



**Coordinación de Estudios de Postgrado  
Especialización en Comunicación Organizacional**

**ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES EN  
DESCA. THE NETWORKING COMPANY**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en  
Comunicación Organizacional

Autora: Lic Joycelin L. Bilbao A.

Tutora: Lic. Isis Espinoza de Dos Reis

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi padre quien impulsó toda mi vida.

A mi madre, quien me ha brindado siempre su apoyo incondicional y su paciencia.

A mi hermana, que siempre ha sido inspiración y motivación profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Monteávila, por permitirme formar parte de un grupo tan especial como lo es la Primera Promoción de Especialistas en Comunicación Organizacional.

A todos los profesores que formaron parte de esta gran experiencia, convirtiéndose además en guías laborales compartiendo sus experiencias y nutriéndome hasta llegar aquí. Muy especialmente a María Eugenia de Arias, Marian Robles y Narvin Delgado, quienes han brindado su apoyo incondicional a la elaboración de este trabajo especial de grado.

A la profesora y tutora Isis Espinoza, quién aportó todo para el término de esta investigación y tuvo la paciencia necesaria hasta el final.

Al Ingeniero Jorge Alvarado (Presidente & CEO DESCA) por permitir que esta investigación se realizara en su empresa, por su valioso tiempo, su apoyo y sus palabras de empuje.

Ricardo Méndez, Omar Arvelo, Francisco De Prado y Minerva Rivas por otorgarme parte de su tiempo para entrevistas como parte del estudio.

A mis compañeros de grado por estar siempre ahí, con el apoyo justo y la palabra de aliento, compartiendo conocimientos para nuestras investigaciones. Especialmente Mariana Aponte, Juan Pava, Lisset Teixeira, Fátima Lisset Martins, Andreína González y por supuesto a Lucelia Parra.

A mi gran amiga incondicional, hermana y colega María Angélica Doble; por estar siempre ahí, incluso en los traspasos; por motivarme a continuar y por ser la mano que me complementó en la realización de esta investigación en los momentos difíciles.

No con menos importancia por el lugar, a mi mamá y mi hermana, quienes han sido pilares fundamentales en mi vida y obviamente en este trabajo, porque han estado siempre ahí impulsándome, motivándome, haciéndome crecer y ayudándome hasta en el más mínimo detalle para que esta investigación fuera una realidad hoy en día.

Finalmente, a todas aquellas personas que no menciono directamente por cuestiones de espacio, pero que de una u otra forma colaboraron y le dieron valor al presente trabajo de grado, por más pequeño que haya sido su aporte es parte importante. A todos mi eterno agradecimiento, gracias.



**Coordinación de Estudios de Postgrado  
Especialización en Comunicación Organizacional**

**ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES EN  
DESCA. THE NETWORKING COMPANY**

Autora: Lic Joycelin L. Bilbao A.

Tutora: Lic. Isis Espinoza de Dos Reis

**RESUMEN**

La presente investigación se realizó en la empresa de nuevas tecnologías DESCÁ, en su sede de Venezuela, durante el año 2008. Teniendo como propósito el estudio y análisis de las comunicaciones en dicha empresa. Para ello, fue necesaria la definición del mapa de públicos y la revisión de los procesos de comunicación interna y externa de la organización, así como también de los medios y herramientas utilizados en la comunicación. La investigación se realiza frente a la falta de precedentes en cuanto a los procesos de comunicación se refiere en la mencionada organización. El estudio se sustenta en los métodos de libre observación y realización de entrevistas a los actores principales. Concluyéndose principalmente que es necesario la creación e implantación de un plan de comunicaciones integradas en DESCÁ.

**Palabras Clave:** Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Comunicación Externa, Mapa de Públicos, Empresas.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.    Planteamiento del Problema .....	11
1.1.  Enunciado del problema de estudio .....	11
CAPÍTULO II. OBJETIVOS .....	12
2.    Objetivos de la Investigación .....	13
2.1.  Objetivo General.....	13
2.2.  Objetivos Específicos .....	13
CAPÍTULO III. JUSTIFICACIÓN .....	14
3.    Justificación .....	15
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	16
4.    Marco Teórico Referencial.....	17
4.1.  Comunicación Organizacional .....	17
-  La empresa no puede dejar de actuar.....	21
-  La empresa no puede dejar de emitir mensajes.....	21
4.2.  Comunicación Interna y Externa.....	21
4.3.  Mapa de Públicos .....	25
4.4.  Problemas de gestión comunicacional .....	26
CAPÍTULO V. MARCO CONTEXTUAL .....	29
5.    Marco Contextual.....	30
CAPÍTULO VI. MARCO METODOLÓGICO .....	33
6.    Diseño Metodológico .....	34
6.1.  Estrategia de Realización .....	34
6.2.  Población y Muestra .....	35
6.3.  Técnica de recolección de la información.....	36
6.3.1.  Observación.....	36
6.3.2.  Entrevistas Individuales .....	36

6.4. Instrumentos para la recolección.....	37
6.4.1. Guión de entrevistas .....	37
CAPÍTULO VII. ESTUDIO DE LAS COMUNICACIONES EN DESCA. THE NETWORKING COMPANY, SEDE VENEZUELA .....	38
7. Estudio de las Comunicaciones en DESCA. The Networking Company.....	39
7.1. Canales de Comunicación.....	39
7.1.1. Inducción de personal.....	39
7.1.2. Correo Corporativo .....	40
7.1.3. Cartelera Informativa .....	40
7.1.4. Intranet.....	40
7.1.5. Campañas internas puntualizadas.....	40
7.1.6. Plataforma de comunicaciones unificadas .....	40
7.1.7. Phonebook.....	41
7.1.8. Web corporativa .....	41
7.2. Cuadro Evaluativo de Medios y herramientas de comunicación ..	41
7.3. Mapa de Públicos DESCA.....	42
7.4. Entrevistas personalizadas.....	45
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN: AUTO Y CO-EVALUACIÓN.....	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	48
REFERENCIAS .....	49
ANEXOS .....	52

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1 Canales de Comunicación. Elaboración Propia .....	42
Cuadro 2 Mapa de Públicos de DESCAs. Elaboración Propia .....	43

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación consta de un estudio de las comunicaciones en la empresa de telecomunicaciones y nuevas tecnologías DESCAs, a fin de determinar el estatus actual del flujo de las comunicaciones. Es así, como en este estudio se encontrarán las definiciones básicas en cuanto a comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa, mapa de públicos, entre otras que le agregan valor a la investigación y aproximan al punto central del estudio.

Para lograr este análisis, se recurrió a metodologías como la observación directa del entorno de la empresa DESCAs, así como también a entrevistas personalizadas acerca de las comunicaciones a empleados de diferentes niveles para lograr una homogeneidad de la información.

Partiendo desde estas herramientas, se realizó un análisis de la situación para llegar luego a la determinación del estatus de las comunicaciones en la empresa DESCAs.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1. Planteamiento del Problema**

### ***1.1. Enunciado del problema de estudio***

La presente investigación está enfocada directamente al análisis de las comunicaciones en la organización DESCA en su sede de Venezuela; abordando puntos importantes como la definición de la empresa, el estudio del plan de negocios de la organización, los públicos clave, los mensajes predominantes y los mensajes que deberían predominar, el estatus de los medios existentes de comunicación, así mismo, se determinarán los vacíos existentes para poder avanzar de manera más profunda al estudio de cada herramienta.

## **CAPÍTULO II. OBJETIVOS**

## **2. Objetivos de la Investigación**

### **2.1. *Objetivo General***

Analizar la situación actual de las comunicaciones de la organización DESCAs, sede Venezuela.

### **2.2. *Objetivos Específicos***

- Estudiar los medios y/o herramientas de comunicación de la organización DESCAs Venezuela.
- Definir Mapa de Públicos de la organización DESCAs Venezuela.
- Revisar los procesos de comunicación interna y externa de la organización.

## **CAPÍTULO III. JUSTIFICACIÓN**

### **3. Justificación**

Surge la necesidad de estudiar el flujo de las comunicaciones en empresas de tecnología, y orientarlo específicamente a la organización DESCAs, sede Venezuela. Actualmente en DESCAs no existen precedentes en cuanto a los procesos de comunicación se refiere, generando confusión y desajuste en el justo equilibrio que debe existir entre todas las partes de una organización, considerando esto como punto de partida para emprender la búsqueda de mejores prácticas en lo que al flujo de las comunicaciones respecta en DESCAs.

Como se mencionó anteriormente, esta ocasión representa un reto profesional para la autora, pues en la investigación están implícitas oportunidades irremplazables como poder aportar mecanismos de mejora a una organización como DESCAs y que dichos mecanismos sean un legado, no sólo para la organización seleccionada para el caso de estudio, sino también un legado de valiosos aportes al área de las comunicaciones, con gran relevancia para las empresas de tecnología, quienes están ávidas de procesos y procedimientos estudiados, comprobados y establecidos, que garanticen el éxito de sus comunicaciones y el retorno de inversión que las implantaciones de este tipo ameritan.

## **CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

## **4. Marco Teórico Referencial**

### **4.1. *Comunicación Organizacional***

A modo introductorio, se realizará la definición de la palabra comunicación basándose en el uso de diferentes autores de la materia para entrar en contexto, desde lo más básico que es el proceso de comunicación, hasta llegar al punto focal de la investigación que son las comunicaciones en las organizaciones.

Jhon Fiske (1982) hace mención a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Sin embargo, se encuentra a Antonio Pasquali (1990), quien complementa este concepto y afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social".

Las empresas son entes formados por individuos y la administración y gerencia de una empresa, implica la aplicación de conocimiento, esto conlleva a que cada sujeto en las organizaciones tienen la capacidad de aprender , tomar decisiones, trabajar en equipo, proponerse objetivos comunes y apoyarse en las nuevas tecnologías de la información que son una herramienta fundamental. Reuniendo estas cualidades, se habla de organizaciones que aprenden, las cuales se sostienen en la comunicación. Desde este punto de vista, la comunicación es un agente de poder en las organizaciones.

Cuando la comunicación es aplicada a las organizaciones, es mencionada como comunicación organizacional. Esta comunicación se da de modo natural en toda empresa, independientemente de su tipo, su tamaño o sector comercial, en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. No obstante, es de práctica reciente el establecimiento formal de las comunicaciones dentro de las organizaciones, de forma tal, que son muchas las definiciones que le han otorgado diversos autores, sin llegar aún a un consenso o concepto global.

Se encuentra un concepto base que explica que la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (Kreps, 1995). Kreps, ofrece este concepto, que si bien es cierto, no abarca todo lo que la comunicación organizacional implica, pues es un proceso más completo y complejo aún que involucra diferentes actores. Se revisarán otras definiciones más amplias como la de Rebeil & RuízSandoval (1998), quienes plantean que las comunicaciones son resultado de la misma definición de una empresa, por lo que se entendería como comunicación organizacional

Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo (Pág)

Mencionemos algunos autores adicionales que han estudiado el tema de las comunicaciones en la organización de manera más puntual e incluso subdividiéndola, como se observa a continuación con (Dasí & Martínez, 2004):

“Una de las principales actividades que la empresa tiene dentro de los objetivos de su Marketing, es la de comunicarse continuamente con sus públicos. Esta comunicación debe realizarla, por un lado de forma interna, dirigida a las personas que pueden integrar la empresa como los accionistas, propietarios, directivos y empleados. Por el otro lado, realizará una comunicación externa dentro del entorno en que mantiene relación, es decir su mercado, que está compuesto por los clientes intermediarios, consumidores, prescriptores y organismos sociales.”

Estos autores mencionan los tipos de comunicación que debe organizar toda empresa para conseguir una imagen positiva y un clima adecuado, además de promover su filosofía y los productos o servicios que maneja.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, 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 idealmente de la investigación, pues a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (Fernández, 1999). Se puede observar esta definición mucho más completa, la cual nos va aproximando a la realidad actual que queremos tocar.

La importancia de la comunicación organizacional, radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los

dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. Revisando adicionalmente, algunos planteamientos que hace Garrido en su libro Comunicación Estratégica, donde menciona lo siguiente (Garrido, 2004):

“Debemos entender al acto como un hecho que se produce en un momento y en un lugar determinado, cuya percepción genera una experiencia. Tales experiencias son interpretadas por los clientes de la organización y son inevitables ya que la comunicación por naturaleza y particularmente en el caso de la empresa, tiende al acto y lo propaga; si la comunicación no tiene el poder de generar acción aparecerá sólo como una pieza decorativa en la compañía”

Luego de analizar este planteamiento en el que se observa que si la comunicación y los mensajes no son planificados de forma estratégica no tendrán sentido, es oportuno traer a colación dos postulados que plantea

nuevamente Garrido, dos elementos esenciales para la comprensión de actos y mensajes:

- ***La empresa no puede dejar de actuar***

La empresa tiene que actuar, es decir, va contra su naturaleza móvil y transformadora la sola posibilidad de que su sistema sufra de inmovilidad y deje pasar libremente las comunicaciones espontáneas o improvisadas.

- ***La empresa no puede dejar de emitir mensajes***

Diferentes estudios de patologías, han propuesto que el hombre tiene la imposibilidad de no comunicar, lo que llevado a la empresa como entidad comunicadora, reafirma el hecho de que la comunicación es connatural a ella y existirá, quiéralo o no la organización.

Estos conceptos son muy importantes dejarlos claros desde el principio de la investigación, ya que es de vital importancia comprender que no sirve de nada colocar información por todos lados si no se realiza con una estrategia y una lógica aplicada que permita que esos mensajes lleguen y cumplan el efecto deseado. Ya que la empresa tiende a olvidar los incentivos que las personas requieren para trabajar. La organización estará desconociendo su propia naturaleza, ya que ella existe por y para las personas: así como no se puede explicar a las empresas al margen de la comunicación, tampoco se puede hacerlo al margen de las personas que la conforman.

#### ***4.2. Comunicación Interna y Externa***

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en Comunicación Interna y Comunicación Externa, definiendo la primera de la siguiente manera:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente a este concepto de la comunicación interna, también se encuentran ampliaciones y análisis enfocados hacia los planes y actividades que esta requiere, como el que nos ofrece la Licenciada Ana Hernández Rodríguez en su artículo "Planificar la Comunicación" de la Revista Latina de Comunicación Social

Debe establecerse un plan partiendo de una valorización realizada por consultores expertos, que determine las medidas a tomar para que en razonable plazo de seis meses en una primera ocasión cambien aspectos primordiales (en el caso de problemas) en las relaciones internas, siempre y cuando no se ajusten a un modelo predefinido de recursos humanos. Y es que la experiencia acumulada en docenas de grandes empresas y organismos públicos en España, garantizan que un plan de comunicación interna, o mejor, un plan global de recursos humanos mejora la relación del profesional con su puesto de trabajo y tiende a la optimización de la productividad

Estudiando y comprendiendo lo planteado por los diversos autores en cuanto a la comunicación interna y su importancia, queda establecido entonces que cada empresa u organización debería tener esta actividad bien estructurada y planificada, de manera que se puedan evitar errores graves que puedan desencadenar en una crisis.

Si bien se ha dado por sentado que la comunicación es vital en cada empresa y que debería empezar su gestión por la comunicación interna para ir desde adentro hacia afuera, reforzando los mensajes que se desean posicionar, también es cierto que no se obtiene nada sólido si no se trabaja en paralelo una comunicación externa eficaz. Es oportuno entonces revisar definiciones y análisis de algunos autores acerca de la comunicación externa, como el que ofrece De Torres (2002) “son aquellas destinadas a crear imagen y van dirigidas a los públicos externos”, así mismo, De Torres plantea que la comunicación externa se conforma de cuatro vertientes como los son mercadeo, publicidad, relaciones públicas e información.

Dasí y Martínez-Vilanova (1995) ofrecen otra definición para la comunicación externa, en la cual lo plantean de la siguiente manera:

También llamada comunicación comercial, está compuesta por el mix de comunicaciones, que está integrado por la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la venta personal y el marketing directo. El objetivo, entre otros, es crear una buena imagen corporativa de la empresa y dar a conocer los servicios y productos que ofrece a sus clientes

Luego de compartir y revisar algunos conceptos, resulta oportuno establecer y destacar también los fines principales de una comunicación externa, de

este modo, el camino será más liviano a la hora de definir objetivos y planificar acciones que concreten este tipo de comunicación. Lo que persigue la comunicación externa en este sentido, es que sus públicos conozcan la identidad, la imagen, la filosofía de gestión, los productos que fabrica y los servicios que ofrece, logrando que los clientes, consumidores finales y proveedores, prefieran trabajar con la empresa frente a lo que ofrece la competencia. De este modo, la empresa aumentaría su participación y su cuota de mercado.

La comunicación con fines comerciales tienen funciones y objetivos claves que cumplir, como:

- Función de comunicar e informar: de la empresa su composición, su ubicación, métodos de fabricación o planes de servicios, sus objetivos comerciales, así como también lanzamientos de nuevos productos, ventajas de calidad, nuevas aplicaciones, garantías, etcétera, pretendiendo obtener con esto una imagen global de la empresa, la imagen de marca de productos o servicios y neutralizar acciones comerciales de imagen de la competencia.
- Función de inducir y persuadir hacia la compra: demostrar ventajas diferenciales que la empresa tiene y demostrar como la empresa cubre las necesidades del comprador. Con esto se busca lograr nuevas compras de clientes, captar clientes de la competencia y a clientes potenciales.
- Función de fidelizar: reforzar la confianza y fidelidad de los clientes hacia la marca, esto es de vital importancia para la empresa porque sabe que puede afrontar nuevos proyectos o retos comerciales y tener la tranquilidad de que cuenta con una importante parte del mercado.

Ahora bien, aún al tener claro la esencia de la comunicación externa y de los objetivos y funciones que esta persigue, es posible que queden dudas acerca de los indicadores que nos asomen un posible problema o crisis en esta área de la empresa, para ello se presentan los siguientes aspectos que ayudarán a determinarlos (modelo propuesto por Hernández 2002):

- Falta de liderazgo
- Los lobbies externos son los que determinan el ritmo de los hechos de comunicación
- Filtraciones de información al exterior
- Relaciones difíciles con algunos medios de comunicación
- El deficiente conocimiento espontáneo de la labor de la empresa, entidad o institución
- Bajo conocimiento cualitativo de la gestión
- Problemas con la implantación territorial y con el envío de comunicados y notas de prensa que no obedecen a estrategia alguna, sino a labores de apagar crisis sin criterios globales, con el riesgo cierto de la comisión de errores estratégicos.
- Solapamiento de unos cargos por otros
- La acción lícita o ilícita de competidores.

### **4.3. Mapa de Públicos**

Anteriormente, se explicaba la comunicación organizacional y sus vertientes, donde se pudo observar la importancia de la definición y estructuración de públicos clave de la empresa. A continuación será expuesto y revisado uno de los planteamientos en base al tema realizados por Espinoza de Dos Reis (2007)

En términos de comunicación corporativa, la complejidad del proceso de comunicación es distinta, los públicos en este caso no sólo son sujetos de consumo, sino también sujetos de opinión, lo cual dificulta la segmentación. En mercadeo se considera un público fundamental específico -el consumidor- mientras que en comunicación corporativa la diversidad de públicos es muy amplia y la intensidad de las relaciones de estos con la organización varía de acuerdo a las dinámicas del negocio y del entorno.

Continúa Espinoza con su planteamiento, en el que menciona que en la comunicación corporativa deben realizarse ajustes en los mensajes, medios, voceros, tonos, frecuencia y contexto según el público de la organización al cual va dirigido la información.

Es así, según lo planteado por Espinoza de Dos Reis como la empresa debe dedicarse a conocer sus públicos, estudiarlos con detenimiento y comprender de manera clara el funcionamiento de cada uno de ellos con información puntual como datos demográficos, estilo de vida, creencias y actitudes, intereses buscados, nivel de implicación con la organización, sus hábitos de información, entre otros. En este sentido, una vez realizado el mapa de públicos “se debe establecer cuáles son los públicos claves para la entidad.

La correcta definición de los públicos clave nos permitirá dirigir la acción y los recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente, incidiendo o concentrando la actividad sobre aquellos públicos que pueden tener una influencia decisiva en la imagen corporativa de la organización.

#### ***4.4. Problemas de gestión comunicacional***

Existen diferentes tipos de problemas en la gestión de comunicación que vienen dados tanto por la inexistencia de responsables en la materia dentro de la organización, así como de la existencia de una dirección o gerencia que carece de planificación o estrategia, aumentando costos, diluyendo esfuerzos y minimizando los posibles resultados. En este particular se evidencia como lo plantea Garrido en Comunicación Estratégica:

“Cuando los volúmenes de inversión comunicacional son significativos se ha detectado que la inexistencia de una Dirección de Comunicaciones, no permite organizar una estructura de administración y gestión de comunicaciones que ordene los planes al servicio de los objetivos a largo plazo; aún cuando la gestión opere de la mano de una agencia, la empresa se verá beneficiada por una unidad interna a cargo de la gestión de sus comunicaciones” (Garrido, 2004)

Cuando la empresa cambia constantemente el rumbo de sus comunicaciones, pone en evidencia que no ha tomado un norte respecto a su estrategia de comunicación, o bien demuestra que nunca la ha tenido, lo que le impide perseguir objetivos de corto, medio y largo plazo de modo coherente y continuo.

La ilusión de la empresa respecto a la comunicación ideal entre trabajadores y la organización, es parte de lo que llamaremos el espejismo cotidiano de las organizaciones: una especie de ideal que impone que las organizaciones no entreguen especial dedicación o atención a sus comunicaciones por estar convencidos de que “no hay problemas.

Esta aseveración que nos entrega Garrido (2004) es aplicable a la mayoría de las organizaciones, que no se preocupan por planificar sus

comunicaciones. Esta actitud se repite constantemente en diversas empresas, es estimulada en gran medida por una mirada poco certera del significado de las investigaciones en comunicación, conllevando una falta de argumentos concretos para la toma de decisiones en tales materias y a partir de ello, decisiones poco afortunadas para las compañías.

Para modificar esta actuación de las compañías y permitir el crecimiento de las comunicaciones organizacionales, es necesaria la formación y capacitación de profesionales en el área que cada vez más impulsen nuevas metodologías y estructuras en la materia, para ir consolidando así esta práctica e ir ganando espacios y credibilidad en las organizaciones.

Las mejoras evidenciadas recientemente en la comunicación organizacional, tienen profunda relación con una contribución de las auditorías realizadas a través de la praxis e implementación de las mismas en distintos tipos de organismos públicos y empresas privadas. Es por esto que la experiencia y capacidad de los profesionales a cargo de la estrategia de comunicación y de su implementación, debe ser rigurosamente bien analizada y examinada, pues inciden directamente en la calidad de los planes y campañas, así como en los resultados finales de las mismas.

## **CAPÍTULO V. MARCO CONTEXTUAL**

## **5. Marco Contextual**

El presente trabajo de investigación es realizado para analizar las comunicaciones en la empresa DESCAs.

La empresa DESCAs es una organización dedicada al mercado de las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías, que nació en Venezuela, pero gracias a su vertiginoso crecimiento se ha expandido hacia el extranjero, llegando a ocupar puestos importantes en el mercado latinoamericano y el sur de La Florida en Estados Unidos. Es por esto que esta empresa ha sido seleccionada para ser objeto de estudio, específicamente en el área de las comunicaciones, pues resulta bastante interesante ver cómo influyen de manera determinante las nuevas tecnologías en el flujo de las comunicaciones, tanto internas como externas de este tipo de organizaciones.

Considerando que esta empresa tiene 19 sedes en 15 países, el estudio será aplicado únicamente en la sede de Venezuela, en las ciudades de Maracaibo y Caracas, en las cuales se emplearán las herramientas de investigación definidas. De este modo, los resultados obtenidos serán a escala del total de la organización, sin embargo, serán más precisos.

Es importante destacar que dentro de la empresa objeto de estudio, no existen hasta los momentos precedentes en el área comunicacional, otorgándole así, mayor influencia al presente trabajo de investigación, ya que contribuirá al desarrollo de la Comunicación Organizacional, no sólo en la sede de Venezuela objeto de estudio, sino también a toda la organización a nivel regional.

Reforzando lo expuesto por los autores citados, es importante mencionar la relevancia del desarrollo de las comunicaciones en DESCAs, ya que en toda organización se producen comunicaciones aún cuando no se hayan establecido políticas al respecto, la información fluye de manera informal y escapa del control, lo que puede afectar a la empresa de manera negativa, desmejorando el clima interno, influyendo directamente en el nivel de productividad de los empleados y en la percepción de los públicos externos.

Ciertamente el ritmo de trabajo y de evolución que mantienen las empresas de tecnología, es muy acelerado, pudiendo obstaculizar en muchos casos el sano desarrollo de las comunicaciones dentro de la empresa, pero también, cada vez más, este tipo de organizaciones han ido sumándose a la lista de empresas con implementaciones de sistemas de comunicación, porque se han evidenciado los beneficios obtenidos gracias a estas metodologías.

Un caso modelo es la empresa norteamericana de sistemas CISCO SYSTEMS (líder mundial en redes para internet), quienes han desarrollado para su empresa modelos de comunicación, interna y externa, adaptados a las nuevas tecnologías vendidas por ellos, modelos que han sido sumamente exitosos pues han obtenido innumerables beneficios como fijación de la cultura corporativa de CISCO SYSTEMS a nivel interno y a nivel externo un crecimiento impactante de la marca, así como también el afianzamiento de las relaciones con sus públicos externos, posicionándoles el mensaje de las ventajas ofrecidas por sus equipos como fortaleza, frugalidad y retorno de la inversión.

Adicionalmente, dentro de las empresas de tecnología que han implantado modelos de comunicación organizacional exitosos, se encuentra Microsoft, quien también en este caso es un excelente modelo referencial con los logros obtenidos en su plan de comunicaciones internas y externas.

Siendo CISCO SYSTEMS y Microsoft unos de los principales socios de negocio de DESCAs, es importante mencionarlos como referencia en la primera instancia de evolución de las comunicaciones dentro de este sector comercial, puesto que si ellos han empezado a darle la importancia y diligencia que el tema amerita, obteniendo buenos resultados, pueden resultar una guía para DESCAs en el ámbito comunicacional.

## **CAPÍTULO VI. MARCO METODOLÓGICO**

## **6. Diseño Metodológico**

Se pueden definir a los estudios de comunicación como un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa, lo que tiene como objetivos indagar y reconocer los procesos de comunicación que ocurren dentro de la organización.

Existen técnicas e instrumentos de aproximación y reconocimiento de los fenómenos de la comunicación como lo son análisis de redes y mensajes, focus group, cuestionarios, observación y entrevistas, siendo estos 2 últimos los que nos atañen en la presente investigación.

### **6.1. Estrategia de Realización**

El actual trabajo de estudio es una investigación mixta que requiere exploración documental para sentar las bases del tema y poder ubicar al lector en el entorno comunicacional de las organizaciones. Así mismo, en el cual se usarán técnicas e instrumentos para la recolección de información fidedigna dentro de una población y muestra determinadas.

Los datos serán obtenidos dentro de una organización de tecnología como lo es DESCAs, sin embargo, este estudio busca analizar las comunicaciones y definir su mapa de públicos, sin llegar a intervenir directamente en la empresa de manera radical. El concepto es plantear la situación actual para que sirva de referencia en DESCAs a la hora de que se planteen internamente mejoras estructurales y toma de decisiones, así como también se convierta en punto de referencia para otros investigadores del área.

El presente trabajo se limita al análisis de las comunicaciones en Desca, la implantación de un plan de comunicaciones en la organización puede ser parte de una nueva investigación.

## **6.2. Población y Muestra**

El perfil laboral de DESC A es muy diverso y permite la tenencia de una fuerza laboral heterogénea. Está conformado en su gran mayoría por profesionales de diversas áreas o especialistas de tecnología y una gran cantidad de estudiantes, por lo que generalmente se identifica un alto porcentaje de personas jóvenes dentro de la empresa. Existen cargos de Direcciones, Gerencias, Coordinaciones, Especialistas, Consultores, Outsourcing, Analistas, Ingenieros de Campo, Ingenieros de Sistemas, Asistentes y finalmente Pasantes.

En DESC A Venezuela existe un total de 214 empleados entre las diferentes regiones como Maracaibo, Caracas, Puerto La Cruz y los diferentes empleados asignados bajo la figura de Outsourcing en otras ciudades del país.

Ahora bien, según los niveles anteriormente mencionados, para el presente trabajo de investigación se dividirán en cuatro grupos, lo que permite que los resultados sean homogéneos y no sólo un enfoque de lo que consideran los directivos o sólo lo que consideran los estudiantes. Estos grupos quedan definidos de la siguiente manera:

Grupo I → Directivo – Gerencial

Grupo II → Profesionales – Estudiantes

Grupo III → No profesionales

Grupo IV → Proveedores

### **6.3. Técnica de recolección de la información**

Para la recolección de la información necesaria en este trabajo de investigación, se usarán diferentes técnicas como cualitativas, las cuales serán detalladas a continuación:

#### **6.3.1. Observación**

El método de la observación, fue el primer método utilizado por los científicos y en la actualidad continua siendo su instrumento universal. Permite conocer la realidad mediante la sensopercepción directa de entes y procesos, para lo cual debe poseer algunas cualidades que le dan un carácter distintivo. Es el más característico en las ciencias descriptivas. Es por esta razón, que este método será empleado en la presente investigación, específicamente para analizar los medios y herramientas de comunicación existentes actualmente en la empresa objeto de estudio, DESCAs.

#### **6.3.2. Entrevistas Individuales**

Realización de entrevistas individuales a parte de los directores de DESCAs, ya sea en persona o vía telefónica, utilizando un guión definido previamente. Esta técnica de recolección de datos ha sido seleccionada con la intención de obtener información clara y precisa acerca del Plan de Negocios de la organización y de aquellos mensajes que la dirección desea posicionar, independientemente de aquellos que están predominantes al momento de la investigación.

#### **6.4. Instrumentos para la recolección**

El diseño del guión que será empleado en la aplicación de entrevistas individuales forman parte del trabajo de investigación, puesto que no se encuentran estructurados aún. La idea particular de esto es que el diseño de estos formularios sea generado y adaptado perfectamente a la realidad de DESCAs y no represente así, un formulario genérico que pueda incurrir en vacíos de información o fallas de resultados.

##### **6.4.1. Guión de entrevistas**

- En toda empresa se dan, de forma natural y necesaria para los objetivos, las comunicaciones entre sus miembros. Basándonos en esto, ¿Cómo definiría el estatus actual de la comunicaciones en DESCAs, en cuanto a contenido y comprensión del mensaje por las partes?
- ¿Se han generado problemas de alto riesgo en la organización, tanto a nivel interno, como externo, sólo por fallas en la comunicación?
- ¿Considera usted que son necesarios cambios en el manejo de las comunicaciones en DESCAs?
- ¿Qué cambios cree usted que amerita la organización para mejorar la comunicación interna y externa?

**CAPÍTULO VII. ESTUDIO DE LAS COMUNICACIONES EN DESCA. THE  
NETWORKING COMPANY, SEDE VENEZUELA**

## **7. Estudio de las Comunicaciones en DESCA. The Networking Company**

### **7.1. Canales de Comunicación**

Desca cuenta actualmente con diversos canales de comunicación interna y externa, por lo que es de vital importancia cuantificarlos, clasificarlos, observar su funcionamiento y medirlos con el objeto de determinar el estatus actual de cada uno de ellos y fijar las oportunidades de mejora puntualizadas de cada una de estas herramientas.

Los medios observados y herramientas son los siguientes:

- Inducción de personal
- Correo corporativo
- Cartelera informativa
- Intranet
- Campañas internas puntualizadas
- Plataforma de Comunicaciones Unificadas
- Phonebook
- Web corporativa

#### **7.1.1. Inducción de personal**

El plan de inducción es el principal medio de comunicación de una empresa, ya que el mismo consta de una reunión con los nuevos empleados que contiene información básica sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, entre otros.

### **7.1.2. Correo Corporativo**

El Correo Corporativo tiene una influencia fundamental en el trabajo de equipo desarrollado por los empleados de su empresa y en las comunicaciones entre los miembros de la organización.

### **7.1.3. Cartelera Informativa**

La Cartelera Informativa es una herramienta de acceso al público interno de DESCAs, creada con el objeto de dar a conocer de manera actualizada la información de interés.

### **7.1.4. Intranet**

Su función básica consiste en centralizar y organizar el intercambio automático de información crítica entre distintos niveles de una empresa u organización, poniendo a disposición de sus miembros los elementos necesarios para dar cumplimiento a las políticas establecidas y resultar efectivos en la concreción de las metas y procesos.

### **7.1.5. Campañas internas puntualizadas**

Son campañas institucionales internas de la organización que se realizan en una ocasión puntual para promover y/o afianzar una información, así como impulsar algún proceso interno.

### **7.1.6. Plataforma de comunicaciones unificadas**

Es una plataforma tecnológica que posee DESCAs, el cual consta de diferentes herramientas de comunicación que agilizan el proceso y permiten a los empleados estar interconectados en tiempo real. Estas herramientas son sistema de mensajería instantánea, sistema de correos internos, directorio activo, telefonía IP, video conferencia, colaboración en red, entre otros), todos ellos perfectamente conectados e interrelacionados.

### **7.1.7. Phonebook**

Sistema interactivo que permite al usuario acceder electrónicamente a la ficha o tarjeta de presentación de otro empleado agilizando así la comunicación entre los mismos.

### **7.1.8. Web corporativa**

DESCA cuenta con una web corporativa completa en la cual se encuentra toda la información de la empresa.

## **7.2. Cuadro Evaluativo de Medios y herramientas de comunicación**

Medio y/o Herramienta	Alcance	Frecuencia de Actualización	Frecuencia de uso	Conocimiento del personal
Inducción de Personal	Interno	Quincenal	Una vez (al ingreso)	Poco conocida
Correo Corporativo	Interno / Externo	Permanente	Diario	Muy conocida herramienta / Poco conocidas funciones
Cartelera Informativa	Interno	Quincenal	Diario	Conocida

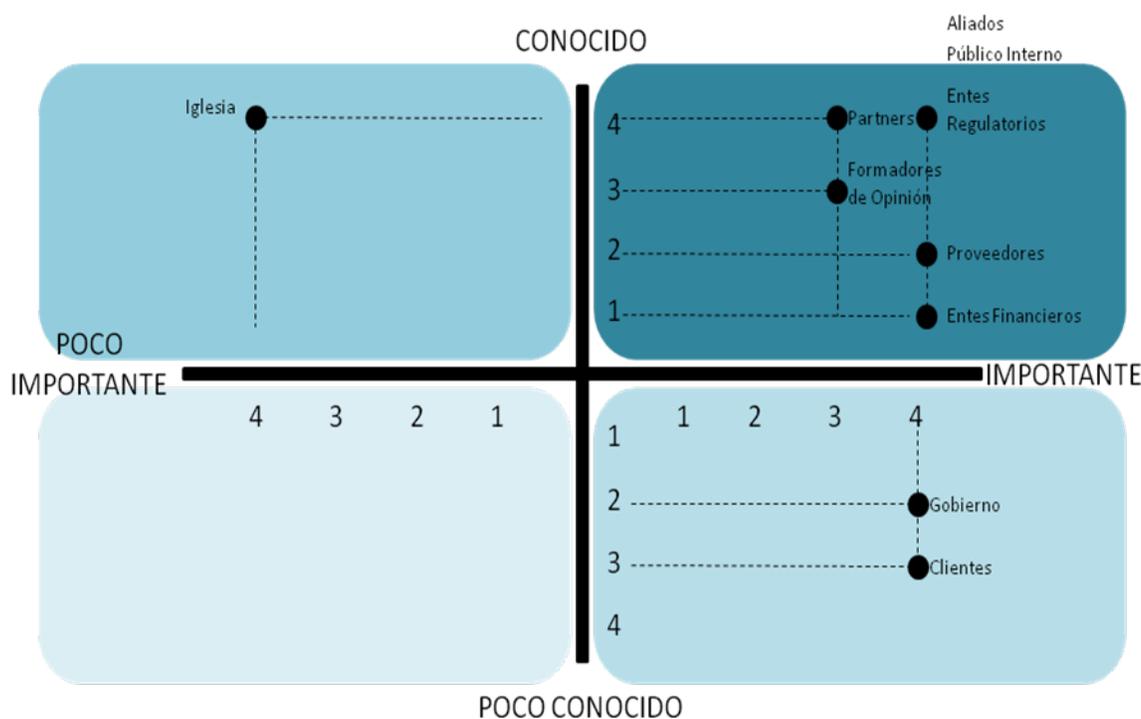
<b>Intranet</b>	Interno	Semanal	Diario	Conocida
<b>Campañas Internas</b>	Interno	A requerimiento	Diario	Totalmente conocida
<b>Comunicaciones Unificadas</b>	Interno / Externo	Permanente	Diario	Bastante conocida herramienta / Poco conocidas funciones
<b>Phonebook</b>	Interno / Externo	A requerimiento	A requerimiento	Bastante conocido
<b>Web Corporativa</b>	Externo	Quincenal	A requerimiento	Totalmente conocida

**Cuadro 1 Canales de Comunicación. Elaboración Propia**

### **7.3. Mapa de Públicos DESCA**

A continuación se observará en detalle el mapa de públicos que se estableció para la empresa DESCA, en el cual se encuentran cuatro cuadrantes con escalas desde el número uno hasta el número cuatro, siendo este último el valor más alto. Ubicándose así a cada público en función de lo conocido y lo importante que es este frente a la organización.

Una vez ubicado cada público en su nivel de importancia, será más fácil para la empresa revisar las comunicaciones con cada uno de ellos y planificar los diferentes medios y mensajes para cada público en función de su nivel frente a la empresa.



**Cuadro 2 Mapa de Públicos de DESCA. Elaboración Propia**

- **Aliados:** corresponde a aquellas empresas con las cuales se tienen acuerdos comerciales para unificar servicios y propuestas en función del desarrollo de los objetivos de ambas. DESCA cuenta con 3 aliados estratégicos como lo son MagnaConsult, Multiten Servicios y CTT Corporation.
- **Público Interno:** corresponde a todas aquellas personas que laboran dentro de la empresa DESCA en sus diferentes sedes.
- **Entes Regulatorios:** corresponde a todos aquellos entes gubernamentales que a través de normativas y leyes regulan el sector económico y productivo al que pertenece la empresa. Particularmente a DESCA le atañen principalmente MILCO, CADIVI y SENIAT.
- **Partners o Socios de Negocio:** son todas aquellas empresas fabricantes de tecnologías a las cuales DESCA representa de manera oficial, siendo ésta autorizada para la venta, instalación y

configuración de todos los equipos que cada una de estas empresas ofrecen. DESCА actualmente es partner de grandes empresas como CISCO SYSTEMS, Microsoft, Nortel, Panduit, Nokia, Tandberg, Sun Microsystems, VMWare, AeroScout. Además de ser representante oficial de Symantec, Iron Port, Symmetricon, Motorola, Stone Voice, VERINT, PeerApp, Zhone Networks, Hitachi, Broadsoft, CommScope y NICE.

- **Formadores de Opinión:** todos aquellos medios de comunicación e información y representantes de los mismos, principalmente los medios especializados en el sector comercial Telecomunicaciones y Tecnología como IT Manager, PC News, Inside Telecom, entre otros.
- **Proveedores:** todas aquellas empresas que proporcionan productos o servicios de cualquier índole a DESCА, como lo son Anixter, Cubix, Magnabyte, entre otros muchos.
- **Entes Financieros:** todas aquellas instituciones financieras con las cuales DESCА posee cuentas, créditos, préstamos, servicios corporativos, entre otros.
- **Gobierno:** todas las instituciones gubernamentales y lo que ellas impliquen como constitución, leyes, reglamentos, entre otras figuras legales y/o regulatorias.
- **Clientes:** toda la cartera de clientes que DESCА posee, ya sean directos o indirectos. Incluyendo los posibles clientes.
- **Iglesia:** todos los entes religiosos y que también actúan como formadores de opinión e influyen a los públicos a los cuales se dirigen.

#### **7.4. Entrevistas personalizadas**

Para la realización de las entrevistas se seleccionaron 4 grupos como se mencionó anteriormente, a continuación un análisis detallado de los resultados arrojados por las diversas opiniones emitidas frente al tema.

En cuanto al estatus actual de las comunicaciones en DESCAs, se percibe insatisfacción de parte de los involucrados, quienes manifiestan que son escasas, presentan un déficit y que se pueden mejorar en gran medida, sobre todo teniendo acceso a las tecnologías de punta que maneja la empresa. En relación a esto, comentaba Omar Arvelo (Solution Manager Unified Communications) con mucha seguridad que “existe una ruptura de comunicaciones entre distintos departamentos”, lo cual indica una evidente falla de comunicación a nivel interno, así mismo, Adriana Blancofombona (Gerente de Servicios Generales y Seguridad) menciona algunas de las posibles causas de estas fallas cuando indicaba “hay muchas herramientas que no se ponen en práctica. No se informa al personal de su manejo”. Esto indica que en la empresa sí existen herramientas de comunicación de mensajes clave, sin embargo, no están siendo bien gerenciadas ni aprovechadas al máximo, necesitan una optimización de las mismas.

Ahondando en el tema con los entrevistados, acerca de los riesgos que se corren al tener fallas en la comunicación, es notable que DESCAs ha sufrido percances a causa de esto, ya que se evidencian frases como “hay fallas hacia los clientes en el área de logística y ventas, hemos tenido impases con los clientes por entregas tardías” que mencionó Ricardo Méndez, o lo que comentaba Adriana Blancofombona, “hemos incurrido en multas por fallas importantes en contratos con clientes y entes gubernamentales, esto por no comunicarse el personal de DESCAs sobre un tema relacionado con contratos o compromisos”.

Estas fallas en la comunicación que se mencionaban, inclusive han afectado el nivel de ventas, según indica Omar Arvelo “no se posicionan los productos, pues los vendedores no llevan bien el mensaje y por ello no se logra la cuota de venta a la que se quiere llegar”. Este punto se tornó álgido para los entrevistados y además, centro de análisis de la investigación debido a los indicios que ha dejado. Es aquí, donde se revela principalmente que sí existen fallas graves en las comunicaciones de DESC A y que ameritan inminentemente una estructura y una organización.

Con comentarios como los citados hasta el momento, es de esperar que ante la interrogativa de si sean o no necesarios cambios en el manejo de las comunicaciones en DESC A, la respuesta imperante haya sido un rotundo sí, hasta el Presidente de la compañía se hizo cónsono con el resto de los empleados cuando indicó la necesidad de modificar el manejo de las comunicaciones en la empresa.

A menudo las personas mencionan la necesidad de un cambio en algún aspecto, pero muchas veces es difícil precisar qué cambios amerita la organización sino por la mano de un experto en el tema, sin embargo, en DESC A es tanta la necesidad que los mismos empleados tienen conciencia de las faltas y solicitan herramientas específicas que los ayuden a mejorar sus comunicaciones y los resultados de su gestión. Es así, como en las entrevistas realizadas a varios de ellos surgen recomendaciones como asignar responsables directos de la comunicación para una mejor administración de la misma, optimización de medios ya existentes como la intranet y la web y el fomento al uso de las mismas, darlas a conocer.

Adicionalmente, se habla de crear un “newspaper interno” de frecuencia permanente y controlada que indique los constantes cambios de la

organización, pero también la creación de medios de transmisión de mensajes para públicos específicos como los socios de negocios o aliados, buscando afianzar las relaciones. Finalmente, se hace evidente que la organización y su entorno está ávido de información y nuevos medios.

Para concluir este análisis cualitativo de las comunicaciones en DESCAs, no hay mejor indicativo de la situación actual de las mismas, que la propia aseveración de Jorge Alvarado (Presidente & CEO de DESCAs), quien en la entrevista realizada dijo que el estatus actual “congenia perfectamente con la palabra primitivo, porque existe mucha desinformación a nivel interno y externo, cada vez que se quiere transmitir un mensaje, no llega”

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizar el presente estudio, ha permitido llegar a un diagnóstico del estatus actual de las comunicaciones en la empresa de telecomunicaciones y nuevas tecnologías, DESCAs, arrojando los siguientes resultados:

- La comunicación organizacional se encuentran en un nivel básico.
- La Presidencia de la compañía ha reconocido la importancia del tema colocando foco en las comunicaciones a partir de la fecha.
- Hay pasos avanzados en el área comunicacional, ya que existen tecnologías de punta propias para fomentar las comunicaciones.
- Las herramientas disponibles no están siendo aplicadas de la mejor manera, ni en su máxima capacidad.
- No existe una planificación de mensajes, ni medios adecuados para cubrir los diferentes públicos internos y externos.
- No existen responsables asignados del área de comunicaciones que organicen o estructuren una estrategia adecuada.

Este resultado no es el ideal para una organización como DESCAs, por lo que a continuación se plantean las siguientes recomendaciones:

- Asignar un responsable de las comunicaciones en la organización.
- Diseñar un plan de comunicaciones integradas que abarque todos los públicos y diferentes medios.
- Aplicación del plan de comunicaciones.
- Diseño de herramientas de medición de efectividad del plan de comunicaciones.
- Aplicación de las herramientas de medición.

## REFERENCIAS

Alvarado Amado, J. (22 de Agosto de 2008). entrevista personal. (J. Bilbao, Entrevistador)

Arvelo, O. (12 de Enero de 2009). entrevista personal. (J. Bilbao, Entrevistador)

Blancofombona, A. (12 de Enero de 2009). entrevista personal. (J. Bilbao, Entrevistador)

CISCO SYSTEMS, INC. (2008). Recuperado el 22 de Enero de 2009, de CISCO SYSTEMS: <http://www.cisco.com/global/CO>

De Manuel Dasí, F., & Martínez-Vilanova Martínez, R. (1995). *Comunicación y Negociación Comercial* (3ra ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

De Prado, F. (12 de Enero de 2009). entrevista personal. (J. Bilbao, Entrevistador)

De Torres, R. (2002). *Imagen y comunicación corporativa -resumen-*. Resumen educativo, Universidad Santa María, Escuela de Comunicación Social, Caracas.

DESCA. The Networking Company. (2007). Recuperado el 2008, de DESCA. The Networking Company: <http://www.desca.com>

Espinoza Dos Reis, I. (2007). *Públicos Clave*. Resúmen de Clase Magistral, Universidad Monteávila / Comunicación en las organizaciones, Especialización en Comunicación Organizacional, Caracas.

Fernández, C. (1999). *La Comunicación en Las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Fiske, J. (1982). *Introducción al estudio de la comunicación*. Colombia: Editorial Norma.

Garrido, F. J. (2004). *Comunicación Estratégica* (Primera edición ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Hernández Rodríguez, A. J. (2002). Planificar la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social* (48).

Hernández, M. T. (1990). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (Cuarta edición ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Kreps, G. (1995). *La Comunicación en Las Organizaciones*. España: Addison - Wesley Iberoamericana.

Libaert, T. (2006). *El Plan de Comunicación Organizacional*. D.F., México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Lucas Marín, A., & García Ruíz, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Méndez, R. (12 de Enero de 2009). entrevista personal. (J. Bilbao, Entrevistador)

Microsoft. (2009). Recuperado el 22 de Enero de 2009, de Microsoft Venezuela: <http://www.microsoft.com/es/ve>

Pasquali, A. (1990). *Comprender La Comunicación* (Cuarta ed.). Caracas, Venezuela: Monteávila Editores Latinoamericanos.

Rebeil Corella, M. A., & RuízSandoval Reséndiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones* (1ra ed.). D.F., México: Plaza y Valdés Editores.

Rivas, M. (12 de Enero de 2009). entrevista personal. (J. Bilbao, Entrevistador)

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.

## **ANEXOS**

## **Anexo A. Entrevista a Jorge Alvarado**

### **Grupo I Directivo Gerencial:**

- **Jorge Alvarado (Presidente & CEO DESCА)**

- **En toda empresa se dan, de forma natural y necesaria para los objetivos, las comunicaciones entre sus miembros. Basándonos en esto, ¿Cómo definiría el estatus actual de las comunicaciones en DESCА, en cuanto a contenido y comprensión del mensaje por las partes?**

“Realmente considero y estoy consciente que el estatus actual de las comunicaciones en DESCА congenia perfectamente con la palabra “primitivo”, porque existe mucha desinformación a nivel interno y externo, cada vez que se quiere transmitir un mensaje, no llega”

- **¿Se han generado problemas de alto riesgo en la organización, tanto a nivel interno, como externo, sólo por fallas en la comunicación?**

“Si definitivamente, hemos entrado en situaciones delicadas, tanto a nivel interno, como a nivel externo, sólo por falta de comunicación, por no tener mensajes estructurados o medios adecuados para cada ocasión o cada ente”

- **¿Considera usted que son necesarios cambios en el manejo de las comunicaciones en DESCА?**

“En vista de lo que aquí hemos conversado, es evidente la necesidad de cambiar el manejo de las comunicaciones en DESCА”

- **¿Qué cambios cree usted que amerita la organización para mejorar la comunicación interna y externa?**

Es necesario establecer responsables de las comunicaciones dentro de la empresa, definir políticas e ir implantando mejoras continuas usando las mismas tecnologías que nosotros ofrecemos al mercado”

## **Anexo B. Entrevista a Ricardo Méndez**

- **Ricardo Méndez (Gerente de Ventas Venezuela)**

- **En toda empresa se dan, de forma natural y necesaria para los objetivos, las comunicaciones entre sus miembros. Basándonos en esto, ¿Cómo definiría el estatus actual de las comunicaciones en DESCA, en cuanto a contenido y comprensión del mensaje por las partes?**

Las comunicaciones internas y externas no son las mejores, hay déficit de comunicación y las herramientas creadas no son utilizadas. No nos hemos dado a conocer a través de medios y se podrían utilizar herramientas tanto internas como externas para lograrlo.

- **¿Se han generado problemas de alto riesgo en la organización, tanto a nivel interno, como externo, sólo por fallas en la comunicación?**

Sí, hay fallas hacia los clientes en el área de logística y ventas, hemos tenido impases con los clientes por entregas tardías, por ejemplo.

- **¿Considera usted que son necesarios cambios en el manejo de las comunicaciones en DESCA?**

Debería haber una unidad encargada de que la información fluya adentro y afuera de la empresa

- **¿Qué cambios cree usted que amerita la organización para mejorar la comunicación interna y externa?**

Es importante fomentar el uso de la intranet que ya existe, invitar al público a visitar nuestra página web y crear una herramienta como un news semanal en el que se den a conocer los cambios de la organización.

## **Anexo C. Entrevista a Adriana Blancofombona**

- **Adriana Blancofombona (Gerente de Servicios Generales y Seguridad)**

- **En toda empresa se dan, de forma natural y necesaria para los objetivos, las comunicaciones entre sus miembros. Basándonos en esto, ¿Cómo definiría el estatus actual de las comunicaciones en DESCA, en cuanto a contenido y comprensión del mensaje por las partes?**

No son óptimas, hay muchas herramientas que no se ponen en práctica. No se informa al personal de su manejo y no debería ser así, siendo esta una empresa que ofrece tecnología.

- **¿Se han generado problemas de alto riesgo en la organización, tanto a nivel interno, como externo, sólo por fallas en la comunicación?**

Se han generado problemas de comunicación, de hecho hemos incurrido en multas por fallas importantes en contratos con clientes y entes gubernamentales, esto por no comunicarse el personal de DESCA sobre un tema relacionado con contratos o compromisos, lo que ha ocasionado problemas al cerrar un negocio o cancelar una deuda.

- **¿Considera usted que son necesarios cambios en el manejo de las comunicaciones en DESCA?**

Sí, evidentemente son necesarios los cambios.

- **¿Qué cambios cree usted que amerita la organización para mejorar la comunicación interna y externa?**

Debemos poner en práctica muchas de las herramientas que la empresa ofrece a sus clientes y al mismo tiempo nutrir de información al empleado.

## **Anexo D. Entrevista a Omar Arvelo**

- **Omar Arvelo (Solution Manager Unified Communications)**

- **En toda empresa se dan, de forma natural y necesaria para los objetivos, las comunicaciones entre sus miembros. Basándonos en esto, ¿Cómo definiría el estatus actual de las comunicaciones en DESCAs, en cuanto a contenido y comprensión del mensaje por las partes?**

Definitivamente existe una ruptura de comunicaciones entre distintos departamentos, tomando en cuenta los dos pilares fundamentales ventas y pre ventas, uno hacia el área comercial y el otro hacia el área técnica. La ruptura se genera por las expectativas y visiones internas de las personas. En este caso, pre ventas le trasmite un mensaje a los vendedores acerca de los nuevos productos y servicios y en ventas al poco tiempo se olvida ese debido a que no permanece el lenguaje técnico en ellos.

- **¿Se han generado problemas de alto riesgo en la organización, tanto a nivel interno, como externo, sólo por fallas en la comunicación?**

Se han generado problemas pero no los denominaría de alto riesgo, más bien no se posicionan los productos, pues los vendedores no llevan bien el mensaje y por ello no se logra la cuota de venta a la que se quiere llegar.

- **¿Considera usted que son necesarios cambios en el manejo de las comunicaciones en DESCAs?**

Son necesarios, pues la forma tradicional que estamos usando en pre venta y ventas no son eficientes.

- **¿Qué cambios cree usted que amerita la organización para mejorar la comunicación interna y externa?**

De acuerdo a lo conversado, faltaría un intermediario para que realice la traducción del mensaje y cada quien lo internalice según su visión.

## **Anexo E. Entrevista a Francisco De Prado**

- **Francisco De Prado (Consultor de Implementación)**

- **En toda empresa se dan, de forma natural y necesaria para los objetivos, las comunicaciones entre sus miembros. Basándonos en esto, ¿Cómo definiría el estatus actual de las comunicaciones en DESCAs, en cuanto a contenido y comprensión del mensaje por las partes?**

Las comunicaciones oficiales se entienden bastante bien, pero existe un déficit entre departamentos para llevar un proyecto a su término, porque cada quien trabaja por su cuenta. En definitiva, es un problema para DESCAs y sus clientes.

- **¿Se han generado problemas de alto riesgo en la organización, tanto a nivel interno, como externo, sólo por fallas en la comunicación?**

Sí se han generado problemas, sobre todo con los clientes pues se han enterado de errores internos de DESCAs que no debieron darse a conocer.

- **¿Considera usted que son necesarios cambios en el manejo de las comunicaciones en DESCAs?**

Sí debería de formalizarse un proceso para el intercambio de información entre un área y otra.

- **¿Qué cambios cree usted que amerita la organización para mejorar la comunicación interna y externa?**

Formalizar un proceso definido para cada área, utilizando medios adicionales como news para partners y clientes, nos daría ventajas, pues luego de una implementación el cliente queda aislado y de esta manera se informaría lo nuevo para continuar vendiendo.

## **Anexo F. Entrevista a Minerva Rivas**

- **Minerva Rivas (Representante de Turismo Maso)**

- **En toda empresa se dan, de forma natural y necesaria para los objetivos, las comunicaciones entre sus miembros. Basándonos en esto, ¿Cómo definiría el estatus actual de las comunicaciones en DESCAs, en cuanto a contenido y comprensión del mensaje por las partes?**

Las relaciones han sido perfectas en los cuatro años que llevamos trabajando y actualmente nos encontramos "in plant".

- **¿Se han generado problemas de alto riesgo en la organización, tanto a nivel interno, como externo, sólo por fallas en la comunicación?**

No hay problemas.

- **¿Considera usted que son necesarios cambios en el manejo de las comunicaciones en DESCAs?**

Sí, puede haber mejoras.

- **¿Qué cambios cree usted que amerita la organización para mejorar la comunicación interna y externa?**

Siendo una compañía de telecomunicaciones deberían desarrollarse herramientas que permitan establecer una comunicación más estrecha.

## **Anexo F. Audio de Entrevistas**