



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**



**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL  
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE CANALES DE TELEFÓNICA  
VENEZUELA C.A. PARA LA DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE  
OPTIMIZACIÓN.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**  
Serrano García, Johanna del Carmen CI: 13.638.197

**Asesorado por:**  
Martínez Romero, Yaydik

**Caracas, Marzo de 2017**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL  
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE CANALES DE TELEFÓNICA  
VENEZUELA C.A. CON LAS ÁREAS DESTINADAS A LA ATENCIÓN AL  
CLIENTE.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Comunicación Organizacional:**

Serrano García, Johanna del Carmen CI: 13.638.197

**Asesorado por:**  
Martínez Romero, Yaydik

**Caracas, Marzo de 2017**

Señores:

**Universidad Monteávila**  
**Comité de Estudios de Postgrado**  
**Especialización en Comunicación Organizacional**

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Serrano García, Johanna del Carmen**, titular de la Cédula de Identidad N° **13.638.197**; cuyo título tentativo es: **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE CANALES DE TELEFÓNICA VENEZUELA C.A. CON LAS ÁREAS DESTINADAS A LA ATENCIÓN AL CLIENTE”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **15** días del mes de **Marzo** del 2017

  
**Martínez Romero, Yaydik**  
**Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III**



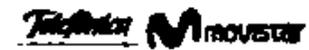
Asunto: Carta de autorización

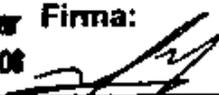
Sres. Universidad Monteávila  
Especialización en Comunicación Organizacional  
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **“Gerente del área de Comunicación de Canales”** autorizamos al estudiante de la Especialización de Comunicación Organizacional, **“Johanna del Carmen Serrano García”** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE CANALES DE TELEFÓNICA VENEZUELA C.A. CON LAS ÁREAS DESTINADAS A LA ATENCIÓN AL CLIENTE”**.

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

 Firma:  
VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS

  
Nerio Mila

**Gerente de Procesos, Comunicaciones, Campañas y Certificación**

**Of: 2122008964 / Móvil: 04242359955**

***La comunicación debe tener sello húmedo de la Organización.***

## DEDICATORIA

### ***A la Virgen Inmaculada.***

Por escucharme, guiarme y protegerme.

### ***A Mi Madre Yolanda.***

Por mantenerme siempre en sus manos para guiarme en cada paso que doy y por su presencia eterna impulsándome siempre.

### ***A Mi Padre Eudys.***

Por brindarme el mejor ejemplo de amor, perseverancia, constancia y compromiso que me orientó a seguir siempre por más.

## AGRADECIMIENTO

Gracias a mi Hermana Yoledys por ser apoyo y abrigo constante, que me conecta con la familia.

Gracias a mis sobrinas Ámbar y Orianna por su amor y admiración en cada momento compartido.

Gracias a la Profesora Yaydik Martinez Romero, quien me adentró en un nuevo aprendizaje sobre el desarrollo de un trabajo académico lo cual me llevó a retarme y a crecer como estudiante y profesional.

Gracias a mi jefe, Nerio Mila, por ser apoyo paciente de mi proceso de desarrollo académico de esta Especialización lo cual valoro enorme como parte del equipo que tiene a cargo.

Gracias a los amigos que han estado atentos de mi desarrollo y me han apoyado en cada crisis.

Gracias al todo los integrantes de la Especialización de Comunicación Organizacional del 3er Semestre por ser apoyo e impulso en el desarrollo de este trabajo especial de grado, es una suerte contar con ellos.

Gracias a mi equipo de trabajo, por ser apoyo pleno en la gestión diaria que me permitió desarrollar sin inconvenientes esta Especialización de Comunicación Organizacional.

Gracias a Dios por demostrarme siempre que no hay imposibles solo que todo se otorga en el momento en que estés preparado a recibir.

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL  
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE CANALES DE TELEFÓNICA  
VENEZUELA C.A. PARA LA DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE  
OPTIMIZACIÓN.****Autores:** Serrano García, Johanna del Carmen**Asesores:** Martínez Romero, Yaydik**Año:** 2017

*Fue realizado el Diagnóstico de la situación de las comunicaciones del área de Comunicación de Canales de la compañía Telefónica Movistar Venezuela con el objetivo de conocer el estado de las comunicaciones internas e integradoras que desarrolla el área con los diferentes públicos alcanzados, internos y externos, de la operación de canales de atención. Esta investigación fue ejecutada para lograr identificar posibles brechas en la gestión comunicacional, a través de encuestas realizadas en fuentes vivas las cuales dieron sirvieron para que fuese evidenciado debilidades en la estrategia comunicacional con el personal externo (contratados) así como en la interacción con el medio digital medular del área lo que sugiere realizar un plan estratégico que contemple la comunicación directa dirigida a los diferentes niveles relacionados a los canales de atención. Además de la realización de campañas de endormarketing que impulsen el conocimiento del alcance y contenido publicado e informado por el área investigada.*

**Línea de Trabajo:** Comunicación en las organizaciones**Palabras clave:** Integrador, Medio, Mensaje, Contenido, Efectividad.**Nomenclatura UNESCO:** (6308) Comunicaciones Sociales

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPÍTULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	18
ALCANCE Y DELIMITACIONES .....	20
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO .....	23
ANTECEDENTES .....	23
BASES TEÓRICAS.....	28
BASES LEGALES .....	33
CAPÍTULO III.....	36
MARCO ORGANIZACIONAL.....	36
HISTORIA BREVE DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
MARCO FILOSÓFICO.....	36
MARCO LEGAL.....	38
CONTEXTO ÉTICO .....	38
ESTRUCTURA FÍSICA:.....	39
FIGURA 2. ORGANIGRAMA .....	39
PERSONAL .....	39
MERCADO.....	40
ASPECTOS COMUNICACIONALES .....	40
HISTORIA, PERSONAL Y ORGANIGRAMA.....	40
DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL.....	41

CAPÍTULO IV .....	43
MARCO METODOLÓGICO .....	43
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	46
MÉTODOS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	47
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	48
CAPITULO V .....	49
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
CAPÍTULO VI .....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN.....	25
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DEL ÁREA.....	27

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rango de Edades de los Encuestados.....	35
Gráfico 2. Públicos encuestados.....	36
Gráfico 3. Tiempo en el cargo.....	37
Gráfico 4. Percepción pertinencia del Portal de canales Públicos de Comunicación de canales.....	37
Gráfico 5. Efectividad Global de Comunicaciones en Público Supervisores de Atención de Canales y Áreas de apoyo.....	38
Gráfica 6. Efectividad de Comunicaciones en Público Supervisores de Atención de Canales y Áreas de apoyo.....	39
Gráfica 7. Efectividad de Comunicaciones en Público Supervisores Interno y Externo.....	40
Gráfica 8.Efectividad de Comunicaciones en Público operadores de Atención al Cliente presencial (interno) y telefónico (contratado).....	41
Gráfico 9. Pertinencia de Audio Supervisores de Atención de Canales y Áreas de apoyo.....	42
Gráfico 10. Preferencia de Medios.....	43
Gráfico 11.Evaluación de Contenido de la sección Agenda del portal digital de los Públicos de Comunicación de canales.....	44
Gráfico 12 Vigencia de contenido Públicos de Comunicación de canales.....	45
Gráfico 13. Vigencia de contenido Públicos de Comunicación de canales.....	46
Gráfico 14. Vigencia de contenido Públicos de Supervisores Internos y Contratados.....	46
Gráfico 15. Satisfacción con la redacción y simplicidad del Portal de Canales Públicos de Comunicación de canales .....	47
Gráfico 16. Satisfacción con la redacción y simplicidad por Secciones.....	47
Gráfico 17. Satisfacción con el Portal de Canales.....	48
Gráfico 18. Frecuencia de Uso del Portal de canales por Públicos de Comunicación de canales.....	49

Gráfico 19. Frecuencia de Uso del Portal de canales por Públicos de Supervisores Internos y Externos.....	50
Gráfico 20. Frecuencia de Uso de secciones del Portal de canales por Públicos de Comunicación de Canales.....	51
Gráfico 21. Validación de Uso Semanal de la Sección Agenda por Públicos de Comunicación de Canales.....	52
Gráfico 22. Validación de Uso Semanal de la Sección Agenda por Públicos de Comunicación de Canales.....	52
Gráfico 23. Validación de Uso Semanal de la Sección Agenda por Públicos de Operadores internos y contratados.....	53
Gráfico 19. Validación de Uso Semanal de la Sección Agenda por Públicos de Supervisores internos y contratados.....	54
Gráfico 25. Frecuencia de Notificación.....	55
Gráfico 26. Preferencia de Medios.....	55
Gráfico 27. Simplicidad y Comprensión.....	56
Gráfico 28. Simplicidad y Comprensión por secciones de Portal de Canales.....	57
Gráfico 29. Secciones preferidas.....	57

## INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional ha realizado un gran aporte dentro del desarrollo empresarial de las compañías ya que se vuelve imperiosa en la necesidad de entender el contexto donde se desarrolla sus públicos con el objetivo de interiorizar las necesidades que este puede reflejar a través de los mensajes que envía. En las compañías actualmente requieren que sus estrategias estén correctamente alineadas en los diferentes integrantes que la componen y una de sus bases es la comunicación que se pueda dar en los diferentes canales para homologar la información y generar el impacto en las estrategias ejecutadas.

En una situación empresarial como la de Venezuela para las corporaciones es de gran interés obtener el mayor impacto al menor costo, haciendo eficiencia de sus instrumentos, y una de las razones por las cuales se apoya en la comunicación es que a través del uso efectivo de la misma puede obtener de sus integrantes los mejores aliados para sostener cualquier acción a implementar.

En compañías de atención al cliente la responsabilidad es compartida entre internos y externos que son contratados para apoyar en ciertas actividades medulares de la organización, más es de valioso aporte poder visualizar cómo es el comportamiento frente a las diferentes acciones de unos u otros.

Siendo Telefónica Movistar Venezuela una de las empresas de telecomunicaciones con mayor alcance fue importante establecer la importancia de la alineación de los canales en cuanto a cada estrategia implementada y esto puede ser únicamente alcanzado a través de una comunicación estratégica correcta en cada uno de sus públicos ya que una difusión comunicacional eficiente incide en el éxito de los objetivos.

Para ello la investigadora se apoyó en diferentes Tesis asociadas a Diagnósticos donde se destacan trabajos de la Universidad Católica Andrés Bello, La Universidad La Sabana de Colombia y la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, además de basarse en las teorías de los autores como Darío Rodríguez, Pizzolante y el principal teórico Fernández Collado, autores que

centran la comunicación organizacional en la eficiencia de su estrategia comunicacional.

Enmarcado en una investigación aplicada y evaluativa, con un diseño Transeccional, donde fueron utilizados métodos de recolección como Encuesta y Observación tomando en cuenta que la investigadora está a cargo del área. Todos los datos recolectados fueron Tabulados en Tablas de Distribución para obtener los resultados.

Esta investigación tiene como pauta demostrar que la atención comunicacional que debe brindarse a los aliados contratados debe poseer un enfoque diferente al que se realiza con quien es integrante de la compañía u organización que subcontrata ya que según su expectativa y delimitación ante la actividad incidirá en el aporte que pueda otorgar. Además se buscó identificar qué tipo de comunicación y a través de qué medio debe generarse para cada público alcanzado por las diferentes estrategias comunicacionales ya que las más inmediatas, claras y prácticas poseen mayor valor en todos los públicos de una organización.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para las compañías que ofrecen servicios y brindan atención al cliente es prioridad la comunicación con cada una de áreas involucradas en los canales de atención para lograr el objetivo de una óptima gestión en el contacto con el cliente. Esto permite una alineación estratégica de las acciones aplicadas en las áreas involucradas, además de homologar la información que se difunde por los diferentes canales de consulta o atención.

Una óptima comunicación en los canales de atención al cliente es para cualquier organización un apoyo primordial para lograr afianzarse dentro del “top of mind” del sector donde desea posicionarse la compañía.

Telefónica Movistar Venezuela, empresa establecida en el país desde el año 2005 cuando adquiere la operadora Telcel BellSouth, es la compañía con la mayor oferta integral de servicios con productos líderes como telefonía móvil, fija Internet móvil y televisión digital. Actualmente posee 9,3 millones de clientes y es una de las mayores compañías del país que brinda el servicio de Atención Al Cliente.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Telefónica Venezuela, representa la marca Movistar la cual realiza continuamente estrategias en sus líneas de negocio que implican una alineación con todos los canales de atención al cliente.

Esta alineación debe desarrollarse enfocada en asegurar que la información de la estrategia implementada por la organización sea dominada por cada integrante con una visión que caracterice la cultura de la marca.

El área de Telefónica Venezuela que posee la responsabilidad de realizar esta difusión comunicacional de la estrategia en los grupos de atención al cliente se denomina Comunicación de Canales, quienes ejercen una función de

Comunicación Interna e Integradora entre las áreas de Comunicación Corporativa, Legal y Regulatorio además de enlace con los canales de atención presencial y telefónico.

El área de Comunicación de Canales estructura sus estrategias comunicacionales a través de los medios informativos que posee tanto digitales, emails, así como de audio (conferencias) a través de las cuales puede comunicar y disipar dudas de los integrantes que participan en el mismo.

Su estrategia comunicacional contempla un nivel informativo directo con los colaboradores internos que gestionan los canales de Atención telefónico, Atención Presencial (Centros de Servicios), Agentes Autorizados y Agencias de Servicio Integral, y un nivel informativo indirecto con los colaboradores terceros que prestan apoyo en la atención del canal telefónico, ya que éstos son informados de las estrategias mediante la difusión que les realiza los colaboradores internos que supervisan el canal. Toda la operación tiene como soporte adicional el Portal Digital Interno el cual alberga la información requerida de las diferentes acciones.

El presente estudio se situará en el análisis del estado actual de las comunicaciones y los mensajes generados en el área de Comunicación de Canales, partiendo de las deficiencias que pudiesen existir en los procedimientos comunicacionales que influyen en el desarrollo de la gestión de los trabajadores de atención al cliente, la imagen de la marca Movistar, además de los objetivos de la organización.

Uno de las fuentes de esta investigación es un estudio realizado en marzo del 2016. Este estudio se enfocó en la medición de la satisfacción de los diferentes medios de comunicación que maneja el área de Comunicación de Canales como portal de canales, emails y conferencias. Esta medición inicial arrojó hallazgos que originaron cambios en el proceso de difusión informativa de las acciones, estrategias, comunicados, entre otros, una de ellas fue cerrar comunicaciones directas a través de cualquier medio con los proveedores terceros, estableciendo la responsabilidad de la difusión de las informaciones en los Supervisores Internos de cada servicio. Además se realizó la eliminación de Boletines informativos diarios que contenían las publicaciones que se realizaban en el medio digital.

Estas acciones trajeron como consecuencia que la operación no obtuviese la información de forma homogénea y al mismo tiempo, generando inconsistencia en la atención al cliente.

Estos factores mencionados han generado una brecha comunicacional que debilitan la gestión y comunicación de las estrategias establecidas por la Marca Movistar en los trabajadores tercerizados de callcenter.

Los medios de información y la comunicación se han estudiado a lo largo del desarrollo académico de la Especialización de Comunicación Organizacional como base para el diseño de estrategias y alcances de objetivos, ya que a través de éstos podemos consolidar el éxito de las metas establecidas dentro de las organizaciones.

Identificar las barreras comunicacionales y corregirlas permite que las organizaciones generen a través del enfoque de sus estrategias y la atención de su cliente una imagen sólida de la marca generando una información uniforme a través de sus canales de atención. Por lo cual es necesario realizar un diagnóstico del estado de sus comunicaciones actualmente para poder levantar un nuevo plan estratégico de comunicación con un enfoque que disminuya las brechas existentes y potencie la comunicación interna entre las áreas. Con ello se podrá definir cuál es el medio más óptimo, el diseño del mensaje y la estructura idónea de la información para llegar al público clave de forma eficiente.

Es por ello que la autora de esta investigación se plantea efectuar un estudio de la Comunicación Interna planteando las siguientes interrogantes:

¿Cómo se encuentra el estado de las comunicacionales realizadas desde el área de Comunicación de Canales con los canales de Atención al cliente?

¿Qué utilidad posee para la operación los contenidos difundidos en sus medios?

¿Cuáles son los medios de comunicación más idóneos para el público objetivo?

¿Cuál es la frecuencia de comunicación requerida para mantener al público clave informado?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Diagnosticar el estatus de los canales de la comunicación interna del área de Comunicación de Canales de Telefónica Movistar Venezuela para la detección de oportunidades de optimización de gestión.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las actividades de comunicación utilizadas por el área de Comunicación de Canales para la definición de su pertinencia en sus públicos.
- Evaluar los contenidos informativos utilizados en los medios de comunicación para evidenciar la satisfacción del público.
- Valorar la frecuencia de uso de los canales de información para la apreciación de su utilidad en los públicos alcanzados.
- Identificar la efectividad de los medios de comunicación utilizados por el área para la demostración de su coherencia en las estrategias informativas.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El estudio realizado en este trabajo de grado permitirá establecer el estado de las comunicaciones desarrolladas por el área de Comunicación de Canales determinando como la eficiencia de la comunicación en los canales de atención incide en los objetivos establecidos en las estrategias que impulsa una organización en este caso Telefónica Movistar Venezuela.

Una vez identificada el grado de eficiencia que poseen las comunicaciones, los mensajes y los canales, en los niveles internos y externos, se espera poder otorgar estrategias que brinden beneficios al área.

Para lograr el desarrollo óptimo de las estrategias de cualquier organización se debe dar una comunicación efectiva que pueda ser internalizada por todos los

públicos vinculados a la misma, sean internos (colaboradores telefónica) o externos (colaboradores contratados). Es por ello que se considera que la exploración mejorará la comunicación que existe con todos los canales de atención al cliente.

También la investigación permitirá establecer la eficiencia de los medios de comunicación utilizados por el área de Comunicación de Canales aportando conocimiento e información útil que servirán de apoyo para posibles estrategias de mejoramiento en el mensaje de producción y enfoque de la información que se maneja dentro de las mismas.

En estos momentos, donde están siendo realizadas acciones estratégicas continuamente dentro de la compañía Telefónica Movistar Venezuela, es necesaria una comunicación interna inmediata y homogénea dentro de los canales de atención al cliente para asegurar que la información deseada esté al alcance y de fácil acceso para la operación y que el impacto en el usuario sea el menor. Para ello es requerido que los diferentes niveles operativos posean medios y procesos de comunicación que permitan mantenerlos informados de las acciones que se están llevando a cabo y cuáles son las estrategias a impulsar.

Además las comunicaciones donde la participación es concebida para grupos internos y externos deben poseer una visión de Comunicación Integral, ya que ésta funciona como enlace de los aspectos tanto internos como externos de la organización. Según Pizzolante (2006) “la comunicación integral define situaciones entre un conjunto y heterogéneo de individuos donde intercambian ideas, comparten principios de la organización con visión global, los cuales transmite información de manera formal e informal, voluntaria o involuntaria, agregando valor a la empresa” (¶11). Identificando el tipo de comunicación se logra alcanzar una eficiencia mayor.

Finalmente a la investigadora que lleva a cabo este trabajo le permitirá diagnosticar el estado de las comunicaciones del área de Comunicación de Canales de Telefónica Movistar Venezuela lo cual permitirá plantear posteriormente mejoras en las estrategias comunicacionales del área.

## ALCANCE Y DELIMITACIONES

La realización de esta investigación pretendió desarrollar un diagnóstico del estado de los canales de comunicación que permita analizar las actividades, los contenidos y los medios de comunicación interna de los cuales hacen uso los públicos a los cuales les brinda soporte el área de Comunicación de Canales. Este estudio fue basado en la medición denominada “Satisfacción de medios” realizada a públicos que brinda soporte el área, generando propuestas que ayuden a corregir las brechas identificadas y potenciar las fortalezas comunicacionales del área haciendo que las conclusiones derivadas de esta investigación generen un impacto positivo en los aspectos relacionados con la comunicación de los canales de atención, siendo éstos un elemento vital para la gestión óptima y el funcionamiento fluido de las estrategias de una organización.

Este proyecto fue desarrollado bajo la asesoría del Profesor regente de la cátedra de Seminario II y Seminario III, y tomó la medición de la efectividad de las actividades comunicacionales implementadas por el área de Comunicación de Canales.

La investigación abarcó los públicos a los cuáles les brinda soporte el área de Comunicación de Canales en la difusión de las estrategias o procesos a implementar de la marca Movistar, esto contempla personal de Centros de Atención Telefónico, tanto propio y contratado, Centros de Atención Presencial y Áreas de Apoyo operativo. Este trabajo se realizó en un tiempo de desarrollo e implementación de 1 mes.

De la comunicación organizacional fue tomado la producción de mensajes, siendo éstos los emitidos y propagados todos los días a través de los medios de una organización; según Muriel y Rota (1980) “los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje” (p. 298) para ello es necesario la selección de los medios adecuados para la transmisión de cualquier información ya que dependiendo de su tipo debe ser utilizado el que mejor apoye el entendimiento de éste mensaje. Para Redding, citado en Goldhaber (2000), existen 3 tipos de mensajes manejados en las

organizaciones: tarea, mantenimiento y humanos. Redding determina el mensaje de Tarea como “aquel que se encuentra relacionado con productos, servicios, producción que tiene especial interés para la empresa. También se consideran los que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. En los de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir sus objetivos previstos. En cuanto los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Cuando estos mensajes fluyen mediante las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes formales”. (p. 203) Esta investigación fue enfocada en el mensaje de producción o de tarea motivado a las labores internas e integradoras que realiza el área en sus actividades comunicacionales, queriendo determinar si éstas cumplen con las funciones que Toleda y Gail asocian al mensaje según la función de la comunicación:

**Figura 1: Función de Producción de Mensaje**

Función	Objetivo
<p><b>Producción o regulación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el rendimiento</li> <li>• Coordinar funcionalmente las labores interdependientes</li> <li>• Determinar las normas del resultado del rendimiento</li> <li>• Dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes</li> <li>• Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas.</li> <li>• Guiar e influir</li> </ul>
<p><b>Innovación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de sugerencias a nivel de toda la organización</li> <li>• Trabajo de investigación y análisis de mercado</li> <li>• Manifestación de inquietudes</li> <li>• Comités de desarrollo de ideas</li> </ul>
<p><b>Socialización o mantenimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo lo que afecta la autoestima de los miembros</li> <li>• Relaciones interpersonales en la organización</li> <li>• Integración para lograr las metas individuales y los objetivos organizacionales.</li> </ul>

Fuente: GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. Ed. Pablo de la Torriente, La Habana, 2000

Elaboración Propia

Basado en estos teóricos se pretende visualizar la presencia de estas formulaciones en las estrategias comunicacionales que desarrolla el área de Comunicación de Canales con el objetivo de obtener insumos que permitan optimizar o corregir aquellas acciones que sean identificadas como punto de mejora en la gestión.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### ANTECEDENTES

Para la elaboración de este Trabajo Especial de Grado fueron elegidos estudios previos enfocados hacia el diagnóstico de la comunicación interna relacionados con el tema de la investigación.

- **Tesis: Yudiciani, Laura. (2012). *Diagnóstico de Satisfacción de Comunicación en una empresa de Servicios en Venezuela*. Grado: Especialista en desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.**

Este trabajo fue enfocado en un proceso de diagnóstico inter e intra grupal para detectar aquellos factores que pudiesen estar afectando la comunicación en el equipo de Atención al Cliente de DHL, una vez conocida la realidad poder ofrecer soluciones que permitan mejorar el clima de la Gerencia. La investigadora de este trabajo especial de grado enfocó su variable en la satisfacción de la comunicación, analizando los procesos comunicacionales apoyándose en antecedentes que realizaron estudios enfocados en los modelos de comunicación organizacional. Los datos se tomaron de un ambiente real y no se manipuló las variables teniendo como estrategia de recolección de datos la entrevista y la ejecución de un cuestionario.

De esta investigación hago relevancia a algunas oportunidades de mejora que fueron planteadas en las conclusiones como:

- Fuentes o medios de comunicación poco adecuados.
- La satisfacción de la comunicación es intermedia.
- Poca satisfacción con la comunicación de los supervisores.

Estas oportunidades de mejora también se buscan reconocer en esta investigación.

- **Tesis: Velazco, Jorge. (2006). *Diagnóstico del clima organizacional y formulación de estrategias para la gestión de cambio en un ambiente de fusiones en Empresas Polar*. Grado: Magíster en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.**

Esta investigación fue enfocada hacia el diagnóstico de clima organizacional que le permitiera al investigador formular estrategias que faciliten la gestión del clima, y de igual forma buscó contribuir en la solución de problemas de que pudiesen existir dentro de Empresas Polar. Esto también refleja una búsqueda de eficiencia para mantener a la compañía dentro de características requeridas para una óptima competencia en el mercado. Se utilizaron la encuesta y la entrevista como herramientas de recolección de datos y dentro de las variables contempladas dentro de estas mediciones estuvo la satisfacción económica y material.

- **Tesis: Hoyer, Alexandra. (2013). *Diagnóstico de la percepción del ambiente laboral en la unidad de crédito y seguro de una empresa del sector financiero automotriz*. Grado: Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.**

La autora del trabajo resalta dentro de las características de su investigación que el “Diagnóstico de la percepción del ambiente laboral en la unidad de crédito y seguro de una empresa del sector financiero automotriz” relacionando su investigación a la situación de clima presente en la empresa, asociándolo a que la percepción positiva del mismo juega un papel importante que incide en el desempeño de los colaboradores. Delimita dentro de sus variables el identificar la percepción del grupo y se apoya en una medición de clima realizada dentro de la organización donde logra identificar diferentes dimensiones que evidencia escenarios de conflicto en algunas áreas, enfocándose en las más críticas.

Siendo una investigación evaluativa basada en técnicas de recolección de datos a través de la Entrevista y el Focus Group, su enfoque fue cualitativo en una primera fase teniendo diferentes puntos de vista, lo que es necesario en temas de clima organizacional. Y en la segunda fase fue aplicado un cuestionario o encuesta que sirviera para recolectar información que identificara las posibles desviaciones percibidas por los colaboradores y supervisores.

Es interesante como la autora diferencia las percepciones por grupos ya que de esta forma le permite obtener un resultado decantado en profundidad lo que optimizará las recomendaciones que luego plantea a la organización automotriz.

- **Tesis: Dominguez, Jorge. (2004). *Estudio Diagnóstico para determinar los problemas principales que tiene la constructora de infraestructura hidráulica en obra rural*. Grado: Maestría en Administración de la Construcción. Cámara Mexicana de la Industria de la construcción. Instituto Tecnológico de la Construcción, A.C. México.**

La investigación quiso llevar a cabo un estudio que lograra determinar los principales problemas que posee las constructoras de infraestructura hidráulica en las obras rurales del estado de Hidalgo, México. Hace una determinación de su problemática a investigar tomando los factores internos así como los factores externos que son dirigidos a otras dependencias, presentando a través de sus resultados diferentes estrategias que puedan mitigar la problemática de este tipo de constructoras.

Las herramientas utilizadas fueron enfocadas hacia la recolección de datos con enfoque cualitativo, destacándose la lluvia de ideas así como la entrevista. Una vez culminada la investigación realizan diferentes propuestas para mitigar esos escenarios bordes que fueron identificados con oportunidades de mejora para el desarrollo óptimo de las constructoras de infraestructura hidráulica.

- **Tesis: Rivas, Alvaro., Hidalgo, Carlos., & Ramirez, Mauricio. (2010). *Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo*. Grado: Maestro en Comunicación. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. El Salvador.**

El autor basó la investigación en el tratamiento de las comunicaciones en la empresa del sector seleccionado, enfocándose en la comunicación estratégica y las aristas que las componen como la institucional, la mercadológica y la organización. Los autores de este trabajo resaltan que para la investigación no existen tesis anteriores referentes a este tipo estudio más realiza un resumen de aspectos que han originado cambios cualitativos y cuantitativos en las empresas salvadoreñas que ha obligado profundizar en la comunicación estratégica, que engloban temas de identidad, cultura organizacional e imagen. Dentro de sus métodos de investigación, a parte de la investigación bibliográfica y de revistas, trabajaron con entrevistas y encuestas.

Exponen las teorías de la intervención de la comunicación y sus perspectivas como la Funcionalista, la Interpretivista y la Crítica, resaltando que la más usada para dicha acción de intervención es la Funcionalista y la menos la crítica, esto basados en el enfoque de Varona (2009).

- **Tesis: Ortiz, Bárbara. (2012). *Diagnóstico comunicacional de la facultad de comunicación, historia y ciencias sociales de la universidad católica de la santísima concepción*. Grado: Magister en Comunicación Creativa. Universidad Católica de la Santísima Concepción. Chile**

Este trabajo fue enfocado en la evaluación de la comunicación interior de la Facultad de Comunicación, Historia y Ciencias Sociales de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, UCSC. Asume como interrogantes principales conocer las tácticas comunicacionales utilizadas, los canales de comunicación existentes, la percepción de las comunicaciones internas por parte de los miembros de la facultad y la pertinencia de los canales de comunicación y

acciones ejecutadas por dicha facultad. Para lograr su investigación se basaron en la encuesta como instrumento de recolección de datos en los niveles requeridos, además de la entrevista que hace un aporte cualitativo.

- **Tesis: Jaramillo, Ana., Martínez, Claudia. (2008). *Diagnóstico de los Medios de Comunicación Interna en Directv*. Grado: Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización. Universidad de La Sabana. El Salvador.**

Esta investigación tuvo como objetivo principal la realización de un diagnóstico de la comunicación interna de Directv ya que en el momento del desarrollo de este trabajo no existía documento de la misma. Se enfocó en los medios y mensajes utilizados por el área encargada de la comunicación interna. Además planteó aspectos de interés cónsonos con la investigación que me encuentro realizando cómo: Cuáles son las necesidades de información y comunicación de los públicos internos; cuáles son las mejoras que pueden realizarse en los medios de comunicación internos; cuáles son los medios de comunicación más frecuentados; conocimiento del público interno sobre cómo acceder a la información; cuál es el plan que se debe seguir en los procesos de comunicación.

El autor busca a través de su diagnóstico “identificar la suficiencia, frecuencia, contenidos, accesibilidad, cobertura y percepción del público interno” sobre los procesos de comunicación que se desarrolla en la empresa investigada.

Citando a Gálvez y Vives (2007) se mencionan las 3 dimensiones de la comunicación: Participación, Rapidez y Permanencia. También agrupa los medios en: interpersonales, sonoros, visuales y audiovisuales. Este desarrollo debe conocerse para lograr identificar en qué dimensión y qué medio poder enfocar la comunicación para alcanzar la efectividad de la misma.

El estudio lo realizó el autor desde un nivel exploratorio apoyado en métodos de investigación como: la entrevista, el focus group, la encuesta y la

observación. Herramientas que permitieron la recolección de datos de tipo cualitativo así como cuantitativo.

Estos trabajos manejaron procesos de investigación similares a los que fueron aplicados en el diagnóstico permitiendo tenerlos como referencia para la metodología y los hallazgos obtenidos en los mismos.

## **BASES TEÓRICAS**

Para la realización de esta investigación se contemplaron variantes en los autores que pudiesen abarcar el contexto que tiene este trabajo ya que las comunicaciones realizadas por el área de Comunicación de Canales, en las cuales se basó el diagnóstico, no son únicamente Internas o Externas ya que poseen un alcance mixto donde entre sus públicos se encuentran colaboradores internos así como externos, los cuales generan una conexión con el cliente final. Por ello fueron consultados teóricos relacionados con la Comunicación Organizacional y los tipos de Comunicaciones, además de aquellos relacionados con procesos de Diagnóstico comunicacional.

Según los estudios realizados por la autora de este trabajo se denomina comunicación al proceso donde se ven vinculado un emisor y un receptor a través de una conexión donde intercambian o comparten información. Aristóteles la definía como el arte de persuadir, así como también denominó al estudio de la comunicación como la búsqueda de "todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance". Darío Rodríguez (1991) señala que "la comunicación es un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados". (p.90).

De la comunicación se desprende vertientes relacionadas con el desarrollo de las organizaciones, como es la Comunicación Organizacional, la cual según Gary Kreps (1995) la define como "el proceso por medio el cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (¶ 2). De igual forma es importante resaltar que la comunicación organizacional se comprende también como "un conjunto de

técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación” (Fernández, 1999, ¶ 3)

Goldhaber (2000) Afirma que “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p.18), más éste cita también a Redding y Sanborn (1964) para quienes la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”.

Para Fernández Collado (1996) la comunicación organizacional es como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p.30), también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Alberg afirma que:

“Toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la organización”. Según este autor la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización “apoyar las operaciones centrales internas y externas” (regular), “definir a la organización y orientación del producto” (persuadir), “informar al público interno y externo” (informar), “socializar a los individuos en la organización” (integrar). Citado por Trelles (Comunicación Organizacional, 2004, p.43).

Esto nos decanta en la comunicación interna. Pizzolante (2004), considera que “la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global” (p.136). Y para esta comunicación debe tener contemplado los siguientes aspectos:

- Plan estratégico de imagen corporativa: cuyo objetivo es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización.
- Organización de la dirección de comunicaciones: Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.
- Normas generales de comunicación: Se refiera al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que nos relacionan con nuestros clientes internos y externos.
- Mapa de públicos: Aquí se focaliza los públicos a la que se quiere dirigir y así no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- Plan Anual de comunicación: Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.
- Diseño de plan de Comunicación exitoso: Incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

También resalta que para usar las herramientas de comunicación interna es importante determinar los medios, canales y modalidad.

Robbins (1999, ¶ 13), divide la comunicación interna en 3 niveles:

La Comunicación ascendente: es la utilizada para realizar retroalimentación con niveles superiores, por lo general se informa progreso de metas y dar a conocer oportunidades de mejora.

La Comunicación descendente: es la comunicación utilizada por un grupo de la organización a un nivel inferior con el objetivo de proporcionar instrucciones, informaciones, políticas o procedimientos, además de servir para la retroalimentación.

La Comunicación Lateral: es la que se da entre miembros de un mismo nivel o mismo grupo de trabajo donde son utilizadas tanto las herramientas de comunicación verbal como las digitales, emails, etc.

En la Comunicación externa el enfoque va dirigido hacia las relaciones públicas y la proyección positiva de la imagen de la compañía u organización, que le permitan que su entorno posea simpatía hacia la empresa o institución y brinden su apoyo a las acciones que esta realice.

La autora de este trabajo especial de grado toma esta afirmación de Alberg Turner citado por Trelles como esencia del objetivo de esta investigación donde se pretende diagnosticar la situación de las comunicaciones permitiendo contemplar oportunidades que regulen las comunicaciones realizadas, un mensaje que logre persuadir a los públicos alcanzados, contemple la información requerida y necesaria para estos públicos además sea integradora de los diferentes canales estratégicos de la organización.

Para definir estrategias debe realizarse un diagnóstico.

El Diagnóstico: viene del griego *Diagnostikós*, y Espinoza (1987) nos señala que “el diagnóstico consiste en reconocer sobre el terreno, donde se pretende realizar la acción, los síntomas o signos reales y concretos de una situación problemática, lo que supone la elaboración de un inventario de necesidades y recursos” (p.55), para Quintero (1985) “el diagnóstico es un juicio comparativo de

una situación dada con otra situación dada” ya que a través de esta se desea llegar a identificar la situación actual que se desea transformar.

En comunicación un Diagnóstico busca identificar la situación actual de una organización, en todas las áreas de interés y los distintos grupos que la conforman, esto se realiza con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la organización, y de esto partir para generar cambios en esa situación. Es por ello que al dividirse los tipos de diagnóstico comunicacional serán identificadas por el tipo de comunicación privilegiadas en el análisis donde puede favorecer la interna o la externa.

El diagnóstico comunicacional se basa en el trabajo previo realizado a través de la auditoría de los mensajes que emite la organización y cómo son percibidos por aquellos a los cuales va dirigido, ya sea audiencia interna o externa.

Para ello es importante definir las audiencias o públicos de alcance de los mensajes emitidos, ya que según esto se determinará cuál es el estilo, medio y contenido más idóneo para que la comunicación sea eficiente.

En la comunicación organizacional la clasificación de los públicos se encuentran asociadas hacia la actividad y las áreas de influencia, estos públicos poseen intereses comunes y también se les reconoce con el término anglosajón de *Stakeholder*. Los *Stakeholders* según Bronn y Bronn en un artículo de la Revista de Gestión de la Comunicación (2003), donde citan a Freeman (1984) lo definen es un grupo o individuo que tiene efecto sobre una organización o que puede verse afectado por ésta. (p. 223)

El Público Interno es aquel en el que existe una relación y una afinidad muy directa con la organización, por ejemplo el colaborador o empleado, a éste va dirigida la Comunicación Interna la cual se enfocada hacia el clima, la gestión, actividades, información y promoción en todas las escalas de aquellas acciones que son realizadas dentro de la organización.

El Público Externo son todas aquellas personas que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella y no poseen relación directa con ésta. Dentro de los públicos externos deben incluirse en la comunicación que ejerce a: Clientes, Proveedores, Comunidad y Gobierno.

En la comunicación organizacional la Satisfacción debe acompañar todas las estrategias ya que de ella dependerá el éxito de los objetivos. Según el diccionario de la Real Academia Española Satisfacción es la “Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.” En el aspecto laboral atañe al sentir del colaborador lo cual va incidir en su desempeño y cuando profundizamos en el aspecto comunicacional esta apoya al cumplimiento de las funciones de todo colaborador en una organización. Ibídem (1999) que una comunicación eficaz alienta a un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral ya que la gente entiende mejor su participación y se siente involucrada en las acciones de la organización.

Una organización asegura el éxito de sus acciones a través de la correcta ejecución de los diferentes alcances y niveles de la comunicación organizacional. Tal y como se desarrolla cada escala debe ser contemplada para lograr cubrir en 360° las necesidades informativas de una compañía.

## **BASES LEGALES**

Para la elaboración de esta investigación nos enfocaremos en las siguientes normativas:

**Código de ética del Periodista:** siendo la autora de esta investigación Comunicador Social Corporativo y desarrollando una especialización en Comunicación Organizacional este trabajo será establecido bajo la normativa de conducta que dicta el código de ética. Cumpliendo con los siguientes artículos:

**Artículo 4.** El periodista tiene la verdad como norma irrenunciable, y como profesional está obligado a actuar de manera que este principio sea compartido y

aceptado por todos. Ningún hecho deberá ser falseado y ningún hecho esencial deberá ser deliberadamente omitido. El Colegio Nacional de Periodistas está obligado a prestar amparo a todo colegiado que sea afectado por defender la verdad.

**Artículo 5.** El periodista está obligado a respetar y defender la verdad, la libertad de expresión y el desarrollo autónomo e independiente de nuestro pueblo. El periodista solo podrá informar, de la vida privada, aquello que sea de importancia para los intereses de la colectividad; está obligado a darles el tratamiento ajustado a la dignidad, la discreción y la veracidad que se merece la vida privada de cualquier ciudadano venezolano.

**Artículo 8.** El periodista no deberá deformar, falsear, alterar, tergiversar o elaborar material informativo impreso, audiovisual o digital, cuya divulgación o publicación resulte denigrante o humillante para la condición humana.

**Artículo 20.** El periodista debe verificar las informaciones que recibe y recurrir a las fuentes idóneas que le permitan la información de manera veraz.

**Ley de Derecho de Autor:** esta ley establece disposiciones generales asociadas a las Obras del Ingenio las cuales serán contempladas en el desarrollo de esta investigación como:

**Artículo 1.-** Las disposiciones de esta Ley protegen los derechos de los autores sobre todas las obras del ingenio de carácter creador, ya sean de índole literaria, científica o artística, cualquiera sea su género, forma de expresión, mérito o destino.

**Artículo 2.-** Se consideran comprendidas entre las obras del ingenio a que se refiere el artículo anterior, especialmente las siguientes: los libros, folletos y otros escritos literarios, artísticos y científicos, incluidos los programas de computación, así como su documentación técnica y manuales de uso; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático-musicales, las obras coreográficas y pantomímicas cuyo movimiento

escénico se haya fijado por escrito o en otra forma; las composiciones musicales con o sin palabras; las obras cinematográficas y demás obras audiovisuales expresadas por cualquier procedimiento; las obras de dibujo, pintura, arquitectura, grabado o litografía; las obras de arte aplicado, que no sean meros modelos y dibujos industriales; las ilustraciones y cartas geográficas; los planos, obras plásticas y croquis relativos a la geografía, a la topografía, a la arquitectura o a las ciencias; y, en fin, toda producción literaria, científica o artística susceptible de ser divulgada o publicada por cualquier medio o procedimiento.

**Reglamento de Alumnos:** Estándose desarrollando este trabajo dentro de la Universidad Monteávila se tomará como base legal la normas de comportamiento establecidas dentro del Reglamento de Alumnos resaltando los siguientes artículos:

**Artículo 19.-** El alumno, al igual que todos los demás miembros de la Universidad Monteávila, tiene el deber de ajustar su conducta a las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables, a los estatutos, reglamentos y demás normas reguladoras de los distintos servicios universitarios y a las resoluciones que, en el ámbito de sus respectivas competencias, adopten las autoridades académicas o sus delegados

Además se establece deberes de interés como lo indicado en el Párrafo Primero:

Forma parte esencial de la conducta que la Universidad Monteávila espera de todos sus miembros, un comportamiento leal y respetuoso hacia la Universidad y su Ideario Institucional, así como respecto de todos y cada uno de sus directivos, profesores, personal de apoyo y servicio, y sus alumnos.

## CAPÍTULO III

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### HISTORIA BREVE DE LA ORGANIZACIÓN

La compañía Telefónica Venezuela opera servicios de telefonía móvil en el país desde el año 2005, momento en el que adquiere la operadora Telcel BellSouth, la cual contaba en ese momento con unos 4,5 millones de clientes. Ese mismo año Telefónica comienza a operar con la marca Movistar en el país. “Telefónica Venezuela, bajo su marca Movistar, ofrece sus servicios a más de 12 millones de usuarios, quienes disfrutan de telefonía móvil, telefonía fija, Internet móvil, TV digital, transmisión de datos y servicios de valor agregado; también brinda soluciones corporativas a empresas y a pequeñas y medianas industrias (Pymes)”. Actualmente es una de las mayores compañías de Venezuela. (Telefónica, 2010, Historia)

#### MARCO FILOSÓFICO

**Filosofía de gestión:** Telefónica cumple con la filosofía de gestión impulsada por el corporativo donde posee como reto la generación de progreso económico del país donde opera.

**Visión:** “La vida digital es la vida, y la tecnología forma parte esencial del ser humano. Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas elijan un mundo de posibilidades infinitas.

En Telefónica creemos que la tecnología forma parte de la vida de todos. Hoy, la conectividad no sirve sólo para relacionarnos, es esencial para nuestra vida personal y laboral.

Nuestro papel es facilitarte el disfrute de la conexión, salvaguardando el uso de tus datos y dándote el control de tu vida digital.

Queremos ser una ONLIFE TELCO, una telco para las personas, una telco para tu vida.” (Telefónica, Nuestra Visión y Valores)

### **Valores:**

“Telefónica y todas sus marcas comerciales (movistar, vivo y O2) comparten los siguientes valores:

- **Confiables:** disponemos de la mejor red para ofrecerte la seguridad y fiabilidad que nos exigas. Nuestro compromiso contigo: excelencia en la ejecución, cuidado en el detalle y la mejor calidad. Si es bueno para ti, es bueno para nosotros.
- **Retadores:** yendo siempre un paso más allá de lo que esperas de nosotros, innovando para ofrecerte soluciones útiles. Tú nos marcas las metas.
- **Abiertos:** trabajamos desde dentro como un sistema abierto y colaborativo para trasladarte una actitud cercana y amable. Somos atentos y claros”. (Telefónica, Nuestra Visión y Valores)

### **Función Social:**

Telefónica Venezuela posee un marco de RES bastante amplio bajo la figura de Fundación Telefónica el cual es el principal instrumento para desarrollar la acción Social y Cultura de la compañía; de igual forma y teniendo en cuenta su objetivo de llevar progreso económico en el país donde se desenvuelve Telefónica desarrolla las telecomunicaciones para proveer a la población una gama de productos y servicios en productos de telefonía Móvil y Fija, TV Digital e Internet Móvil lo cuales les permita conectarse con el mundo. De igual forma provee de diferentes canales de atención y venta para darles soporte. (Fundación Telelefonía, Conócenos)

## **MARCO LEGAL**

La operación comercial de la compañía se rige en base a la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, de las cuáles se cumplen las normativas necesarias para la correcta ejecución y funcionamiento del servicio dentro de los espectros otorgados, considerando de igual forma lo referente al Cap. II relacionada a Los Derechos y Deberes de los Usuarios y Operadores, así como lo indicado en el Cap. III sobre la Prestación de Servicios y Del Establecimiento y Explotación de redes de telecomunicaciones. Además se desenvuelve bajo las directrices del ente regulador de las telecomunicaciones en Venezuela CONATEL, cumpliendo las normativas instituidas por el mismo donde se protegen los derechos y deberes de los usuarios de las telecomunicaciones en el país, así como es indicado en el Cap. IV sobre la Administración Pública y Telecomunicaciones.

De igual forma al ser una compañía de servicios al Cliente está alienada a las leyes del consumidor como la Ley de Protección al Consumidor y al Usuario la cual desarrolla en el Tit. I, Cap. II los Derechos de los Consumidores y Usuarios además de la Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios. También posee constante relacionamiento con organismos que aseguran el cumplimiento de los derechos del consumidor como INDEPABIS, SENCAMER y SUNDDE.

## **CONTEXTO ÉTICO**

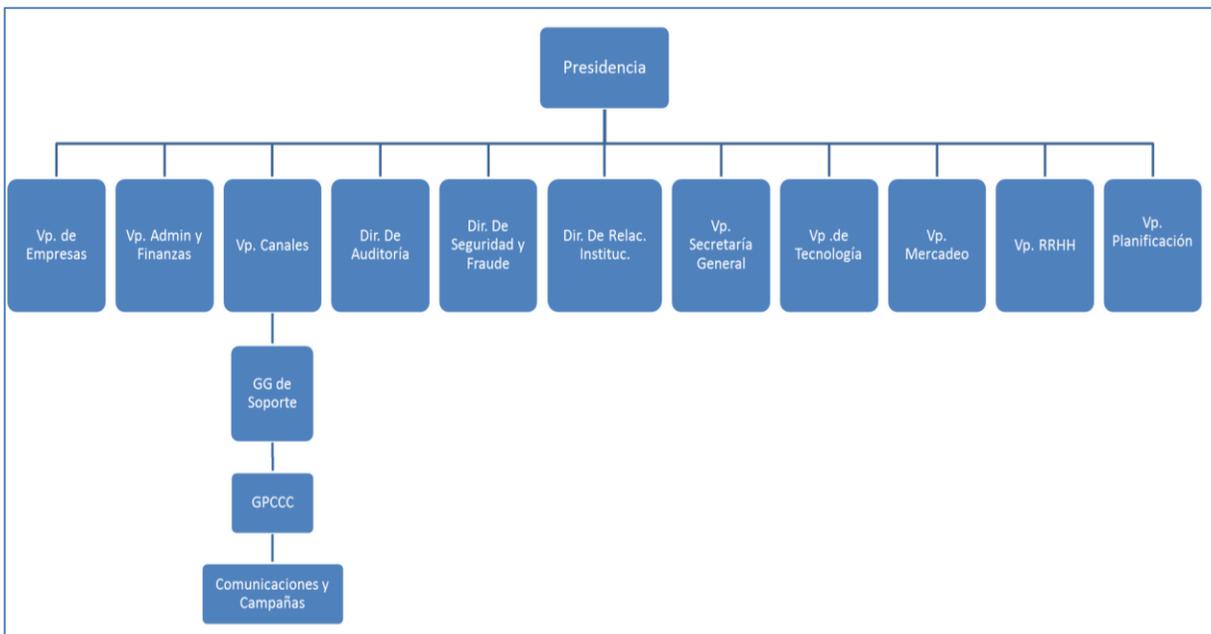
Enfocados en el trabajo ético la compañía Telefónica Venezuela posee un código ético corporativo denominado “Principios de Negocio Responsable” los cuales están enfocados en la actuación con Integridad, Compromiso y Transparencia. Con estos principios la organización busca dirigir a los colaboradores en su trabajo diario, “tanto en la toma de decisiones y en su proceder como en la forma en la que interactúan con clientes, proveedores, accionistas, empleados y la sociedad en general” (Telefónica, Nuestro Compromisos, Código Ético).

## ESTRUCTURA FÍSICA:

La torre Telefónica de 17 pisos ubicada en el corazón del este de Caracas, Los Palos Grandes, funge como sede central de las oficinas de la compañía más esta cuenta para su desarrollo comercial y de atención con la siguiente disgregación de canales:

- 15 Centros de Servicio distribuido a nivel nacional
- 2600 Agentes Autorizados
- 100 Puntos ASI (Atención de Servicio Integral)

**FIGURA 2. ORGANIGRAMA**



Fuente: Portal Interno Succes Factors

Elaboración Propia

## PERSONAL

Telefónica Venezuela cuenta con 3600 colaboradores directos en la actualidad entre personal de Telefónica y la outsourcing hermana TAC.

## **MERCADO**

El mercado que rige a la compañía Telefónica Venezuela es de productos y servicios relacionados con las telecomunicaciones. En Venezuela comparte el mercado con otras empresas como Movilnet y Digitel. Actualmente la compañía lidera el “*Top of Mind*” de sector, así como el Market Share de productos móviles.

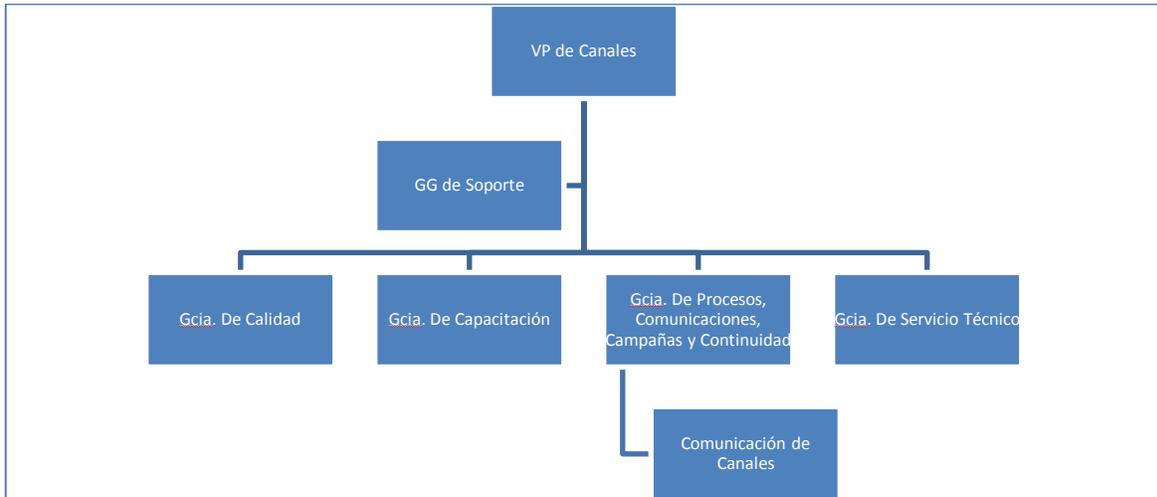
## **ASPECTOS COMUNICACIONALES**

Las comunicaciones dentro de la compañía son dirigidas por La Gerencia de Comunicaciones Organizacionales, la cual está dentro de la Dirección de Relaciones Institucionales y Gobernanzas. Esta se encuentra dividida en Comunicaciones Internas y Externas, las cuáles apoyan al área de Comunicación de Canales, perteneciente a la Gerencia de Procesos, Comunicaciones, Campañas y Continuidad, a alinear la información para la operación en base a las directrices de la corporación, las cuales difunde a través de diferentes estrategias comunicaciones y medios de comunicación.

## **HISTORIA, PERSONAL Y ORGANIGRAMA**

La Gerencia de Procesos, Comunicaciones y Campañas está estructurada con el objetivo de dirigir los procesos e información contemplando los diferentes aspectos necesarios para un desarrollo efectivo enfocado en la operación de canales de Atención. Además realiza la triangulación con áreas como la Gerencia de Legal, Regulatorio y Comunicaciones Organizacionales para blindar la información y comunicación masiva. Es integrada por Colaboradores con profesión Comunicación Social e Ingenieros Técnicos para el levantamiento de Procesos.

**Figura 2. Organigrama de área de Comunicación de Canales**



Fuente: Portal Interno Succes Factors

Elaboración propia

## DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL

Telefónica Venezolana descansa su identidad Gráfica en el nombre de Telefónica dirigida hacia su imagen de organización y de Movistar como marca de sus productos y servicios ya que según estudios realizados por la compañía este nombre era mucho más potente en el mercado.

Telefónica posee una tipografía sobria asociada a la wordmark de la empresa de servicios de telefonía, cabe destacar que “Telefónica” fue la subcreación de la marca en 1984 cuando pasa a ser una empresa privada. (blogginzenith.zenithmedia, Evolución de Telefónica)

Hoy se reconoce, no sólo en Venezuela sino también mundialmente, a Telefónica asociada a la organización que está detrás de la marca de servicios Movistar.

## IMAGEN 1. IDENTIDAD GRÁFICA



Identidad Grafica de la organización y la marca. 2016.

Recuperado de <http://blogginzenith.zenithmedia.es/telefonica-como-ha-evolucionado-una-de-las-marcas-mas-valiosas-de-espana/>

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de grado al ser una investigación aplicada fue realizado bajo el tipo de Investigación Evaluativa, ya que como es planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) es una investigación enfocada al conocimiento y no al descubrimiento (p. 252). En base a ello se buscó determinar cómo se encuentran las estrategias comunicacionales que son realizadas a través del área de Comunicación de Canales con los diferentes públicos de alcance y sus medios.

El modelo utilizado cuantitativo, permitiendo la obtención de datos bajo esta patrón.

El propósito de este proyecto es diagnosticar cómo se encuentran las comunicaciones se estimó las fases de diagnóstico, diseño, implementación, certificación y por último presentación de resultado, más se resalta que para este trabajo se buscó sólo contemplar la fase de diagnóstico.

#### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según el diseño de Kerlinger (1979) sobre los Diseños no experimentales de la investigación, este los divide en Transeccionales y Longitudinales.

Para este Trabajo Especial de Grado fue ejecutado en base al tipo de Diseño No Experimental con un proceso Transeccional. Para Hernández, Fernández y Baptista “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un único tiempo”, es así que centralizamos la recolección y el análisis de la información requerida en el tiempo de ejecución de esta investigación, es decir en un tiempo único. En este tipo de diseño de investigación tienen como objetivo relacionar dos o más variables en un

único momento, busca indagar la calidad de un proceso y su influencia en la productividad del trabajador.

Esta investigación fue realizada con fuentes vivas y tuvo 3 niveles de atención los cuales se enfocaron en: Supervisores internos y terceros, Áreas de Apoyo y Operadores interno y tercerizado. Esto permitió obtener una amplia visión del estado en que se encontraban las Comunicaciones que realiza el área de Comunicación de Canales además de evaluar los medios utilizados para la misma.

Los datos de recolección se obtuvieron en base a la investigación de campo.

### POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se requirió para la investigación de este Trabajo Especial de Grado fue el público objetivo de las comunicaciones que se realizan desde el área de Comunicación de Canales siendo segmentada de la siguiente forma:

Tabla 1. Definición de Operación

Grupo	Segmentación	Gestión
Supervisores	Centros de Servicio Presencial	Desarrollan labores supervisorias dentro de la gestión de atención al cliente en los Centros de Atención Presencial.
	Callcenter Propio	Desarrollan labores supervisorias dentro de la gestión de atención al cliente en los Centros de Atención Telefónico.
	Callcenter Tercero	Desarrollan labores operativas subcontratadas dentro de la gestión de atención al cliente en los Centros de Atención Telefónico.
Áreas de Apoyo	Calidad	Son responsables de la correcta ejecución de los procesos de atención.
	Capacitación	Son responsables de la correcta capacitación del personal que ingresa a la operación.
Operadores	Callcenter Tercero	Realizan la Atención de las llamadas en los Centros de Atención Telefónico.
	Centros de Servicio Presencial	Realizan la Atención de los clientes en los Centros de Atención Presencial.

Elaboración Propia

La muestra fue elegida de forma aleatoria y estratificada. Contemplando una muestra efectiva de 98% la población de interés que da como resultado 108 colaboradores directos e indirectos.

Tabla 2. Muestra Requerida en la Investigación

Grupo	Segmentación	Cantidad Total	Muestra a encuestar
Supervisores	Centros de Servicio Presencial	81	23
	Callcenter Propio	13	10
	Callcenter Tercero	19	12
Áreas de Apoyo	Calidad	7	6
	Capacitación	2	2
Operadores	Callcenter Tercero	541	29
	Centros de Servicio Presencial	159	26
	<b>Total</b>	<b>822</b>	<b>108</b>

Elaboración Propia

## CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Técnica	Fuentes
Analizar las actividades de comunicación utilizadas por el área de Comunicación de Canales para la definición de su pertinencia en sus públicos	Actividad De Comunicación	Entendiendo que la actividad son aquellas tareas y labores constantes y la Comunicación es el proceso donde se transmite y se recibe información, la Actividad de Comunicaciones se define como aquellas acciones que son realizadas de forma regular en la acción comunicacional.	Actividades asociadas al proceso de comunicación que realiza el área de Comunicación de Canales con sus públicos.	Publicaciones en Portal Digital	Encuesta	Personal de Centros de Atención Telefónico, propio y contratado, Centros de Atención Presencial y Áreas de Apoyo operativo.
				Emails Informativos		
				Audios o Conferencias		
	Pertinencia en sus públicos	Es la adecuación o el sentido de algo en un determinado contexto.	Uso oportuno de los canales de comunicación utilizados por el área de Comunicación de Canales	Adecuado		
				Propicio		
				Inmediato		
Evaluar los contenidos informativos utilizados en los medios de comunicación para la satisfacción del público.	Contenidos Informativos	Toda la información que se presenta a partir de la trascendencia de los productos y los servicios de una organización en sus distintos grupos de interés.	Producción de contenido de las acciones informativas a ser difundidas en los diferentes medios del área.	Coordinación	Encuesta	Personal de Centros de Atención Telefónico, propio y contratado, Centros de Atención Presencial y Áreas de Apoyo operativo.
				Dirección		
				Instrucción		
				Guía		
	Satisfacción del público.	Cumplimiento de las exigencias y necesidades de un grupo determinado en un determinado contexto	Cumplimiento con los requerimientos informativos de los diferentes públicos alcanzados por el área de Comunicación de Canales.	Puntualidad		
				Vigencia		
				Confiabilidad		
				Rapidez		
Valorar la frecuencia de uso de los canales de información para la apreciación de su utilidad en los públicos alcanzados.	Frecuencia	Número de veces que se repite una acción.	Cantidad de consultas que son realizadas a los contenidos informativos de los medios del área investigada	Poco	Encuesta	Personal de Centros de Atención Telefónico, propio y contratado, Centros de Atención Presencial y Áreas de Apoyo operativo.
				Frecuente		
				Muy Frecuente		
	Utilidad	Propiedad por la cual una cosa o acción adquiere la condición de valor útil para satisfacer las necesidades humanas.	Cumplimiento de los contenidos necesarios para la gestión de los diferentes públicos alcanzados por el área de Comunicación de Canales.	Pertinencia		
				Confiabilidad		
				Practicidad		

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Técnica	Fuentes
Identificar la efectividad de los medios de comunicación utilizados por el área para la demostración de su coherencia en las estrategias informativas.	Efectividad	Se habla de efectividad cuando se realiza un proceso que genera valor agregado a los objetivos corporativos (eficacia) y lo hace en el marco de un proceso que propicie el uso adecuado y óptimo de medios y recursos (eficiencia).	Efectividad de elección de los medios de comunicación utilizados por el área para difundir la información.	Redacción	Encuesta	Personal de Centros de Atención Telefónico, propio y contratado, Centros de Atención Presencial y Áreas de Apoyo operativo.
Identificar la efectividad de los medios de comunicación utilizados por el área para la demostración de su coherencia en las estrategias informativas.	Efectividad	Se habla de efectividad cuando se realiza un proceso que genera valor agregado a los objetivos corporativos (eficacia) y lo hace en el marco de un proceso que propicie el uso adecuado y óptimo de medios y recursos (eficiencia). Es la conexión necesaria que debe existir entre las ideas que presenta un texto para desarrollar el tema	Efectividad de elección de los medios de comunicación utilizados por el área para difundir la información. Pertinencia de los medios utilizados en las estrategias comunicacional realizadas por el área de Comunicación de Canales	Sencillez	Encuesta	Personal de Centros de Atención Telefónico, propio y contratado, Centros de Atención Presencial y Áreas de Apoyo operativo.
				Comprensión		
				Entendible		
	Coherencia	Es la conexión necesaria que debe existir entre las ideas que presenta un texto para desarrollar el tema	Pertinencia de los medios utilizados en las estrategias comunicacional realizadas por el área de Comunicación de Canales	Práctico		
Oportuno						
Redacción						

## MÉTODOS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para abordar la investigación se realizó una encuesta, con preguntas cerradas de selección simple en una escala de valoraciones que permitió obtener la información requerida para el Diagnóstico de las comunicaciones generadas desde el área de Comunicación de Canales. Tal y como lo indica Hurtado es importante la selección del instrumento motivado a que a través de éste podremos obtener la información que se requiere de una situación, evento o temática de interés. Este tipo de instrumento se basó en la escala de Lickert con preguntas que poseen opciones de respuesta. Siguiendo a Hurtado (2000) indica que “es un

instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p.469).

El instrumento fue diseñado con el siguiente contenido:

Público:

<b>Público</b>	<b>Áreas de Atención</b>
Supervisores	Centros de Servicio Presencial
	Callcenter Propio
	Callcenter Tercero
Áreas de Apoyo	Calidad
	Capacitación
Operadores	Callcenter Tercero
	Centros de Servicio Presencial

### **TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Según Hurtado (2000) el análisis le permite al investigador lograr el conocimiento que necesita del tratamiento de los datos recogidos, esto permite clasificar los diferentes aspectos recolectados para organizarlos de forma más precisa y convencional.

Motivado a que la técnica de recolección de datos para esta investigación fue la encuesta los datos recogidos fueron tabulados en tablas de distribución de resultados, realizando un análisis de medidas de tendencias, buscando la variable que se repita más frecuentemente en las respuestas otorgadas por los públicos encuestados, esto para buscar la característica de interés para los objetivos de la investigación. Este análisis se realiza para cuando se pretende conseguir el número de observaciones que son mayores o menores de una determinada cantidad, éste es denominado Moda.

## CAPITULO V

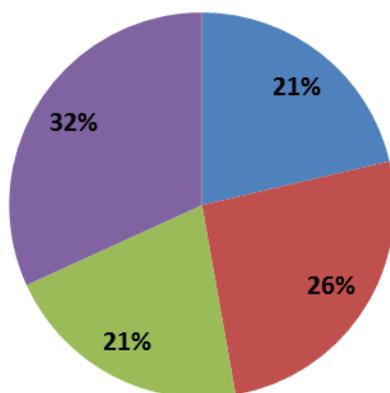
### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Basada en la propuesta realizada en el marco metodológico de esta investigación, donde se estableció como herramienta de recolección de datos la encuesta, donde fueron realizadas preguntas que permitieran a la autora de este trabajo obtener los datos necesarios para analizar los objetivos específicos que fueron planteados las cuales fueron desarrolladas de la siguiente forma:

#### Datos Generales de los encuestados

**Gráfico 1. Rango de Edades de los Encuestados**

■ Entre 18 y 22 ■ Entre 23 y 27 ■ Entre 28 y 32 ■ Mas de 32 años

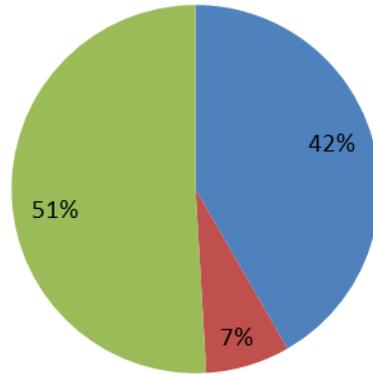


Nota: N total: 108

Fuente: Elaboración propia

## Gráfico 2. Públicos encuestados

■ Supervisores ■ Areas de Apoyo ■ Operadores

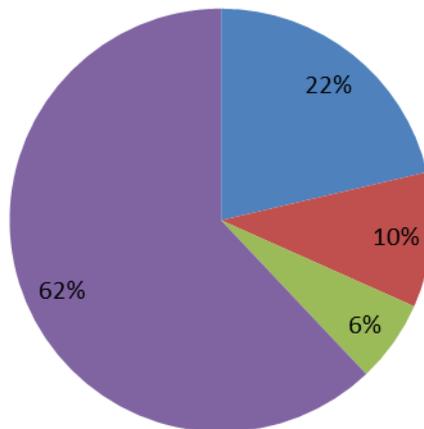


Nota: N total: 108

Fuente: Elaboración propia

## Gráfico 3. Tiempo en el cargo

■ Entre 1 o 3 meses ■ Entre 4 o 6 meses  
■ Entre 7 meses y 1 año ■ Más de un año



Nota: N total: 108

Fuente: Elaboración propia

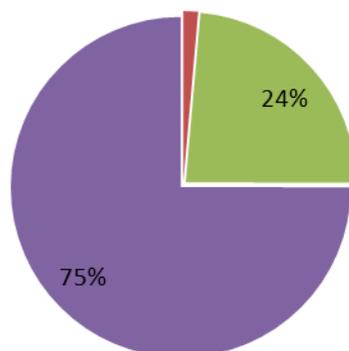
## 1. Análisis de las actividades comunicacionales para la definición de su pertinencia en los públicos.

A través del conocimiento de las actividades comunicacionales realizadas en el área de Comunicación de Canales se buscó analizar su pertinencia dentro de los públicos captados.

En cuanto a la confiabilidad de la herramienta de comunicación se indagó al respecto en la encuesta con la siguiente pregunta ¿El Portal de Canales (Portal Web) te ha servido como una herramienta de trabajo que dispone de información confiable, facilitando el desarrollo de tus actividades? Los resultados se pueden apreciar en el siguiente grafico 4:

**Gráfico 4. Percepción pertinencia del Portal de canales Públicos de Comunicación de canales**

■ Muy Poco ■ Poco ■ Bastante ■ Mucho



**Nota: N total: 108**

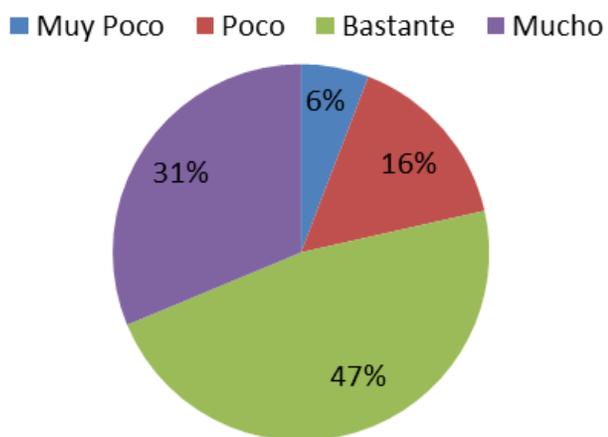
**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados indican que el 75% de los entrevistados consideran que el medio “Portal de Canales” es de “Mucha” importancia para el desarrollo de sus actividades y que éste posee información confiable que le permite un mejor desenvolvimiento en la atención del canal. De las valoraciones consideradas como “Poco” o “Muy Poco” solo el 1% estuvo dentro de esta respuesta.

Dentro de este objetivo específico se deseó validar si las acciones comunicacionales realizadas por las áreas de comunicación de canales cumplían con el objetivo informativo en los públicos alcanzados y se evaluó con la siguiente pregunta: ¿El área de Comunicaciones y Campañas te mantiene informado a través de sus publicaciones en el Portal de Canales (Portal Web) / Audio semanal (conferencia) sobre todos los cambios, promociones, lanzamientos y decisiones estratégicas de Movistar?

Los resultados de esta validación se contemplan en el siguiente gráfico.

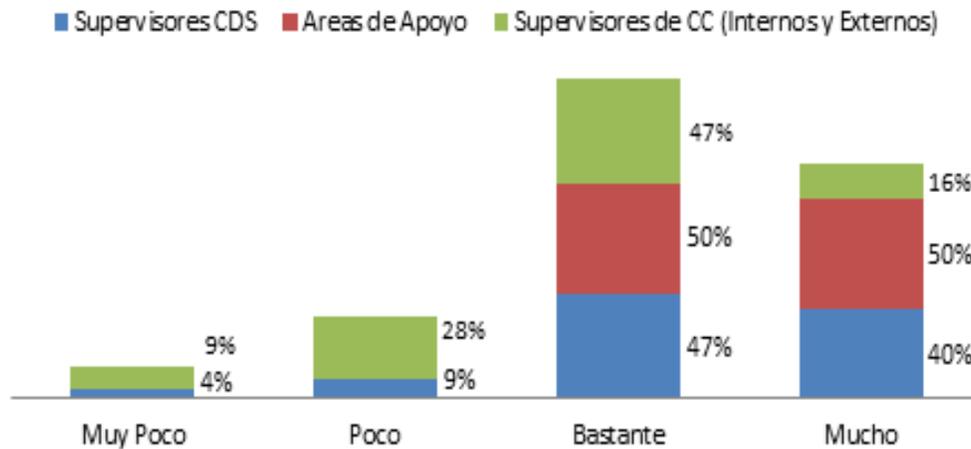
**Gráfico 5. Efectividad Global de Comunicaciones en Público Supervisores de Atención de Canales y Áreas de apoyo**



**Nota: N total: 53**

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfica 6. Efectividad de Comunicaciones en Público Supervisores de Atención de Canales y Áreas de apoyo**

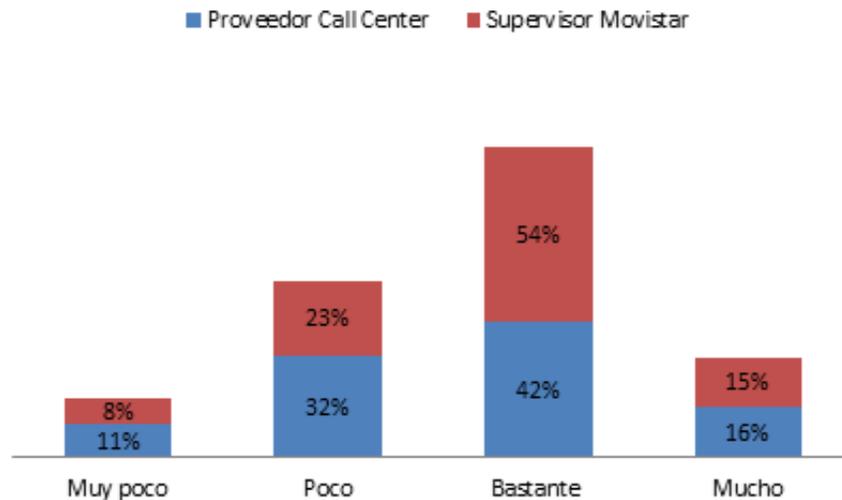


**Nota: N total: 52**

**Fuente: Elaboración propia**

Al realizar la validación referente a la comunicación que realiza el área de canales a través de los medios utilizados, Portal de Canales y Audio, un 47% indicó sentirse “Bastante” informado de las acciones y estrategias que se implementan, más la autora de esta investigación consideró necesaria visualizar a profundidad el detalle en aquellos públicos que hicieron sus valoraciones en poco, para poder captar cuál de ellos pudiese sentir la comunicación deficiente, esta segmentación fue realizada entre los supervisores de atención telefónica internos y contratados. Al desarrollar esta evaluación en profundidad se visualizaron los resultados que se muestra en la siguiente gráfica.

### Gráfica 7. Efectividad de Comunicaciones en Público Supervisores Interno y Externo



**Nota: N total: 52**

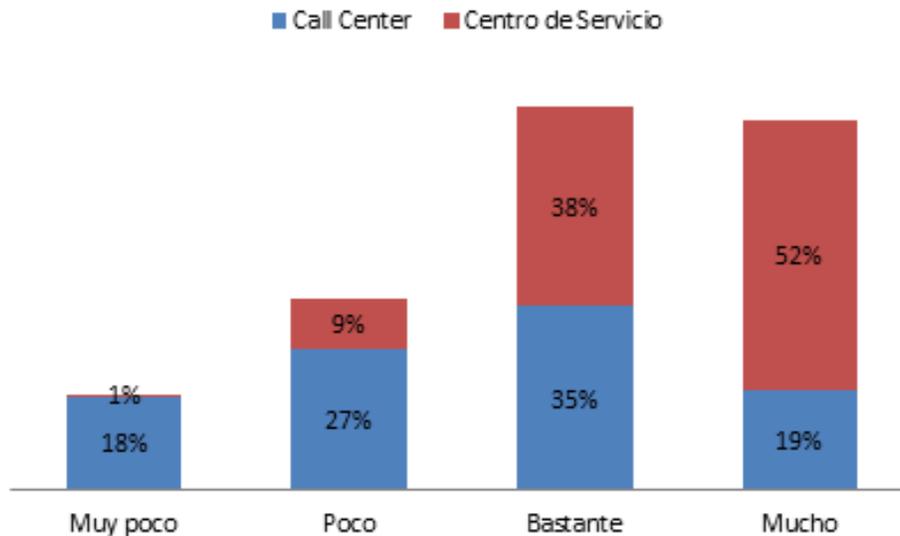
**Fuente: Elaboración propia**

Con estos resultados se logra apreciar que el público de Supervisores de atención telefónica Contratados (externos) pondera en “poco” en un 32% a la comunicación de estrategias a través de los medios utilizados, esto incide en su resultado de percepción “bastante” donde es de 42% frente a un 54% de la valoración por parte del público de Supervisores de Telefónica. Realizando la validación de esta percepción se validó que los mismos no son invitados a los audios de alineación semanal o a los realizados para alineación de estrategias, su canal de comunicación para estas acciones son los Supervisores Telefónicas, quienes ejercen un papel de comunicador tercero.

Para la investigación también era necesario obtener la percepción del público de operadores de atención al cliente acerca de las comunicaciones realizadas a través de los canales que tienen la función de replicar la información brindada a través de los audios denominados Agendas Informativas. Esta percepción se validó a través de la siguiente pregunta:

¿Los Supervisores, Especialistas o Coordinadores del servicio te explican con detalle el contenido de las Agendas Informativas publicadas en el Portal de Canales todos los martes?

**Gráfica 8.Efectividad de Comunicaciones en Público operadores de Atención al Cliente presencial (interno) y telefónico (contratado)**



**Nota: N total: 56**

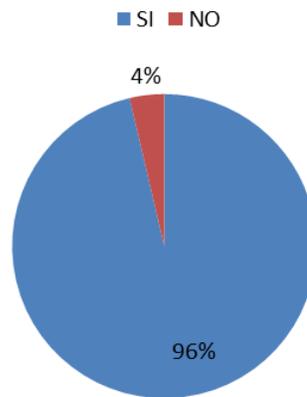
**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados reflejaron que un 27% de los operadores de atención telefónica consideran que los responsables de las comunicaciones del contenido informativo les explican “poco” estas informaciones difundidas y explicadas en la acción comunicacional denominado Agendas Informativas, contrastando con los resultados de los operadores internos de atención presencial los cuales solo un 9% valoró en “poco” la explicación por parte de los responsables, siendo de 52% de este público la valoración en “mucho”.

Se deseó evaluar la pertinencia del audio denominado Agenda Informativa en los públicos alcanzados con la siguiente pregunta ¿El audio realizado todos los martes para conversar sobre el contenido de la Agenda Informativa, es favorable y oportuno para la alineación estratégica de las áreas? Y los resultados se muestran en la siguiente gráfica.

### Gráfico 9. Pertinencia de Audio

#### Supervisores de Atención de Canales y Áreas de apoyo



**Nota: N total: 31**

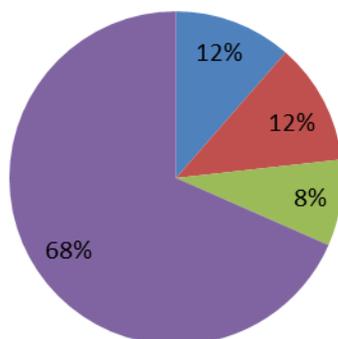
**Fuente: Elaboración propia**

El resultado de la pregunta nos indica que para el 96% de los públicos encuestados el audio de Agenda Informativa es adecuado para la alineación de las estrategias del área.

En la investigación se profundizó sobre las preferencias de los públicos en referencia a los medios para notificaciones de las medidas de impacto. Esto con el objetivo de conocer si además de los medios actuales los públicos pudiesen tener la necesidad de algún otro medio. Se evaluó con la siguiente pregunta: ¿Qué medio (s) prefieres para recibir notificaciones sobre medidas de impacto y su actualización? Los resultados fueron los siguientes:

### Gráfico 10. Preferencia de Medios

■ Audio ■ Boletín ■ Chat ■ Email



**Nota: N total: 31**

**Fuente: Elaboración propia**

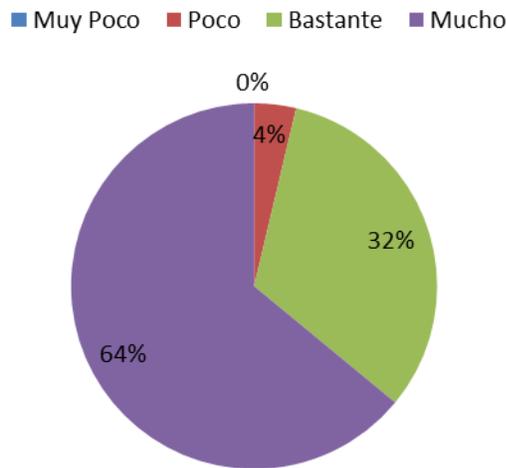
Al analizar estos resultados se puede observar en los resultado que a pesar de la pertinencia de las actividades comunicacionales actuales a través del portal digital y audios también fueron evaluadas medios deseados para la recepción de notificaciones, el público consultado evaluó con mayor preferencia el uso de email como medio de comunicación para las medidas de impacto con un 68%.

### **2. Evaluar los contenidos informativos utilizados en los medios de comunicación para la satisfacción del público.**

Con la evaluación de los contenidos que se publican a través de los medios de comunicación del área, la autora busca identificar el nivel de satisfacción que existe entre estos y los públicos, esto con el objetivo de contemplar si cumplen con los requerimientos necesarios en el desarrollo de sus actividades.

Para la validación de los contenidos publicados en una de las secciones más importantes para la alineación de estrategias y acciones como lo es la Agenda Informativa se validó la satisfacción de los públicos con la siguiente pregunta: ¿El contenido publicado todos los martes en la sección Agenda de Portal de Canales es entendible y práctico para la actualización en tu gestión?

### Gráfico 11. Evaluación de Contenido de la sección Agenda del portal digital de los Públicos de Comunicación de canales



**Nota: N total: 108**

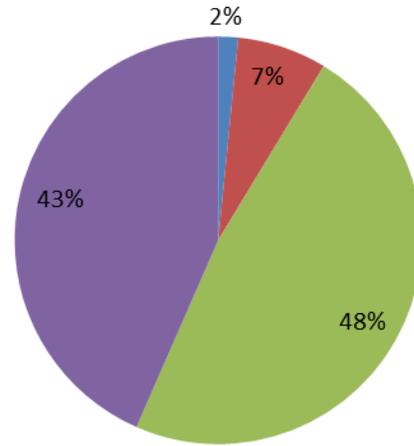
**Fuente: Elaboración propia**

El 64% de los públicos encuestados valoró como “Mucho” lo entendible y práctico de los contenidos del portal el cual les mantiene actualizado en la gestión de sus actividades cumpliendo sustentado el indicador de producción de contenidos donde dicho medio le permite al área de Comunicación de Canales apoyarse a través de este medio digital la coordinación, dirección y guía de las estrategias y acciones implementadas por la marca Movistar.

En la evaluación del indicador de vigencia se realizó la siguiente pregunta a todos los públicos de Comunicación de Canales: ¿El contenido del Portal de Canales se mantiene constantemente actualizado? La cual registró los resultados que se presentan a continuación con el siguiente gráfico:

**Gráfico 12. Vigencia de contenido  
Públicos de Comunicación de canales**

■ Muy Poco ■ Poco ■ Bastante ■ Mucho



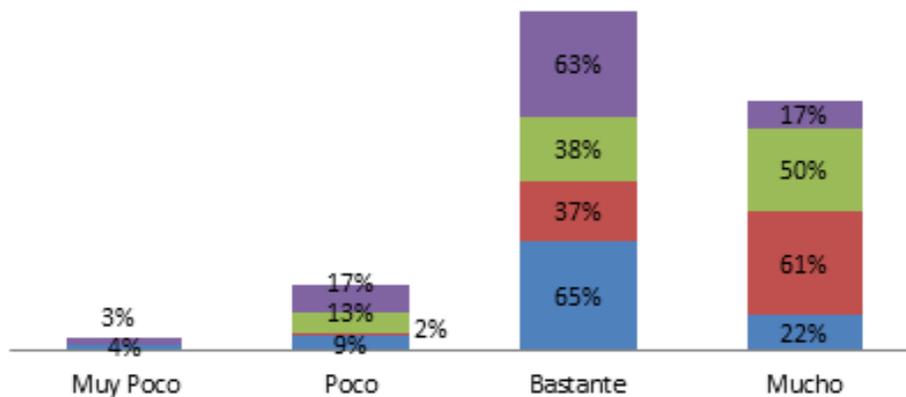
**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

El contenido fue evaluado por un 43% como “mucho” en la vigencia del mismo, al visualizar el detalle por público esta valoración arrojó el resultado de percepción de actualización del contenido que se muestra en las siguientes gráficas.

**Gráfico 13. Vigencia de contenido  
Públicos de Comunicación de canales**

■ Supervisores CDS ■ Racs ■ Areas de Apoyo ■ Supervisores de CC

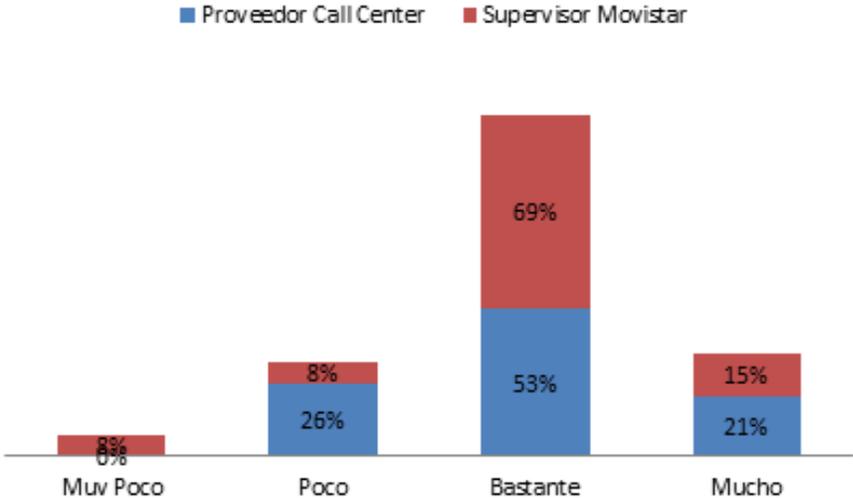


**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

Con estos resultados la autora de la investigación realizó el análisis de los públicos que evaluaron como “poco” la vigencia del portal en promedio global del 10%, al realizarse el zoom en estos resultados se evaluaron los públicos de supervisores internos y contratados, dando como resultado lo que refleja el siguiente gráfico:

**Gráfico 14. Vigencia de contenido  
Públicos de Supervisores Internos y Contratados**



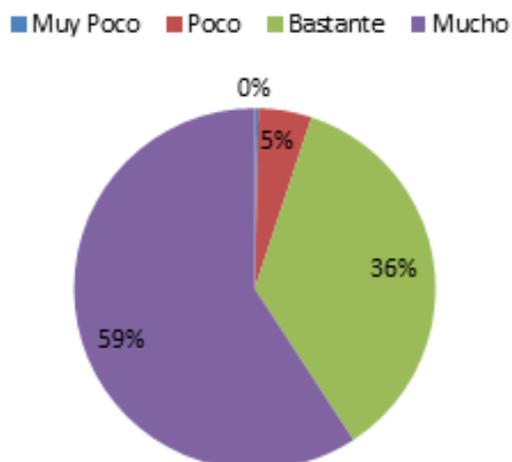
**Nota: N total: 52**  
**Fuente: Elaboración propia**

Con la valoración a detalle por públicos de supervisores internos y contratados los resultados indican que la valoración “poco” en los supervisores contratados tienen un 26% lo cual contrasta con apenas un 8% por parte de los supervisores internos de Telefónica. Esta diferencia también se visualiza en su valoración de “bastante” teniendo 16 puntos porcentuales de diferencia, siendo casi el 70% de los supervisores internos que evalúan como “bastante” la vigencia del contenido del portal. Lo cual denota una diferencia de percepción entre la apreciación del contenido entre ambos públicos.

Para la evaluación de los indicadores fue enfocado la medición de satisfacción con la redacción y simplicidad con la siguiente pregunta: ¿Qué tan

satisfecho te sientes sobre la redacción y simplicidad de los contenidos que se encuentran en las secciones del portal?

**Gráfico 15. Satisfacción con la redacción y simplicidad del Portal de Canales Públicos de Comunicación de canales**

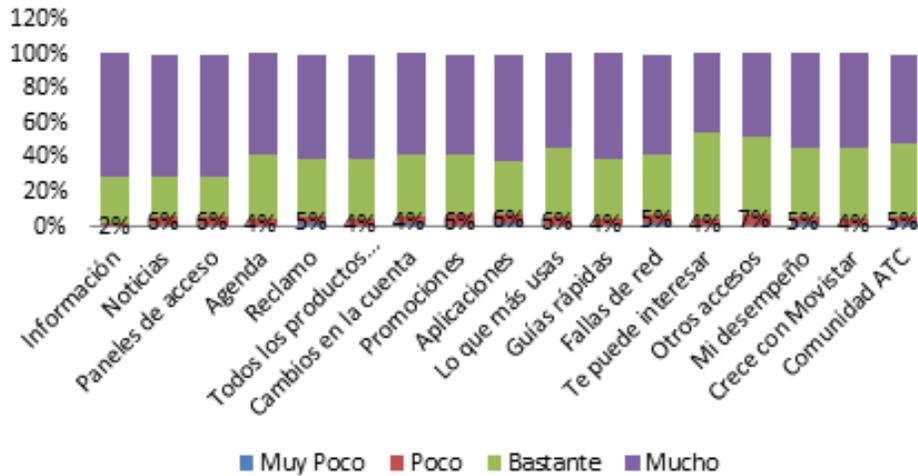


**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

Un 59% evaluó en “mucho” la redacción y simplicidad de los contenidos que posee todas las secciones del Portal de Canales. Con ello se deseó profundizar aún más para captar cuál era la sección identificada con mejor redacción y simplicidad, al igual que aquellas evaluadas como “poco”. Los resultados de este análisis fueron los siguientes:

**Gráfico 16. Satisfacción con la redacción y simplicidad por Secciones**



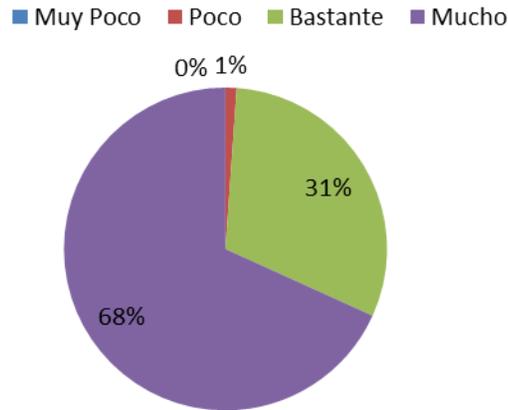
**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

Al realizar el análisis por cada una de las secciones se corrobora que las de mayor apreciación en redacción y simplicidad son las secciones de: Información, Noticias y Paneles de Acceso (procesos), secciones transversales para el desarrollo de las actividades operativas de los canales de atención.

Se midió la satisfacción del medio en todos los públicos bajo la pregunta de: ¿Qué tan satisfecho te sientes con el Portal de Canales? Y los resultados que arrojó fueron los siguientes:

### Gráfico 17. Satisfacción con el Portal de Canales



**Nota: N total: 108**  
**Fuente: Elaboración propia**

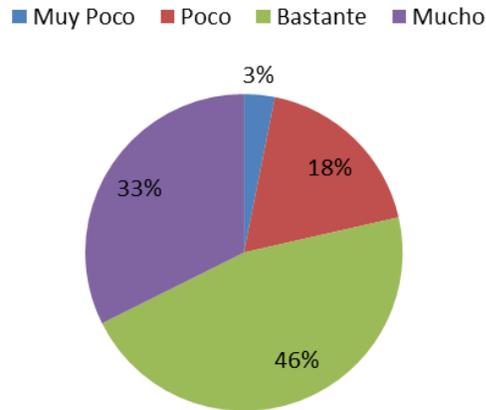
Al evaluar la satisfacción con el medio digital Portal de Canales un 99% de los encuestados se encuentran entre “bastante” o “mucho” de satisfecho con los contenidos producidos y difundidos a través de esta fuente medular de información para el área de Comunicación de Canales, esto valida que los contenidos informativos son apreciados por la operación para la coordinación y dirección de sus actividades.

### **3. Valorar la frecuencia de uso de los canales de información para la apreciación de su utilidad en los públicos alcanzados.**

La evaluación de la frecuencia de uso de los medios que soportan las acciones comunicacionales fue de interés para conocer la utilidad de algunas dimensiones estimadas para los públicos alcanzados.

Inicialmente la autora de esta investigación decidió validar la frecuencia de uso del medio Portal de Canales en el desarrollo de las actividades y es por ello que realizó en la encuesta la siguiente pregunta: ¿Con qué frecuencia consultas al Portal de Canales para atender a tus clientes?

**Gráfico 18. Frecuencia de Uso del Portal de canales por Públicos de Comunicación de canales**

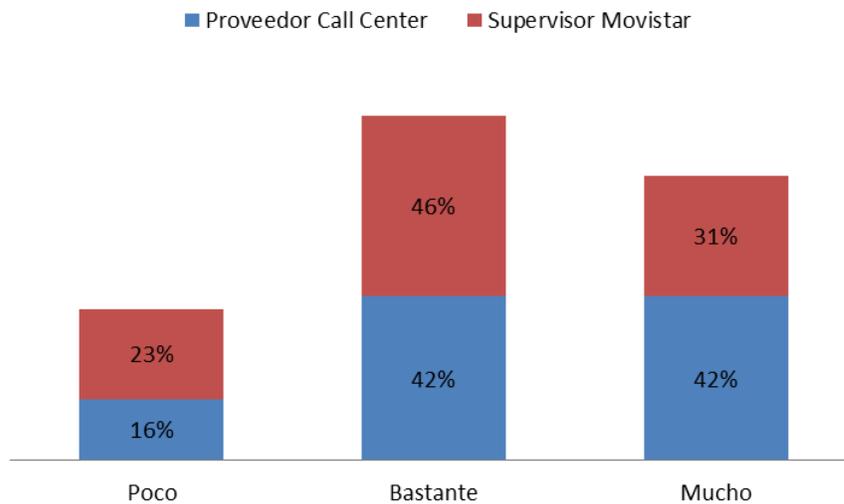


**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados de esta pregunta indican que un 79% de los públicos de Comunicación de canales realiza uso “Mucho” y “Bastante” del medio Portal de Canales como soporte para la atención diaria del cliente. Se hizo un zoom en el 18% de los valoraron “Poco” el uso del Portal y los resultados se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 19. Frecuencia de Uso del Portal de canales por Públicos de Supervisores Internos y Externos**



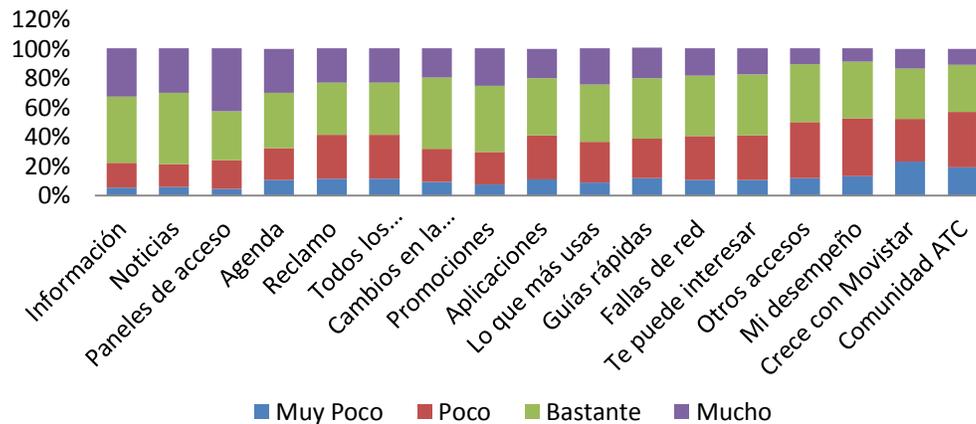
**Nota: N total: 52**

**Fuente: Elaboración propia**

Se visualiza que los Supervisores Internos que valoraron en mayor porcentaje en la opción de “Poco” el uso del Portal de Canales para la atención de sus clientes.

Para este medio de comunicación se deseó visualizar en los resultados cuál era la sección o secciones de mayor uso por los públicos, los resultados se presenta a continuación:

**Gráfico 20. Frecuencia de Uso de secciones del Portal de canales por Públicos de Comunicación de Canales**



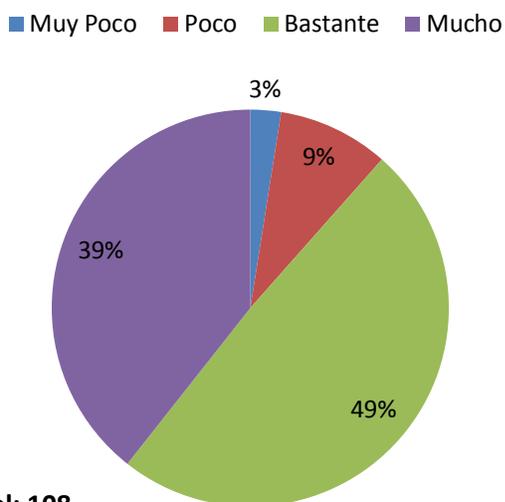
**Nota: N total: 108**  
**Fuente: Elaboración propia**

Al realizar la valoración de la frecuencia de uso por secciones se visualiza que las de mayor frecuencia de uso por parte de la operación de atención de canales son: Información, Noticias y Paneles de acceso, de éstas 3 secciones el 43% del público encuestado valoraron su uso en “bastante”, teniendo entonces ésta una diferencia de 10 puntos porcentuales por encima de las otras dos secciones que promedian un 32% de dicha valoración.

Se validó la frecuencia de consulta de la sección Agenda del Portal de Canales donde el área publica las informaciones de interés para la alineación de

estrategias con la siguiente pregunta: ¿Consultas semanalmente la sección Agenda del Portal de Canales para reforzar el contenido que requieres para tu gestión?

**Gráfico 21. Validación de Uso Semanal de la Sección Agenda por Públicos de Comunicación de Canales**

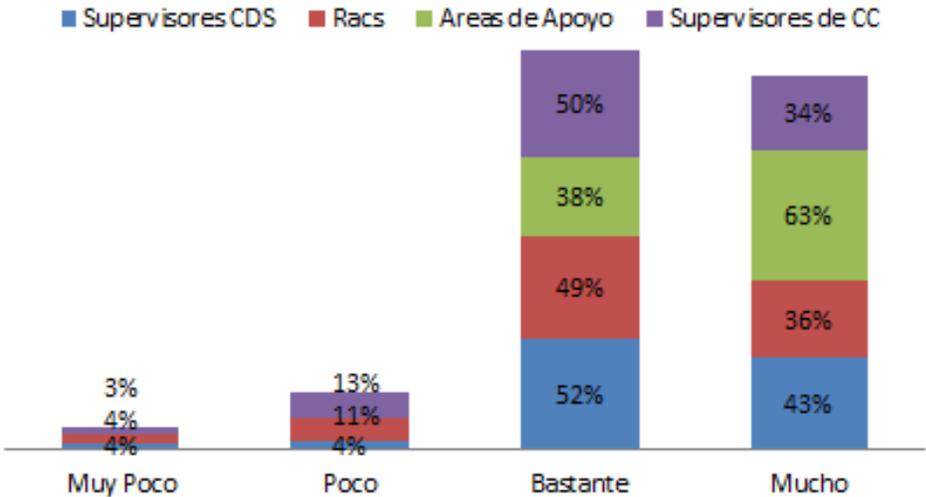


**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

Un 49% de la población encuestada indicó que la frecuencia de uso para reforzar el conocimiento de estrategias semanalmente es “bastante” mientras que un 39% lo valoró en “mucho” al visualizar por público esta respuesta corroboramos la siguiente información expuesta en el gráfico:

**Gráfico 22. Validación de Uso Semanal de la Sección Agenda por Públicos de Comunicación de Canales**

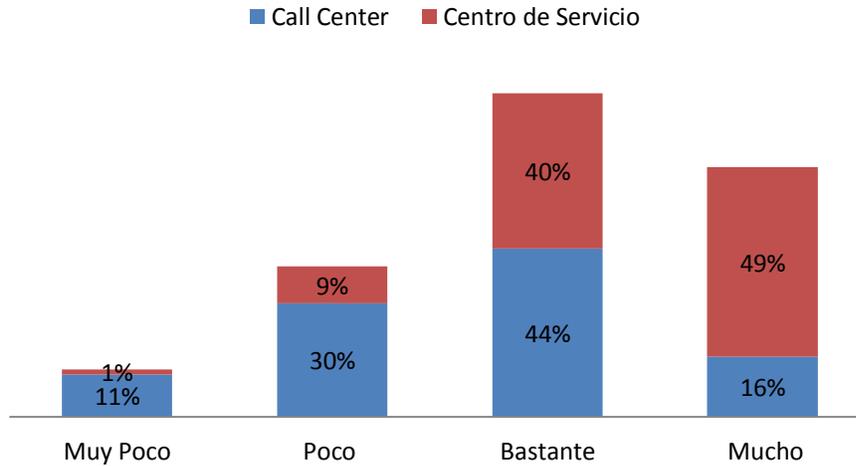


**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

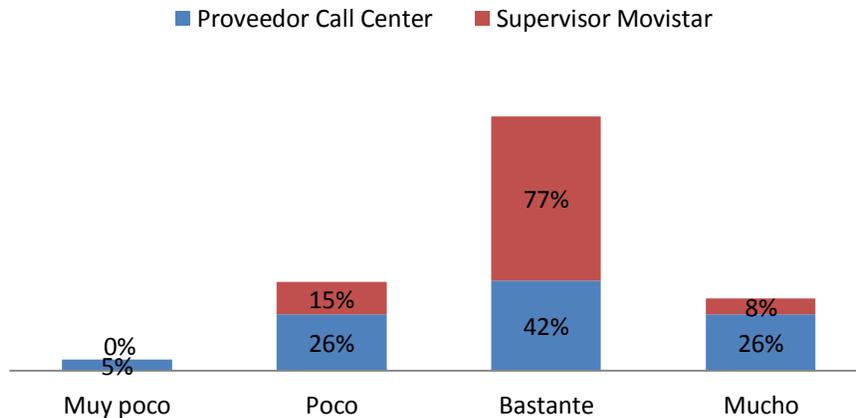
Con la validación por público del uso de la sección agenda semanalmente se puede constatar que de los públicos que valoraron como poco fue el Supervisores de Callcenter y Operadores, lo cual motivó hacer un detalle de las respuestas de ambos públicos para visualizar qué público, interno o contratado se encontraba valorando de esta forma el uso semanal. Se muestran los resultados en el siguiente gráfico:

**Gráfico 23. Validación de Uso Semanal de la Sección Agenda por Públicos de Operadores internos y contratados**



**Nota: N total: 55**  
**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 24. Validación de Uso Semanal de la Sección Agenda por Públicos de Supervisores internos y contratados**

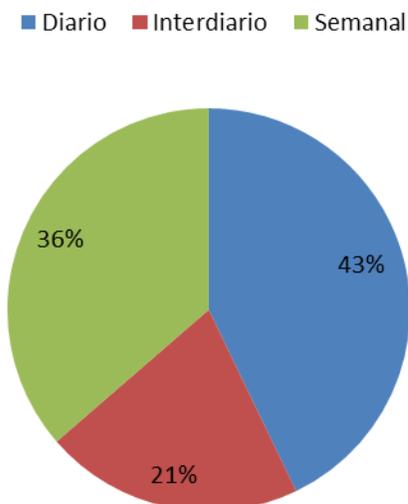


**Nota: N total: 52**  
**Fuente: Elaboración propia**

Al realizar la validación el 30% de los operadores contratados indicaron usar “poco” la sección Agenda del Portal de Canales así como el 26% de los Supervisores contratados. Lo cual identifica que la población contratada no realiza el mismo uso de la sección que el público interno.

De igual forma se validó con los públicos con qué frecuencia les gustaría ser notificados de cambios, acciones, estrategias e informaciones de interés a través de la siguiente pregunta: ¿De acuerdo al medio seleccionado indica con qué frecuencia preferirías recibir estas notificaciones?:

**Gráfico 25. Frecuencia de Notificación**



**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

En la evaluación de la frecuencia de uso del medio del Portal de Canales se puede determinar que si bien la operación conoce cuáles son sus actividades evalúa el uso de la misma con la apreciación de “bastante” siendo un 46% de las valoraciones de los encuestados. Las secciones que contempla este portal también fueron evaluadas para visualizar su utilidad y pertinencia para el medio y a pesar que arroja un global de 40% que lo valora como “bastante” la frecuencia de uso hay que realizar un zoom hacia el indicador de valoración “poco” esto motivado a que al realizar el análisis en las secciones más frecuentes da como resultado que son Panel de Acceso (repositorio de procesos), Agenda e Información, más éstas poseen su contraparte como lo son las secciones de: Mi desempeño, Crece con Movistar y Comunidad ATC, éstas poseen una evaluación

de uso valorado en “Poco” lo cual pudiese indicar que su contenido no es de interés en el desarrollo de la jornada habitual de las áreas encuestadas.

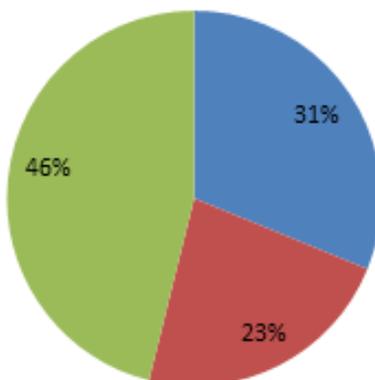
#### **4. Identificar la efectividad de los medios de comunicación utilizados por el área para la demostración de su coherencia en las estrategias informativas**

En la identificación de la efectividad de los medios se pudo evaluar que el Portal de Canales y Audios que son los canales que se utilizan en las estrategias informativas por parte del área investigada.

Se realizó la validación inicial para visualizar cuál de estos medios se sentían más identificados a través de las siguientes preguntas: ¿De los medios utilizados actualmente por el área de Comunicación de Canales cuál consideras más práctico y entendible para mantenerte informado?

**Gráfico 26. Preferencia de Medios**

■ Audio Semanal ■ Email ■ Portal de Canales



**Nota: N total: 53**

**Fuente: Elaboración propia**

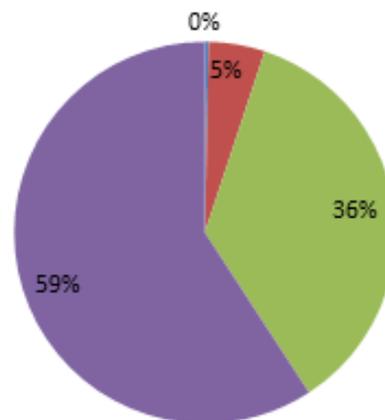
El 46% mencionó el Portal de Canales como opción principal para mantenerse informado por este motivo, lo cual pudiese concluir con este resultado que la operación se soporta en dicho medio para captar la atención de las estrategias informativas realizadas por el área de Comunicación de Canales, este medio es el

que posee toda la información del área por lo cual posee coherencia que sea utilizado para las acciones comunicacionales.

Se profundizó en la sencillez de los contenidos y se validó a través de la pregunta: ¿Consideras que la redacción de los contenidos que se encuentran en las secciones del portal son sencillos y comprensibles? Los resultados se expresan en el siguiente gráfico:

**Gráfico 27. Simplicidad y Comprensión**

■ Muy Poco ■ Poco ■ Bastante ■ Mucho

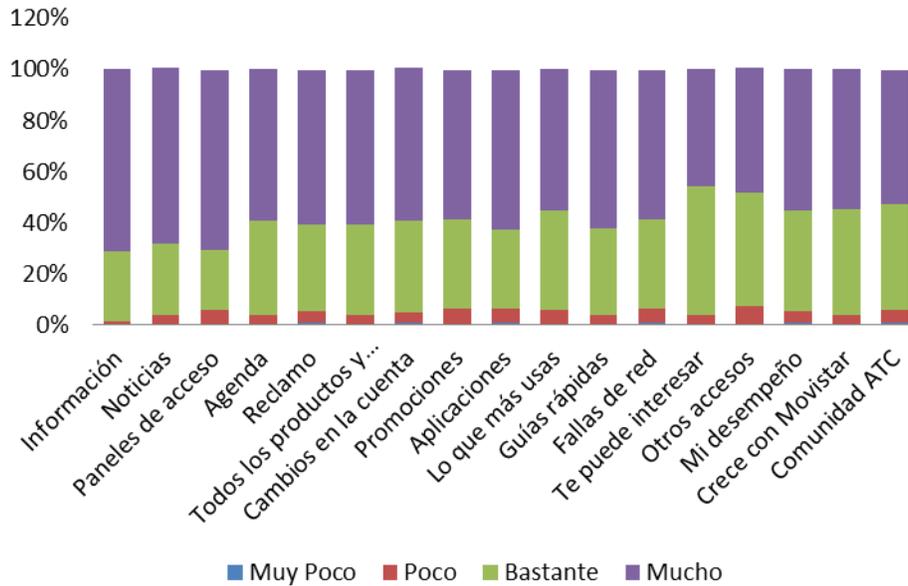


**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

Resaltando en este global las secciones de: Información, Noticias y Paneles de Acceso al hacer la revisión por sección como se contempla en el siguiente gráfico.

**Gráfico 28. Simplicidad y Comprensión por secciones de Portal de Canales**

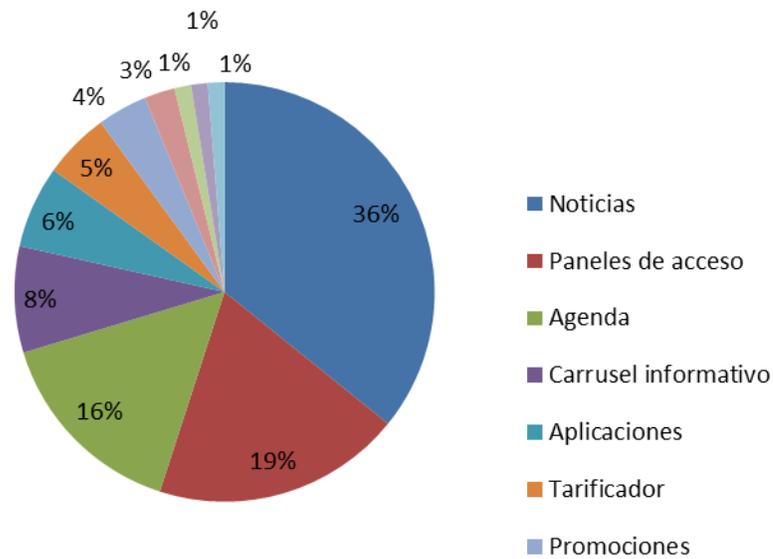


**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

Se valoró el agrado por las secciones que se encuentran en el Portal de Canales para corroborar cuál de ellas genera mayor impacto en los encuestados con la siguiente pregunta: ¿Qué sección del Portal de Canales te gusta más?

**Gráfico 29. Secciones preferidas**



**Nota: N total: 108**

**Fuente: Elaboración propia**

Alineados con estos resultados también se evaluó cuál sección era de mayor agrado para los encuestados siendo la sección de Noticias la que obtuvo el 36% de las menciones por los encuestados.

Con los hallazgos obtenidos en este análisis de resultados fueron elaboradas las conclusiones y recomendaciones, tomando en cuenta las brechas identificadas en las estrategias comunicacionales ejecutadas por el área de Comunicación de Canales con sus diferentes públicos.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al realizar esta investigación al área de Comunicación de Canales se buscaba identificar posibles brechas comunicacionales existentes en los procesos que actualmente desarrolla con los diferentes públicos alcanzados por sus acciones comunicacionales, para ellos fueron planteados objetivos específicos los cuáles le permitieran a la investigadora obtener insumos para establecer conclusiones y realizar posibles recomendaciones.

Al realizar esta investigación se visualizó que el rango de edades se segmenta de forma homogénea dentro del grupo de encuestados siendo el mayor porcentaje el identificado como “más de 32 años” los cuales conforman el 32% de la data total de encuestados, el mayor volumen de encuestas lo posee los operadores representando el 51% de la muestra, el rango de antigüedad contemplado es de más de 1 año trabajando en la compañía que representa un 62% de los encuestados.

**Analizar las actividades de comunicación utilizadas por el área de Comunicación de Canales para la definición de su pertinencia en sus públicos.**

Se realizó el Análisis de las actividades comunicacionales esto con el objetivo de validar su pertinencia en los públicos, en este análisis se pudo corroborar que dentro de las actividades comunicaciones se encontraba la realiza dentro del Portal de Canales identificado como uno de los medios medulares de la operación ya que soporta la totalidad de la comunicación informativa a través de sus diferentes secciones que lo conforman, además de servir como soporte para la comunicación de estrategias, acciones, procesos, etc. Esta valoración fue otorgada por el 99% de los encuestados que respondieron valorando esta herramienta como confiable lo cual tomando en cuenta los indicadores que fueron

asociados a Pertinencia en la operacionalización de variables pudiésemos concluir que este canal es Adecuado y Propicio para los públicos del área de Comunicación de Canales. A su vez las actividades de Publicaciones y Audios realizadas se consideran efectivas ya que el 78% de los encuestados indicaron sentirse informados a través de los mismos, más realizando una valoración a profundidad se corroboró que el público de Supervisores Contratados fue el que valoró en un 32% de su segmento como “poco” informado. Cuando se realiza la observación de la gestión comunicacional se verifica que los Supervisores Internos tienen la responsabilidad de bajar estas informaciones para que puedan visualizarlas a través de los medios, email o Portal de Canales, y poder alinear a los operadores. Al validar las actividades comunicacionales orientadas al operador los resultados reflejan un escenario similar donde el 27% de la valoración “poco” fue otorgada por los operadores contratados y en la valoración de “bastante” los resultados poseen una diferencia de 33 puntos porcentuales entre los operadores internos que valoraron en un 52% y los contratados que fue de 19%, siendo los responsables de la comunicación los Supervisores Contratados. La autora concluye que existe una brecha en las actividades comunicacionales que incide en la atención del cliente final para el público de Supervisores y Operadores Contratados, ya que en la Comunicación Horizontal entre Supervisores Internos y Terceros y la Comunicación Descendiente hacia los operadores no satisfacen en su totalidad la necesidad de información que poseen estos segmentos para el desarrollo de sus actividades. Se sugiere al área de Comunicación de Canales generar estrategias a través de un medio de alcance a estos públicos con el objetivo de asegurar que éstos posean varios medios de comunicación que les permita estar informados de las acciones y estrategias, y no dependan únicamente de la comunicación por parte de terceros. Dentro de la sugerencia de medios pudiese realizarse un boletín informativo de acciones que sea dirigido directamente a los Supervisores Contratados para asegurar la inmediatez de la comunicación a los operadores de la información de interés, esto se sugiere ya que al validar en los públicos qué medios prefieren recibir notificaciones de interés se resaltó en un 68% el uso del email.

## **Evaluar los contenidos informativos utilizados en los medios de comunicación para la satisfacción del público.**

Tal y como fue planteado en los objetivos específico la investigación se orientó también a evaluar los contenidos de los medios que utiliza el área de Comunicación de Canales para conocer el grado de satisfacción que sienten los diferentes públicos con el mismo.

Esta evaluación fue enfocada en los contenidos informativos de mayor interés para el desarrollo de las actividades de los diferentes públicos encuestados encontrando que la sección del Portal de Canales, que funciona como repositorio de información del contenido de los Audios de Alineación semanal denominado Agenda Informativa, es valorado con un 96% como “Bastante” o “Mucho” en cuanto a practicidad y entendimiento lo cual al ser una sección matriz para la información es positivo, además la vigencia de la información fue valorada como “Bastante” o “Mucho” por un 91% de los encuestados, esto es de relevancia motivado a que al ser una operación de atención al cliente los contenidos deben ser actualizados constantemente generando satisfacción tanto al público interno compuesto por Supervisores, Áreas de Apoyo y Operadores como al externo que es el cliente además de cumplir con los indicadores evaluados en este objetivo específico de vigencia y confiabilidad. Profundizando en la valoración de “Poco” en vigencia nos encontramos que 17% de ese resultado corresponde a los Supervisores que llevó a la autora a profundizar en la segmentación obteniendo el resultado final que el público que ponderó como “Poco” en un 27% fue de Supervisores de Atención telefónica Contratados, por lo cual se concluye que existe una oportunidad de optimización en la comunicación de cambios y actualizaciones del contenido informativo que se realiza en Portal de Canales que debe ser orientado a este público, se sugiere apoyarse en notificaciones a través del portal o envío de notificaciones de dichas acciones a través de email para que puedan ser conocidas y replicada en la operación contratada.

La redacción y simplicidad de los contenidos fue valorada como “Bastante” o “Mucho” por un 95% de los públicos encuestados, lo cual es positivo, más haciendo un enfoque en el 5% que evaluó en “Poco” tenemos que secciones como Noticias y Paneles de Acceso pudiesen ser evaluadas para validar estas condiciones asegurando que su valoración de redacción y simplicidad se acerqué más al 100% tomando en cuenta que la sección de Información arrojó como resultado un 2% de valoraciones en “Poco”.

La satisfacción global del medio Portal de Canales es de 99% por lo cual se pudiese concluir que los contenidos del mismo satisfacen a los públicos que alcanza a través del área de Comunicación de Canales.

**Valorar la frecuencia de uso de los canales de información para la apreciación de su utilidad en los públicos alcanzados.**

Tomando en cuenta que el Portal de Canales es el medio de comunicación medular del área se inició la validación de frecuencia de uso con este, siendo valorado como “Bastante” o “Mucho” por el 79% de los encuestados resaltando la apreciación de la utilidad del mismo en los públicos del área de Comunicación de Canales, más un 18% indicó “Poco”, realizando un zoom en esta valoración el 49% corresponde a la evaluación de los Supervisores de Atención telefónica, lo que requirió profundizar aún en la segmentación dando como resultado que el público de Supervisores Internos ponderaron en un 23% la tipificación de “Poco”, esto hace concluir que la gestión que desarrollan los Supervisores Internos no tiene como prioridad el uso de este medio comunicacional frecuentemente. Pero al profundizar en los resultados visualizando la frecuencia por secciones son los Supervisores Internos los que valoran en un 77% el uso en este medio de la sección Agenda del Portal de Canales con “Bastante” frecuencia, donde se publican las informaciones de interés de la semana, que contrasta con el 42% de los Supervisores Contratados. Se concluye que el uso del portal en global es realizado con frecuencias en los públicos que alcanza y que posee una apreciación positiva por aquellos que lo consultan más se recomienda realizar una

estrategia comunicacional acerca del alcance del mismo para que la frecuencia de uso del portal esté alineada a las necesidades de cada público además de impulsar las secciones de interés informativa como la sección Agenda en Supervisores y Operadores contratados ya que ambas segmentaciones fueron las que se manifestaron con mayor peso en la tipificación “Poco”, lo cual es una debilidad para la marca ya que son éstos los que atienden al cliente que se comunica por el principal canal de atención como lo es el telefónico, por lo cual se requiere que la frecuencia de uso de este medio y sección sea mayor. Además de estimar un medio de alcance laboral que le permita impulsar las visitas aquellas secciones que no son de uso frecuente pero contienen información de interés para el desarrollo de la gestión diaria como: Mi desempeño, Crece con Movistar y Comunidad ATC las cuales fueron ponderadas con poca frecuencia de uso.

### **Identificar la efectividad de los medios de comunicación utilizados por el área para la demostración de su coherencia en las estrategias informativas.**

Se desarrolló en la investigación preguntas que le permitieran a la autora de esta Trabajo Especial identificar la efectividad de los medios utilizados por el área de Comunicación de Canales valorando las variables de Efectividad y Coherencia, identificando indicadores asociados a la efectividad y pertinencia del uso de los mismos en las estrategias informativas.

En la valoración de sencillez y comprensión del medio principal, Portal de Canales, el 95% de los encuestados tipificó como “Mucho” la presencia de estos atributos en dicho medio informativo digital resaltando que este medio posee una efectividad y coherencia en las estrategias informativas que realiza el área de Comunicación de Canales, además se resalta que las secciones de Información, Noticias y Paneles de Acceso (procesos) son las que poseen mayor valoración en sencillez y comprensión, además que también se encuentran ubicadas entre las secciones preferidas por los encuestados. Estos resultados permiten concluir que este medio de comunicación, al ser valorado efectivo y coherente en su contenido, es pertinente realizar el uso de este en la comunicación de las estrategias.

Además de brindar a la operación de atención de canales un soporte informativo primordial en su gestión diaria. Se sugiere realizar campañas de endomarketing del Portal de Canales segmentadas por público, lo cual les permita conocer su contenido además del impacto positivo que posee en el desarrollo de las actividades diarias.

## REFERENCIAS

- Alvarez, F y Álvarez (2001). “Estrategia de Comunicación”, Editorial Ariel Comunicaciones, Barcelona.
- Bronn y Bronn (2003) Revista de Gestión de la Comunicación
- Goldhaber, Gerald. (2000) Comunicación Organizacional. Ed. Pablo de la Torre, La Habana
- Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio, Pilar. (2014). DF México.
- Hurtado, J. (1998). " Metodología de la Investigación Holística". Venezuela.
- Libaert, T (2009) El plan de comunicación organizacional: como definir y organizar la estrategia de comunicación. México.
- Pizzolante, I (2006) “El poder de la comunicación estratégica”. Apuntes de un evagelizador corporativa. Venezuela.
- Robbins, S (2004). “Comportamiento Organizacional”. Teoría y Práctica. Prentice-Halls Hispoamericana, S.A. México.
- Scheinsohn, D (2011) Google Books “El Poder y La acción a través de la Comunicación Estratégica”. Argentina.
- Shultz, Don E; Tannenbaum, S; Lauterborn, R (1993). “Comunicaciones de Marketing Integradas”. Argentina.
- Tironi Barrios, Eugenio y Cavallo, Ascanio. (2004). “Google Books “Comunicación estratégica, Vivir en un mundo de Señales”. Chile.
- Definición ABC. [En Línea]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com>. [Consulta hecha: 2016. Octubre]
- Intranet Succes Factors. [En Línea]. [Consulta hecha: 2016. Octubre]
- Intranet Telefónica Venezolana [En Línea]. Visión y Misión. Disponible en: [http://intranet.ve.telefonica.com/saber\\_conocer/conocimiento/institucional/mision\\_vision/Paginas/vision.aspx](http://intranet.ve.telefonica.com/saber_conocer/conocimiento/institucional/mision_vision/Paginas/vision.aspx) [Consulta hecha: 2016. Octubre]

- Página Telefonica Ve [En Línea]. Visión y Misión. Disponible en: [www.telefonica.com.ve](http://www.telefonica.com.ve)
- Diccionario de la Real Academia Española. [En Línea]. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>. [Consulta hecha: 2016. Octubre].
- Bloggin Zenith “Telefónica: ¿cómo ha evolucionado una de las marcas más valiosas de España?” [En Línea] Disponible en: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/telefonica-como-ha-evolucionado-una-de-las-marcas-mas-valiosas-de-espana/>
- Telefónica Venezolana C.A. (2013) CULTURE AUDIT©. [Documento Digital] GREAT PLACE TO WORK® CULTURE AUDIT©
- Telefónica Venezolana C.A. (2013) Recursos Gráficos\_Es. [Documento Digital]

