más bien demuestra que efectivamente existe correlación, pero en un menor grado comparada con las demás variables.

### **Conclusión Hipótesis n°2:**

Para llevar a cabo el diagnóstico de la variable Estructura Organizacional, con relación a la variable Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), se aplicó el instrumento de entrevista.

De acuerdo a la información recabada, nuestra hipótesis n°2: “*La variable Estructura Organizacional sufre constantes modificaciones a causa de la implementación y/o actualización de las TICs*”, **es aceptada**, debido a que durante los últimos años la empresa Sodimac el Trebol, ha ido implementando y actualizando sus tecnologías, y se ha hecho necesaria la constante modificación de la estructura organizativa, ya sea tanto, cambios a nivel de áreas o departamentos, así como también cambios en las funciones del personal.

## VI. REFERENCIAS

BATEMAN, THOMAS S. Y SNELL, SCOTT A. (2010): "*Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*" (9ª ed). México: McGraw-Hill

BUENO, E. (1996): "*Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*". Pirámide. Madrid.

CABERO, J. (1996): "*Nuevas tecnologías, comunicación y educación*"; Bases y componentes del proceso Formativo, Dykinson, Madrid, España.

CHANDLER, A. (1997) "*Estrategia y Estructura*", pág 16

CHIANG, M; SALAZAR, C; NUÑEZ, A. (2007). "*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de Salud Estatal: Hospital tipo I*". *Theoria*, Vol. 16 (2): 61-76.

CHIAVENATO, I. (2001). "*Introducción a la Teoría General de la Administración*". (5ª ed.) Colombia: McGraw Hill/Interamericana.

CHIAVENATO, I. (2002). "*Administración en los nuevos tiempos*". (1ª ed.) Bogotá, Colombia: McGraw Hill/Interamericana.

CUESTA, S. (2000). "*La Empresa Virtual*". España: Editorial Mc Graw Hill.

CRUZ BATISTA, Y.(Mayo 2012) "*Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional*", Disponible en Contribuciones a las Ciencias Sociales. [www.eumed.net/rev/cccss/20/](http://www.eumed.net/rev/cccss/20/)

FERNANDEZ, C. (1999). "*La Comunicación en las Organizaciones*". México Editorial Trillas, México.

GARCÍA-MARTÍNEZ, V. (2002) "*El Cambio Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*". (21):85-96.

GAYNOR, G. (1999). "*Manual de Gestión en Tecnología. Una estrategia para la competitividad de las empresas*". Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

GIBSON, J e IVANCEVICH, J (2001). "*Las organizaciones*" (8va ed.). Colombia: Mc Graw Hill/Interamericana.

- GIL, E. (2002). *“Identidad y Nuevas Tecnologías”*. Disponible en:<http://www.voc.edu/web/esplart/gil0902/htm>
- GOLDHABER, G (1984). *“Comunicación Organizacional”*(1ª ed.). México: Editorial Diana.
- GONZÁLEZ DE R., DADGY. (1994) *“La comunicación herramienta para la gerencia”*. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado-UCLA. Barquisimeto, Estado Lara-Venezuela.
- FERNÁNDEZ, E. (2010): *“Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar”*. Madrid: Paraninfo.
- HAMPTON, D. (1997) *“Administración”*. México, Editorial McGraw- Hill. Interamericana de México S.A. de C.V.
- HELLRIEGER, JACKSON Y SLOCUM. (2002) *“ADMINISTRACION: UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS”* (9ª ed.). Bogotá, Colombia: Thomson Paraninfo.
- HODGETTS, R. Y ALTMAN, S. (1991). *“Comportamiento en las organizaciones”*. México, D.F.: McGraw-Hill
- JAKOBSON, R. (1981). *“Lingüística y Poética”* (2ª ed.). Madrid: Ediciones Cátedra, S. A.
- KATZ, D. Y KAHN, R. L (1990), *“Psicología Social de las Organizaciones”*. México: Editorial Trillas.
- KOONTZ, H. Y WEHRICH, H. (1998). *“Administración. Una perspectiva Global”*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- KREPS, G. L. (1995). *“La Comunicación en las Organizaciones”*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- LAUDON K., LAUDON J. (2004): *“Sistemas de Información Gerencial”*. Octava Edición. México: Prentice Hall.
- LOPEZ-NICOLAS, C., & SOTO-ACOSTA, P. (2010). *“Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation”*: An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Information Management*, 30(6), 521–528.
- MARÍN, L. (1997). *“La Comunicación en las empresas y en las organizaciones”*. Barcelona. Colección Bosch Comunicación.

MASLOW, ABRAHAM (1954): *“Motivación y personalidad”*. Barcelona: Editorial Sagitario.

MORALES VP, UROSA SB y BLANCO BA (2003) *“Construcción de escalas de actitudes tipo Likert”*. Una guía práctica. Madrid: La Muralla.

MUJICA, M. (2000): *“Nuevas Estrategias para Gerenciar”*. Una Visión Epistemológica. Revista UNESR. Gerencia – Sociedad. 1 (1): 61-76.

NEGROPONTE, N. (1996): *“Ser Digital”*. España: Ediciones B. S.A.

OCHOA, X. Y CORDERO, S. (2002). *“Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación”*. Disponible en: <http://www.ruv.itesm.mx/especiales/citela/documentos/material/módulos/módulos2/contenidoii.htm>

PABLOS, J. (2001): *“La Red es Nuestra”*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

PADILLA MELÉNDEZ, A. Y DEL ÁGUILA OBRA, A. (2003) *“La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa”* Vol. 9, N° 3, pp. 69-94.

PASQUALI, A. (1990). *“Comprender la comunicación”*(4ª ed.). Caracas, Venezuela: Monte Ávila Latinoamericana.

PHILLIPS, N. (1995). *“Motivating for change”*. U.K: Ed. Pitman.

PORTER, H. (2000). *“Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”*. Mexico: Editorial Continental.

QUINN, J.B. (1992): *“Intelligent Enterprise”*. Nueva York: Editorial The Free Press.

ROBBINS, STEPHEN P. (1999) *“Comportamiento Organizacional”*: (conceptos, controversias, aplicaciones) México D.F.: Pearson Education.

SCHMITT N (1996) *“Uses and Abuses of CoefficientAlpha. PsychologicalAssessment 8”* (4): 350-353.

ROBBINS, S. & COULTER, M. (2000). *“Administración”* (6ª ed.). México. Prentice Hall

STRATEGOR (1988). *“Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de la Empresa”*. Barcelona, España: Biblio Empresa

THOMPSON, A. Y STRICKLAND, A. (2004). “*Administración Estratégica*”. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

TRELLES, IRENE: “*Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba*”. RevistaEspacio #3, Ed. Logos, La Habana, 2000.

VALDÉS, L. (2000). “*El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración*”. Disponible en: <http://www.tecnologiaycalidad.galeo.com/tecnologia/1.htm>

WOODWARD, J. (1980).” *Industrial Organization: Theory and Practice*”. Oxford: Oxford UniversityPress.

## **VII. ANEXOS**

**Anexo I:**  
**Cuestionario para evaluación de la Comunicación  
Organizacional y el Uso de Tecnologías de Información y  
Comunicación.**



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

## ENCUESTA

**Comunicación Organizacional y Uso de tecnología de Información y Comunicación.**

El propósito de este Cuestionario es conocer cómo percibe Usted: la comunicación al interior de su empresa, y el uso de tecnologías de información y comunicación.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en **SU** experiencia de trabajo, por lo tanto **no habrá respuestas correctas ni incorrectas**.

**\*Es importante** señalar que, la presente encuesta es de **carácter anónimo** y la información recabada será utilizada, sólo para fines de investigación.

**I. Información Demográfica**

Área y/o Departamento: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Género: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Años de Antigüedad en la

Empresa: \_\_\_\_\_

**Definición de TIC:**

“Son tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la Información, y muy en particular el uso de ordenadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información”.

Marque con una X, las TICs que utiliza habitualmente en su trabajo.

Computador	<input type="checkbox"/>
Telefonía móvil	<input type="checkbox"/>
Telefonía Fija	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>
Extranet	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Página Web	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales (ej. Facebook, Twitter, flickr, LinkedIn, etc.)	<input type="checkbox"/>
Mensajería instantánea (ej. Whatsapp, Skype, Facebook Messenger, Line, etc.)	<input type="checkbox"/>
Almacenamiento online (ej. Dropbox, Skydrive, Google Drive, Box, Mega, etc.)	<input type="checkbox"/>
Programas administrativos (ej. Contabilidad, inventarios, ventas, rrhh, etc.)	<input type="checkbox"/>

En los siguientes Ítems, la escala utilizada va desde 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo)

1	2	3	4	5
Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo

**II. Ítem relacionado a Comunicación Organizacional (Interna)**

1. Comunicación con Superiores	1	2	3	4	5
1.1 Me siento libre para conversar con mi superior acerca de materias relacionadas al trabajo.					
1.2 La relación con mi jefe directo es de confianza y apoyo recíproco.					
1.3 Mi jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones.					
1.4 Ante un problema en mi trabajo, puedo hablar con mi jefe en forma franca y sincera.					
2. Comunicación con Colegas					
2.1 Es adecuada la relación con mis compañeros de trabajo.					
2.2 Trabajamos en equipo, con mis colegas de área o departamento.					
2.3 Avanzamos en la misma dirección, en nuestra área o departamento.					
2.4 Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo.					
2.5 En mi área o departamento, respetamos nuestro tiempo mutuamente.					
3. Evaluación de la información (superiores y colegas)					
3.1 En mi área de trabajo se producen errores por falta de información.					
3.2 Nuestros mecanismos o medios de comunicación son los adecuados.					
3.3 Realizamos reuniones efectivas en nuestra área o departamento.					
3.4 Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados.					
3.5 Considero que se me entrega la información suficiente en el momento oportuno, para realizar bien mi trabajo.					

**III. Ítem relacionado a Tecnología de Información y Comunicación (TIC)**

1. Uso actual	1	2	3	4	5
1.1 El nivel de tecnología en mi área o departamento, es alto.					
1.2 Considero que se nos brinda una buena capacitación, frente al uso de las TICs.					
1.3 Considero que las TICs no hacen más que complicarnos la vida.					
1.4 Creo que la empresa invierte el dinero necesario para la adecuación e implementación de herramientas tecnológicas.					

1.5 Considero que las TICs pueden ser útiles, pero es demasiado complicado conocerlas y manejarlas.					
<b>2. Efecto en procesos organizacionales</b>					
2.1 Considero que las TICs permiten buenos procesos organizacionales (funcionamiento óptimo de la empresa).					
2.2 Considero que las TICs mejoran las prácticas laborales.					
2.3 Creo que la empresa cuenta con las herramientas necesarias para el uso adecuado de las TICs en mi área o departamento.					
<b>3. Necesidad de Implementación</b>					
3.1 Considero que el uso de TIC es hoy una prioridad para Homecenter Sodimac.					
3.2 Considero importante invertir en TIC.					
3.3 Desde mi experiencia, considero que la implementación de las TICs, propicia un mejor rendimiento.					
3.4 Considero que las TIC, aportan soluciones útiles a problemas más comunes.					
3.5 Considero que las TICs son imprescindibles para el desarrollo de las actividades de mi área o departamento.					

**Anexo II:**  
**Cuestionario para Entrevista sobre Estructura**  
**Organizacional.**

Estimado,

**Le agradecemos de ante mano, todo cuanto usted nos pueda ayudar.**

Es importante señalar que las preguntas atañen a información solo de **Homecenter Sodimac el Trébol**.

**1- Nombrar las Tecnologías de Información y Comunicación utilizadas en la Empresa.**

Claro está, que en este punto **SOLO** se necesita conocer que tecnologías utiliza Homecenter Sodimac el Trébol, **NO** es necesario conocer el modo de uso, ya que sabemos que dicha informaciones es de carácter confidencial.

**2- Describir los cambios estructurales más significativos, que han sido necesarios para Homecenter Sodimac el Trébol.**

El objetivo es contar con información detallada de algunos cambios realizados a causa del uso de nuevas tecnologías.

**3- Describir los cambios que han existido con el transcurso del tiempo, en el área de sistemas.**

En este punto es importante, describir cambios relativos a la cantidad de empleados, responsabilidades, funciones, actividades y procedimientos.

**4- A su juicio, ¿Cómo define el impacto que han tenido y/o generando las tecnologías en la estructura organizacional de Homecenter Sodimac el Trébol? ¿ha sido positivo o negativo? ¿Por qué?**

**5- A futuro, ¿Cree usted que se seguirán produciendo cambios en la estructura organizacional de Homecenter Sodimac el Trébol a causa de la inclusión de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación?**

**6- ¿En qué departamento, área o división, se ha invertido más en Tecnologías de Información y Comunicación?**

**7- A su juicio, en el transcurso del tiempo, ¿las actividades relativas al uso y/o implementación de tecnologías de información y comunicación, se ha vuelto más centralizada o descentralizada de la casa central o matriz, ubicada en Santiago? ¿En qué cambios se visualiza esta centralización o descentralización?**

- 8- Si las actividades relacionadas con las Tecnologías se han vuelto más centralizadas de la casa matriz en Santiago, a su juicio, ¿Es positiva o negativa esta centralización? ¿por qué?