

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

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES INTERNAS DE LA EMPRESA
CENTRO MÁRMOL GRANITOS Y DISEÑOS, C.A. (CMGD) PARA LA
FORMALIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL INTERNA

**Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:**

Melchor Oliveira, Ana María.

C.I.: 19.692.632

Asesorado por:

Martínez Romero, Yaydik Alexandra

Caracas, Marzo de 2019

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

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES INTERNAS DE LA EMPRESA
CENTRO MÁRMOL GRANITOS Y DISEÑOS, C.A. (CMGD) PARA LA
FORMALIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL INTERNA**

**Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:**

Melchor Oliveira, Ana María.

C.I.: 19.692.632



Asesorado por:

Martínez Romero, Yaydik Alexandra

Caracas, Marzo de 2019

CARTA DE ACEPTACIÓN DE ASESORÍAS

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Comunicación Organizacional

Atención: Profesoras Nelly Meléndez y Mariela Martellacci.

Referencia: **Aceptación de Asesorías.**

Por medio de la presente les informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Ciudadana: **Melchor Oliveira, Ana María**, titular de la Cédula de Identidad N° **19.692.632**; cuyo título tentativo es: “**Análisis del sistema de comunicaciones internas de la empresa Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. (CMGD), para la formalización de la gestión comunicacional interna**”, el cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudios para asignarle jurado y su respectiva presentación.

A los **8** días del mes de **marzo** de 2019.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

Sres. Universidad Monteávila

Especialización en Comunicación Organizacional

Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que, como Gerente de Gestión Humana de la Empresa Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A., autorizo al estudiante de la Especialización en Comunicación Organizacional, Ana María Melchor, realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: "Análisis del sistema de comunicaciones internas de la empresa Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. (CMGD), para la formalización de la gestión comunicacional interna".

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Firma

Clara Reyes

Gerente de Gestión Humana - Centro Mármol

(0212) 256.10.79



DEDICATORIAS

Este Trabajo Especial de Grado
se lo dedico a toda mi familia
por su constante apoyo.

Dedicatorias especiales

A mi madre María
por siempre ser mi guía
y mi apoyo incondicional.

A mis abuelos,
los ángeles que iluminan mi camino.

AGRADECIMIENTOS

Doy las gracias a Dios y a todas las personas que me ayudaron a culminar todo este proyecto.

A mi madre María por siempre estar y ser mi ejemplo a seguir.

A mi padre Damian por el apoyo constante.

A mi tía Annabell y a mi tío Miguel porque siempre están dispuestos a ayudarme en todo lo que necesito.

A la profesora Yaydik por su calidad como persona y como docente.

A Luis Paolini y su familia por creer en mí y por su gran apoyo en la parte final de este proyecto.

A todas aquellas personas que de alguna forma me ayudaron a concluir este Proyecto de Grado.

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Análisis del sistema de comunicaciones internas de la empresa Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. (CMGD), para la formalización de la gestión comunicacional interna.

Autor: Melchor Oliveira, Ana María
Asesor: Martínez Romero, Yaydik Alexandra
Año: 2019

Las comunicaciones juegan un papel fundamental en las relaciones humanas, pues nos permiten expresar nuestros puntos de vista de diferentes formas. Particularmente, en las organizaciones concebidas como sistemas conformados por un conjunto de elementos (emisores, receptores, mensajes, medios o canales, retroalimentación y públicos internos), la correcta gestión de sus comunicaciones permite que sus públicos internos conozcan información institucional relevante, con el propósito de que se sientan identificados, comprometidos y alineados con su filosofía de gestión para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales. Por ello, surge el presente trabajo especial de grado, con el objetivo de analizar el sistema de comunicaciones internas de la empresa CMGD para la formalización de la gestión comunicacional interna, mediante entrevistas aplicadas a la alta gerencia con el fin de identificar sus nociones en cuanto a la gestión comunicacional interna, así como también a través de encuestas realizadas a los empleados para conocer sus necesidades y preferencias comunicacionales, sugiriendo recomendaciones que permitan mejorar los puntos débiles detectados. La alta gerencia manifestó su desinterés y desconocimiento sobre la importancia de un departamento de comunicaciones, así como también mencionó qué tipo de información espera recibir por parte de sus empleados como reflejo de su cultura organizacional y los aspectos a mejorar a nivel comunicacional. Finalmente, las encuestas evidenciaron la falta de identidad de los empleados con su filosofía de gestión, la poca comunicación interdepartamental existente y su desconocimiento del estatus de la organización.

Línea de Trabajo: Comunicación en las Organizaciones.

Palabras clave: Comunicación interna, sistema, cultura organizacional, emisor, receptor, medios de comunicación, retroalimentación, mensajes, públicos internos.

Nomenclatura UNESCO: (6308) Comunicaciones Sociales.

INDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DE ASESORÍAS	3
DEDICATORIAS	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE TABLAS	12
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
OBJETIVO GENERAL	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	21
ALCANCE Y DELIMITACIÓN	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	24
ANTECEDENTES	24
BASES TEÓRICAS.....	28
LA COMUNICACIÓN	29
ORGANIZACIÓN	32
TEORÍA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES.....	34
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	37
COMUNICACIÓN INTERNA.....	39
TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	41
ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	44
EMISOR.....	44
MENSAJE.....	44
CANAL O MEDIO	45
RECEPTOR.....	47

RETROALIMENTACIÓN	47
PÚBLICOS.....	48
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	52
IDENTIDAD	52
FILOSOFÍA DE GESTIÓN	53
MISIÓN.....	55
VISIÓN	55
VALORES.....	56
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL.....	58
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	58
BREVE HISTORIA.....	58
MARCO FILOSÓFICO	59
MISIÓN.....	59
VISIÓN	59
VALORES.....	59
FUNCIÓN SOCIAL.....	61
CONTEXTO ÉTICO.....	62
ESTRUCTURA FÍSICA.....	62
ORGANIGRAMA.....	63
PERSONAL.....	64
MERCADO.....	64
ASPECTOS COMUNICACIONALES	65
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	66
TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	67
POBLACIÓN Y MUESTRA	68
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	71
MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	75
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	77
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE DATOS	78
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS ELECTRÓNICAS CONSULTADAS.....	110
ANEXOS.....	113
ANEXO N° 1. INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN. Cuestionario: Apreciación cualitativa	113
ANEXO N° 2. INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS. Cuestionario:preciación cuantitativa	114
ANEXO N° 3. INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN. Guión de entrevistas semiestructuradas:preciación cualitativa	115
ANEXO N° 4. INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS. Guión de entrevistas semiestructuradas:preciación cuantitativa	116
ANEXO N° 5. Cuestionario	117
ANEXO N° 6. Guión de entrevistas a profundidad para Directivos	121
ANEXO N° 7. Entrevista semiestructurada n° 1	122
ANEXO N° 8. Entrevista semiestructurada n° 2	131
ANEXO N° 9. CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA DE LA EMPRESA CMGD ..	137
ANEXO N° 10. REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA CMGD	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Última publicación realizada en la cuenta de <i>Instagram</i> de Centro Mármol	19
Figura No. 2: Imagen correspondiente a la página web de la compañía	19
Figura No.3: Estructura General de la empresa CMGD (sede principal)	63
Figura No.4. Sexo de los empleados de CMGD (sede Caracas).....	84
Figura No.5. Edad de los empleados de CMGD (sede Caracas)	85
Figura No.6. Nivel educativo de los empleados de CMGD (sede Caracas)	86
Figura No.7. Antigüedad de los empleados de CMGD en dicha empresa	87
Figura No.8. Nivel de satisfacción de los empleados de CMGD con respecto a la información institucional recibida	91
Figura No.9. Medios de comunicación utilizados por los empleados de CMGD	97
Figura No.10. Medios de comunicación a través de los cuales los empleados de CMGD reciben información institucional	98
Figura No.11. Tipo de información institucional recibida por parte de los empleados de CMGD.....	99
Figura No.12. Frecuencia de recepción de información institucional por parte de los empleados de CMGD	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Operacionalización de variables del objetivo No. 1	72
Tabla No. 2. Operacionalización de variables del objetivo No. 2	73
Tabla No. 3. Operacionalización de variables del objetivo No. 3	74
Tabla No. 4. Información institucional preferida por los empleados de CMGD (sede Caracas)	88
Tabla nº 5. Información institucional que quisieran comunicar los empleados de CMGD a compañeros y alta gerencia	89
Tabla No. 6. Conocimiento de la filosofía de gestión de la empresa CMGD por parte de sus empleados	92
Tabla No. 7. Nivel de identificación de los empleados de CMGD con la cultura organizacional de la misma	93
Tabla No. 8. Significado de la empresa CMGD para sus empleados	94
Tabla No. 9: Aspectos comunicacionales a mejorar en la empresa CMGD según sus empleados	95

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CMGD, C.A.: Centro Mármol Granitos y Diseños, Compañía Anónima.

GC, C.A.: Granitos Caribe, Compañía Anónima.

GS, C.A.: Granitos del Sur, Compañía Anónima.

F.B.M, C.A.: F.B. Marmarios, Compañía Anónima.

GA, C.A.: Granitos Amazónicos, Compañía Anónima.

RLDGM, C.A.: Representaciones Latinoamericanas de Granitos y Mármoles, Compañía Anónima.

RS, C.A.: Revestimientos del Sur, Compañía Anónima.

GG, C.A.: Guayana de Granitos, Compañía Anónima.

RRHH: Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es una habilidad social inherente a todo ser humano y para que pueda existir, es necesaria la presencia de dos o más personas quienes serán emisores y receptores de la información que sea transmitida. Así, se conforman grupos también conocidos como organizaciones heterogéneas u homogéneas, dependiendo de las características e intereses en común de las personas que los integren.

Las empresas también pueden ser concebidas como organizaciones, integradas por personas que tienen intereses comunes y reúnen sus esfuerzos para lograr una meta que también les es común. Considerando que son sistemas abiertos ya que se encuentran en constante interacción con su entorno, siendo afectadas en mayor o menor medida por éste e influyendo también en él, están constituidas en su interior por un conjunto de elementos o subsistemas que son interdependientes y se interrelacionan, los cuales funcionan como piezas de un engranaje que permiten el funcionamiento de las organizaciones.

En este sentido, para que las organizaciones puedan funcionar correctamente, es necesario invertir recursos en sus comunicaciones internas, por lo que debería existir un departamento de comunicaciones que maneje y gestione eficaz y eficientemente las comunicaciones desde adentro, para que pueda centralizarse toda la información institucional que circula dentro de las organizaciones y velar porque ésta sea congruente con la filosofía de gestión de las mismas, con el propósito de que cada uno de sus miembros o públicos internos estén alineados con la organización y se sientan motivados y comprometidos a lograr las metas y objetivos organizacionales.

Sin embargo, hoy día existe un considerable número de organizaciones que desconocen o no le dan mayor importancia al tema de las comunicaciones internas, como es el caso de la empresa Centro Mármol, Granitos y Diseños, C.A. (CMGD) ubicada en la ciudad de Caracas (Venezuela), fundada en el año 1997 y dedicada a la distribución de mármoles, granitos y pizarra a artesanos del país, así como también a la comercialización de griferías, piezas sanitarias y muebles contemporáneos a su clientela.

Por tal motivo, se plantea el presente trabajo de grado con el objetivo de analizar el sistema de comunicaciones internas de la empresa CMGD para la formalización de la gestión comunicacional interna, a fin de identificar las nociones de la gerencia de la organización (emisores) en cuanto a los aspectos relativos a la gestión de las comunicaciones internas para la definición de sus expectativas, determinar necesidades y preferencias comunicacionales de los públicos internos (receptores) para el logro de su satisfacción comunicacional, analizar los medios de comunicación interna para la identificación de medios, mensajes y canales de retroalimentación presentes en la organización y, finalmente, elaborar un cuerpo de recomendaciones basado en el análisis del sistema de comunicaciones interna de la empresa CMGD para la formalización de su gestión comunicacional interna.

Para ello, se estructura el trabajo en VI capítulos, distribuidos de la siguiente forma:

Capítulo I: contiene el planteamiento de la investigación, en el que se reseña el planteamiento del problema detectado, identificando el objetivo general y específicos de la investigación, justificación e importancia del mismo y su alcance y delimitación.

Capítulo II: expone los antecedentes, conceptos, definiciones y bases teóricas que sustentan la investigación.

Capítulo III: representa el marco organizacional de la empresa CMGD, en el que se describe brevemente a la organización, su historia, marco filosófico (misión, visión y valores organizacionales), su función social, el contexto ético que presenta, su estructura física, organigrama, el personal que la conforma, el mercado al que pertenece y una descripción general del estatus actual de sus aspectos comunicacionales.

Capítulo IV: constituye el marco metodológico de la investigación, en el que se mencionan el tipo y diseño de investigación realizada, la población y muestra seleccionada, la operacionalización de las variables encontradas, los métodos e instrumentos de recolección de datos y, finalmente, las técnicas de análisis de los datos recopilados.

Capítulo V: expone el análisis de los datos obtenidos por objetivos de investigación, a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección.

Capítulo VI: se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre el estudio realizado.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En primera instancia, es necesario describir el problema que da lugar a la presente investigación, por lo que a continuación se dedica un primer capítulo para exponer las causas que dieron lugar a las preguntas de investigación, así como también los objetivos general y específicos planteados para dar respuesta a dichas interrogantes, la delimitación y el alcance de la misma y, por último, la justificación e importancia que ésta tiene tanto para la organización como para su entorno

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo tan cambiante y globalizado como aquel en el que vivimos, es preponderante el papel que juegan las comunicaciones en las relaciones humanas, pues éstas representan las distintas formas de expresar y transmitir nuestros sentimientos, emociones, pensamientos, intereses y deseos hacia los demás.

Éstas también constituyen parte fundamental en el funcionamiento de las organizaciones donde, particularmente, un buen manejo de sus comunicaciones internas puede generar múltiples beneficios que van desde la implicación de sus empleados en la visión estratégica de la organización para el logro de los objetivos y metas organizacionales, hasta la identificación de los mismos con su filosofía de gestión para la proyección de una imagen positiva tanto dentro como fuera de ella (Villafañe, 2008, pp. 303-304).

Las organizaciones pueden ser vistas como sistemas abiertos, que están constituidas por varios subsistemas entre los que figura la comunicación interna, concebida como un subsistema en el que se interrelacionan e interactúan entre sí un conjunto de elementos que permiten y facilitan el flujo de mensajes que circulan dentro de la organización y que son transmitidos por los emisores (directivos de la misma), a través de canales o medios de comunicación, hacia los receptores (empleados o colaboradores), produciendo en éstos últimos un impacto que generará una respuesta por medio de la retroalimentación, integrando todo un proceso comunicacional comúnmente conocido como el modelo clásico de la comunicación de Laswell.

Por su parte, la comunicación interna como uno de los elementos de dicho sistema de las comunicaciones de una organización, es entendida como la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas, la cual debe ser fluida, implicante, estimulante y eficaz y debe obedecer a una cultura e identidad y, al mismo tiempo, debe gestionarse al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización (Kreps, 1990 y Costa, 1998, citados por Morales, 2001, p. 1).

Asimismo, considerando que dicha comunicación concierne e involucra a todos los miembros presentes en una organización (desde los directivos hasta los empleados en general que ocupen diferentes niveles jerárquicos en ella), puede ser considerada como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir los objetivos estratégicos de la organización en situaciones de cambio, ya que su correcta gestión reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto (Morales, 2001, p.1). En consecuencia, la principal función de estas comunicaciones dentro de una organización consiste en transmitir su misión, visión, valores, mensajes, objetivos generales y sus principales noticias (Pinillos, 1996, citado por Morales, p.2).

Por ello, resulta indispensable en toda organización el contar con un área técnica encargada de la gestión de las comunicaciones internas que conozca la cultura organizacional e identifique las necesidades comunicacionales de quienes hacen vida dentro de la misma (sus colaboradores), con el propósito de diseñar estrategias y acciones alineadas con los objetivos organizacionales, destinadas a satisfacer y dar respuesta efectiva y eficiente a dichas necesidades de sus públicos internos de acuerdo con las características, preferencias e intereses particulares que estos presenten.

No obstante, hoy día son numerosas las organizaciones que obvian el valor de las comunicaciones internas por considerarlas como un gasto innecesario de recursos (tiempo y dinero) que podría ser invertido en otras áreas o departamentos vistos como prioridad.

Un ejemplo de este concepto compartido por muchas organizaciones lo representa la organización Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. (CMGD) ubicada en el estado Miranda (Venezuela), una empresa dedicada al rubro de la importación y distribución de mármoles, granitos, grafito, piezas sanitarias y revestimientos desde el año 1997, que

carece de un departamento que gestione las comunicaciones institucionales tanto a lo interno como a lo externo, siendo encargado de esta actividad el departamento de Gestión Humana (RRHH).

Actualmente, la organización cuenta con medios de comunicación tales como carteleras, teléfono, reuniones formales e informales, entrevistas, correos institucionales, cartas, manuales, informes, página web y redes sociales como *Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn*, que fueron gestionadas por la Gerencia de Gestión Humana, en conjunto con la Gerencia de Sistemas y una empresa *outsourcing* hasta el año 2017, por lo que se encuentran desactualizadas desde hace mucho tiempo, tal como se muestra a continuación:

Instagram @grupocentromarmol:

Puede observarse que contiene publicaciones de imágenes donde se muestran los diversos productos que ofrecen tales como granitos, mármoles, piezas sanitarias, granitos, cerámicas, entre otros, así como también imágenes alusivas a temporadas navideñas, fechas especiales (día de la madre, del padre, del Arquitecto, entre otras) y efemérides patrias.

Por otra parte, puede notarse que esta red social carece de información relacionada con la filosofía de la organización, así como también de mensajes que agreguen valor a la misma.

De igual forma, puede señalarse que posee muy pocas publicaciones que se vinculen con su responsabilidad social empresarial o con actividades y/o eventos organizacionales.

Cuenta con publicaciones realizadas desde el mes de agosto del año 2012 hasta el día 28 de marzo de 2017, fecha en la que se realizó la última publicación como puede observarse en la siguiente figura:

Figura No. 1: Última publicación realizada en la cuenta de *Instagram* de Centro Mármol



Fuente: Página de *Instagram* de Centro Mármol (2019)

Figura No. 2: Imagen correspondiente a la página web de la compañía



Fuente: *Página Web:* <https://centromarmol.com/home/> (2019)

Esta página web contiene información relacionada con la filosofía de gestión de la empresa, así como también sobre los productos y servicios que ofrece y la ubicación de

cada una de sus sucursales a lo largo del territorio nacional. Última actualización corresponde al año 2018.

En resumen, resulta evidente que las redes sociales de esta organización son medios de comunicación poco valorados que, gestionados correctamente, pueden resultar muy útiles para la transmisión de mensajes e información institucional relevante para sus empleados y sus *stakeholders* en general.

Así, debido a la carencia de un área encargada de gestionar las comunicaciones dentro de la organización, a la reducida cantidad de medios de comunicación interna con los que cuenta y a la poca información institucional ofrecida en sus redes sociales, es probable que los colaboradores de dicha organización desconozcan una gran cantidad de información relevante relacionada con los objetivos, metas, estrategias organizacionales y planes de acción, filosofía de gestión, normativa y reglamento interno, beneficios laborales, capacitación, responsabilidad social, eventos y reuniones, evaluaciones de desempeño y *feedback*, funciones a cumplir dentro de la organización, entre otras de interés, razón por la que surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Qué nociones y/o conocimientos tiene el personal directivo de la empresa CMGD en cuanto a la gestión comunicacional dentro de la misma?, ¿cuáles son sus expectativas al respecto?, ¿qué tipo de mensajes quieren transmitirle a sus empleados y a través de qué medios?
- ¿Cuáles son las necesidades comunicacionales de los empleados/receptores de dicha organización?, ¿qué tipo de mensajes e información institucional quisieran recibir de acuerdo a sus preferencias e intereses?
- ¿Qué tipo de mensajes e información institucional reciben actualmente los empleados de dicha organización y a través de qué medios lo hacen?, ¿qué tipo de información quisieran transmitir a la gerencia y a través de qué medios?
- ¿Cuáles recomendaciones podrían hacerse para mejorar los puntos débiles detectados en el sistema de comunicaciones interna de la organización?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Analizar el sistema de comunicaciones internas de la empresa CMGD para la formalización de la gestión comunicacional interna.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las nociones de la gerencia de la organización (emisores) en cuanto a los aspectos relativos a la gestión de las comunicaciones internas, para la definición de sus expectativas.
- Determinar necesidades y preferencias comunicacionales de los públicos internos (receptores), para el logro de su satisfacción comunicacional.
- Analizar los medios de comunicación interna para la identificación de medios, mensajes y canales de retroalimentación presentes en la organización.
- Elaborar un cuerpo de recomendaciones basado en el análisis del sistema de comunicaciones interna de la empresa CMGD, para la formalización de su gestión comunicacional interna.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Es clave para el éxito de toda organización, la identificación de todos y cada uno de sus miembros con su filosofía de gestión y para ello, es necesario que exista una comunicación interna efectiva y eficaz que permita la transmisión de dicha información a través de los canales más adecuados que garanticen la recepción de la misma.

Siguiendo este orden de ideas, puede decirse que el objetivo fundamental del análisis de comunicaciones internas se basa en conocer la forma en cómo fluye o circula la comunicación dentro de una organización, determinando cuáles son los medios o canales utilizados, qué tipo de mensajes son transmitidos y entre quiénes se transmiten, a fin de detectar las necesidades comunicacionales y diseñar las estrategias adecuadas que den respuesta a las mismas y optimicen la comunicación entre cada uno de sus miembros.

Por ello, la presente investigación tiene como objetivo analizar el sistema de comunicaciones internas de la empresa Centro Mármol, Granitos y Diseños, C.A. (CMGD), con el propósito de formalizar su gestión comunicacional, partiendo de la hipótesis de que, aparentemente en dicha organización, las comunicaciones son desprestigiadas por no ser concebidas como prioridad, lo cual podría dar lugar a una identidad organizacional débil. Una muestra de ello puede verse reflejada en su organigrama, en el cual se observa la carencia de un departamento de comunicaciones que centralice, gestione y canalice todas las necesidades y procesos comunicacionales de dicha empresa, tanto a lo interno como a lo externo.

Así pues, tomando en cuenta los conocimientos adquiridos a lo largo de la Especialización en Comunicación Organizacional que dio lugar al presente proyecto en el que se destaca el papel fundamental que tienen las comunicaciones dentro de una organización para el reconocimiento e identificación de cada uno de sus miembros con su filosofía de gestión, es importante analizar el sistema de comunicaciones internas en la empresa CMDG, con el fin de aportar valor a dicha empresa mediante la identificación de sus necesidades comunicacionales para determinar los medios y mensajes adecuados que transmitan de manera eficaz y eficiente la información contenida en su misión, visión y valores institucionales.

En consecuencia, al gestionar eficaz y eficientemente cada uno de los elementos que integran el sistema de las comunicaciones internas de dicha organización, pueden diseñarse estrategias y planes de acción que permitan modificar, reforzar o mejorar aquellos puntos débiles detectados, a fin de contribuir con la alineación de toda su plantilla con su filosofía de gestión para el logro de los objetivos y metas organizacionales, dándole un mayor reconocimiento por parte de su público externo y posicionándola en el mercado.

ALCANCE Y DELIMITACIÓN

La presente investigación cuyo fin último es analizar el sistema de comunicaciones internas de la empresa Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. para formalizar la gestión comunicacional interna, tuvo lugar en dicha organización, localizada en la ciudad de Caracas, específicamente en la Urbanización Colinas de la California, calle Mara, C.C. Macaracuay Plaza, torre B, piso 6, estado Miranda.

Asimismo, fue realizada durante el primer trimestre del año 2019 considerando el alto índice de rotación presente en dicha empresa que puede alterar los resultados en un corto plazo, y abarcó un total de 14 empleados de la nómina, quienes representan el total de la población de esta organización. Al respecto, vale destacar que esta compañía está conformada por un grupo de 9 pequeñas empresas distribuidas a lo largo del territorio nacional, a saber: GS, C.A. (Ciudad Ojeda-Zulia), GC, C.A. (Barcelona), F.B.M, C.A. (Barquisimeto), GA, C.A. (Valencia), GMG, C.A. (Miranda), RLGM, C.A. (San Francisco-Zulia), RLGM, C.A. (Las Delicias-Zulia), RS (Barinas), GG, C.A. (Bolívar).

No obstante, entre este grupo de 9 empresas que cuentan aproximadamente con un total que oscila entre 4 y 5 empleados cada una, fue escogida aquella que está ubicada en Caracas, dada la facilidad de acceso a la información y la cercanía, así como también por contar con un mayor número de empleados y por contener los principales departamentos que manejan los recursos humanos, financieros, gerenciales, legales, contables, tecnológicos y administrativos en general que prestan servicios a las demás sucursales.

De esta forma, la población escogida se clasifica estratégicamente en:

- Personal directivo: conformado por las autoridades con poder de decisión en la organización, tales como el Presidente, Asesora Legal (quien tiene un vínculo familiar con el Presidente y representa la segunda persona al mando) y la Gerente de Gestión Humana.
- Empleados: personal que se encuentra en la nómina de la empresa en calidad de fijos o contratados a tiempo completo, que ocupan cargos administrativos en las diferentes áreas de la misma (Asistentes, Analistas, Recepcionista, personal de limpieza y Coordinadores).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explican todos los conceptos y bases teóricas en los que está sustentando este proyecto de grado. Inicialmente se muestran y se explican todos los antecedentes consultados en los que se mencionan investigaciones y metodologías que han sido abordadas de una forma muy similar las que se presentan en este Trabajo Especial de Grado.

ANTECEDENTES

Siguiendo los lineamientos estructurales establecidos por la Universidad Monteávila para la presentación de un Trabajo Especial de Grado, se muestran a continuación los antecedentes que fueron tomados como referencia por las teorías, enfoques, objetivos y metodologías abordadas que, de alguna forma, se relacionan con el contenido y objetivos de la presente investigación, considerando que los antecedentes “contienen la ubicación histórica social, sus relaciones con otros hechos o problemas” (Balestrini, 2002, citado por Cabrera, 2013, p. 23).

En primer lugar, vale mencionar la tesis titulada “Análisis de la comunicación organizacional del Programa de Atención Integral en Salud de la Universidad de Costa Rica, en septiembre del 2006” realizada por Azofeifa Murillo en el año 2007 para optar al título de Magíster Scientiae en Gerencia de la Salud en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), cuyo objetivo general consistió en “analizar los mecanismos y flujos de información formal que actualmente tienen lugar entre las diferentes instancias del PAIS con el fin de ver si facilitan el cumplimiento de la Misión”, fue tomada como antecedente para la presente investigación ya que en su marco teórico se incluyen conceptos como el de la Teoría General de Sistemas y otros generales como comunicación, organización y comunicación organizacional, que se relacionan directamente con el objeto de estudio.

Adicionalmente, en el marco metodológico de dicha tesis, se aplican técnicas de recolección y de análisis de datos muy similares a las que fueron aplicadas en la presente investigación, así como también se identifican mecanismos, flujos de información y contenidos de las comunicaciones internas para determinar si facilitan o

no el cumplimiento de la misión de un programa de salud, lo cual se asemeja a los objetivos planteados.

Por otra parte, el Trabajo de Grado presentado por Cabrera Chirino en el año 2013 para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo (Venezuela), cuyo propósito consistió en “proponer un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A.”, surgió como una alternativa a los problemas comunicacionales presentes en dicha organización relacionados con la ausencia de una comunicación oportuna de lineamientos e información en cuanto a metas y objetivos organizacionales desde los directivos o responsables de la misma hacia su público interno, enmarcados en una cultura organizacional que no refleja la misión y visión organizacionales.

Considerando que el objetivo general de la presente investigación consiste en analizar el sistema de comunicaciones internas de una organización para la formalización de su gestión comunicacional interna, puede tomarse como referencia el trabajo de grado mencionado en el párrafo anterior porque parte de una problemática similar, aborda aspectos teóricos generales relacionados con la comunicación y sus funciones y, además, sus técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron similares a los aplicados en este proyecto.

En este mismo orden de ideas, puede tomarse en cuenta la tesis de grado presentada en el año 2010 por Enríquez Cruz en la Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Ecuador), para optar al título de Magíster en Dirección de Empresas, titulada “Análisis y mejoramiento de un sistema de comunicación interna empresarial. Caso: Multiservicios Juan De La Cruz”, porque se plantea un análisis y diagnóstico de las comunicaciones internas de una organización para elaborar una propuesta de mejoramiento del sistema de comunicación interna de la misma, tomando como bases teóricas conceptos como la comunicación, comunicación en las organizaciones y su clasificación y canales de comunicación interna, que se relacionan con los objetivos y bases teóricas de este proyecto de investigación.

De igual forma, el informe final de investigación presentado por Moreno Burgos para optar al título de Magíster en Comunicación Creativa, Mención Comunicación Estratégica en el año 2014 en Concepción, titulado “Diagnóstico de la comunicación

interna del organismo técnico de capacitación, UdeC Capacita Ltda” para realizar un diagnóstico de la comunicación interna de UdeC Capacita, que sienta las bases para la elaboración de una futura propuesta de mejora, resulta de gran utilidad ya que aborda temas centrales para el presente proyecto tales como la comunicación interna, canales de comunicación interna, públicos internos, filosofía y cultura corporativa, además de contar con un enfoque metodológico muy similar al aplicar técnicas de recolección y análisis de datos del método cuantitativo y cualitativo.

Asimismo, se tomó como antecedente la Tesis del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras presentada por Trani Moreno para la Universitat de Barcelona en el año 2015, titulada “La Comunicación Interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones”, cuyo propósito consistió en mostrar la evolución de la comunicación interna en las organizaciones, desde su enfoque inicial histórico con unos objetivos y propósitos más informativos, hasta la situación actual de la comunicación interna en las organizaciones españolas, ya que fue considerada como pertinente por su amplio contenido teórico relacionado con el tema de la presente investigación, en cuanto a conceptos de comunicación (sus elementos y funciones) y de comunicación interna (clasificación, funciones y medios).

También resultó de gran utilidad el trabajo de grado presentado por Vega Peñafiel titulado “Diagnóstico y propuesta de un programa de comunicación interna que refuerce la cultura organizacional de la empresa Multicines, en el año 2017” para optar al título de Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, en la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con el objeto de lograr el reforzamiento de la cultura organizacional de una empresa a través del diseño de un plan de comunicación interna que le permita a sus empleados sentirse más identificados con dicha organización y desempeñarse en un clima laboral más ameno, partiendo de la definición de términos tales como la comunicación organizacional interna, los elementos de la comunicación, tipos de comunicación interna y cultura organizacional, los cuales forman parte del marco teórico del presente proyecto.

En este sentido, vale acotar que dicha investigación contiene objetivos específicos que, en cierta medida, se relacionan con los del presente proyecto, al abordar temas como el conocimiento de la filosofía corporativa por parte de los empleados de la organización, el reforzamiento de la comunicación entre los mismos en cuanto a

recepción de información y el diseño de herramientas que contribuyan a mejorar el ambiente laboral para proporcionar información de interés sobre la organización mediante el manejo adecuado de los canales de comunicación existentes.

Adicionalmente, para dar respuesta a los objetivos específicos mencionados, fue aplicada una metodología muy similar a la utilizada en el presente proyecto, ya que el tipo de investigación utilizada fue exploratoria y descriptiva, el diseño fue de tipo no experimental, se realizaron entrevistas al personal ejecutivo de alto mando y encuestas dirigidas a los trabajadores y el análisis de los datos recolectados fue mixto.

Considerando que la presente investigación pretende realizar un análisis del sistema de comunicaciones internas de una organización para formalizar la gestión de sus procesos comunicacionales internos, partiendo de la carencia de un departamento de comunicaciones internas que centralice y gestione toda la información institucional emitida desde la alta gerencia, se escogió el Trabajo Final de Grado presentado en el año 2016 por Alaya Cifuentes, titulado “Estrategia de Comunicación Organizacional: Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, Coordinación Nacional de Asistencia Legal gratuita a la víctima de violencia y a sus familiares”, para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional en la Universidad de San Carlos de Guatemala, por su similitud en cuanto a la problemática planteada relacionada con la necesidad de un departamento de comunicaciones detectada a partir de un diagnóstico que permitió conocer la situación comunicacional de una determinada Coordinación de una organización, así como también por su aplicación de encuestas y entrevistas para la recolección de datos que, posteriormente, fueron analizados cuantitativa y cualitativamente.

De manera similar, en el Trabajo de Grado presentado por David de Gálvez en el año 2015 titulado “Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa, Fundación Remar Guatemala” para optar al título de Máster en Artes en Comunicación Organizacional en la Universidad de San Carlos de Guatemala, se identificó la carencia de un departamento de comunicación social, por lo que se propuso una estrategia para dar respuesta a las necesidades comunicacionales tanto de su público interno como externo a fin de maximizar la eficiencia y eficacia de las acciones realizadas por dicha organización. Para su ejecución, fue implementada una metodología que combina el análisis cuantitativo con el cualitativo mediante la

aplicación de entrevistas y encuestas, al igual que en la presente investigación. Además, se determinaron los canales de comunicación interna y se plantearon posibles soluciones y recomendaciones para mejorar la gestión comunicacional interna en dicha organización.

Por su parte, Moya Riera (2015) diseñó una “Propuesta de una metodología para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas” como parte de su Tesis de Grado para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional en la Universidad Central del Ecuador que, a pesar de tratarse de una propuesta metodológica que represente para las organizaciones una herramienta de trabajo tendiente al fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas, a nivel teórico contiene conceptos y definiciones genéricas similares a las del presente proyecto, relacionadas con la comunicación organizacional, cultura organizacional y comunicación interna, además de hacer énfasis en la importancia de las comunicaciones internas para la creación de programas dirigidos al personal de la organización con el objetivo de generar un ambiente de trabajo apropiado en el desarrollo de actividades individuales y grupales que facilite el conocimiento de la identidad organizacional, permita generar interdependencia entre los distintos departamentos y difundir información en todos los niveles de la misma.

Los trabajos de investigación señalados anteriormente, son de gran utilidad para el presente proyecto, ya que parten de problemáticas similares a la que se planteó en el primer capítulo del mismo y contiene bases teóricas que resultan muy valiosas por estar relacionadas con el objeto de estudio y algunos de los enfoques metodológicos aplicados, propuestas y sugerencias sirven de guía porque nutren el análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

BASES TEÓRICAS

En el marco de la línea de investigación de este Trabajo Especial de Grado, se explican las definiciones teóricas que se relacionan directamente con el planteamiento de esta investigación, tomando como punto de partida las definiciones de comunicación, organización, teoría sistémica de las organizaciones, comunicación organizacional y sus elementos, comunicación interna y su clasificación, públicos, públicos internos y,

finalmente de forma muy general, una breve descripción de lo que se conoce como cultura e identidad organizacional y filosofía de gestión (misión, visión y valores organizacionales).

LA COMUNICACIÓN

En términos generales, la comunicación es considerada como una capacidad inherente al ser humano que le permite expresar sus opiniones, emociones y sentimientos, ya sea de forma verbal o no verbal, oral o escrita.

Partiendo de la premisa de que todo comunica y tiene una intencionalidad o propósito, puede decirse que un simple gesto o inclusive, el silencio, representan distintas formas de expresarnos, ya que al no comunicar también comunicamos; esto significa que si al recibir determinada información, por ejemplo, una crítica sobre alguien, optamos por callar y no emitir ningún comentario al respecto, estamos transmitiendo un mensaje que puede ser interpretado de diferentes maneras.

Asimismo, para que pueda garantizarse en un proceso comunicacional el envío y recepción de un mensaje, es necesario que participen una serie de elementos interdependientes que facilitan el flujo de información y cumplen con funciones determinadas dentro del mismo. Por ello, puede decirse que la comunicación constituye un sistema conformado por elementos que permiten su funcionamiento.

Al respecto, siguiendo a Fernández Collado (1991), la comunicación es vista como un sistema “integrado por varios subsistemas o componentes que interactúan entre sí para producir como resultado el envío y la recepción de mensajes entre un ser humano (o varios) y otro(s). Dichos subsistemas son la fuente o emisor, el mensaje, el canal o medio y el receptor” (p. 245).

No obstante, autores como Currás (2010) definen la comunicación desde otro enfoque, al indicar que ésta “es entendida (...) como la emisión de señales verbales o no verbales a las audiencias, sean internas o externas” (p. 20). Este concepto hace referencia a los mensajes como señales y al receptor del mismo como audiencias, ya que el concepto es ubicado dentro del contexto de las organizaciones, las cuales serán descritas con detenimiento más adelante.

A este concepto, se le puede añadir otro enfoque como aquel que plantean Robbins y Judge (2009, p. 351), quienes definen la comunicación como la transferencia

del significado de una persona a otra y la comprensión del mismo, considerando que una idea o información no es útil si no se comunica efectivamente, garantizando que el receptor del mensaje entienda lo que le fue transmitido. No obstante, en la práctica existen varios elementos que pueden interferir en la transmisión de un mensaje, por lo que su comprensión no siempre está garantizada.

En el marco de las organizaciones, Robbins y Judge (2009, pp. 351-352) indican que la comunicación cumple cuatro funciones dentro de las mismas: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

El control se refiere a las exigencias comunicacionales por parte de los directivos de las organizaciones con respecto al cumplimiento de lineamientos formales de acuerdo con los niveles jerárquicos y, por otra parte, a las comunicaciones informales que también ejercen control en los comportamientos de los miembros que las integran; como ejemplo, mencionan los autores “(...) cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento”.

La comunicación a través de la retroalimentación, también puede servir para motivar a los miembros de una organización, reforzando ciertas actitudes y comportamientos o sugiriendo oportunidades de mejora en caso de que el desempeño laboral no sea el deseado.

La comunicación es, a su vez, una forma de expresión emocional para los miembros de un equipo de trabajo, ya que estos interactúan constantemente entre ellos para manifestar sus ideas, sentimientos, emociones y opiniones sobre diversos temas, satisfaciendo así sus necesidades sociales.

Adicionalmente, también comunicar es informar, ya que permite transmitir a los grupos e individuos los datos que necesitan y esperan saber para la toma de decisiones. En el ámbito laboral por ejemplo, los miembros de una organización requieren y desean obtener información relacionada con sus salarios, objetivos y metas organizacionales, desempeño, funciones, entre otros.

Así pues, resulta claro que las comunicaciones dentro de las organizaciones cumplen un papel fundamental en todos los niveles de la misma, ya que es indispensable para la alta gerencia o directivos el comunicar información institucional relacionada con funciones asociadas al rol de cada cargo, metas y objetivos

organizacionales, normativas, filosofía de gestión, desempeño, motivación, entre otras, así como también es necesario para los empleados recibir la información que deseen y esperen recibir, como lo es también el poder comunicarse con los demás miembros de la organización y con los directivos para transmitir sus inquietudes o expresar sus emociones e ideas.

De forma similar, Collado (1991, p. 257) menciona que las principales funciones de la comunicación en una organización son las siguientes:

- Producción y regulación.
- Determinar metas y objetivos.
- Determinar las áreas problema.
- Evaluar el rendimiento.
- Coordinar funcionalmente las labores interdependientes.
- Determinar las normas del resultado del rendimiento.
- Dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes.
- Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas.
- Guiar e influir.
- Innovación.
- Social o mantenimiento.
- Todo lo que afecte el autoestima de los miembros.
- Relaciones interpersonales en la organización.
- Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

Igualmente, este autor hace hincapié en las funciones informativas, motivacionales, sociales y reguladoras que cumple la comunicación dentro de las organizaciones, siendo útil y necesaria tanto para los directivos como para los empleados en general, con el propósito de alinear las metas y objetivos organizacionales con la filosofía de la misma. Éste último término será abordado más adelante.

Por su parte, los autores Koontz et. al. (2012, p. 456) indican que la comunicación en una organización es importante porque permite:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

En cuanto a la importancia de la comunicación en una organización, Koontz et. al. (2012) agrega a las funciones anteriormente descritas, la organización de los recursos humanos y de otro tipo, de forma eficiente y eficaz, por lo que puede decirse que la comunicación contribuye también con la distribución de funciones de manera equitativa y con el manejo de los demás recursos de una organización de forma óptima.

En síntesis, es importante para los términos de la presente investigación conocer, desde distintas perspectivas teóricas, lo que se entiende por comunicación en líneas generales, para poder comprender su importancia dentro de las organizaciones en todos los niveles de la misma. A continuación, se hará un acercamiento hacia lo que se conoce como organización.

ORGANIZACIÓN

Una organización puede ser entendida como un grupo conformado por dos o más personas con intereses comunes que reúnen esfuerzos para el logro de un objetivo en común. A continuación se presentan varios enfoques teóricos en torno al término, con el objetivo de realizar comparaciones entre los mismos e identificar semejanzas y/o diferencias.

Un primer acercamiento al término es propuesto por Sayago (1998), citado por Azofeifa (2007), quien define organización como un “sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente” (p. 26).

Dicha definición permite concebir a las organizaciones como sistemas que pertenecen a un sistema más amplio: la sociedad, con la cual se relaciona e interactúa y, a su vez, se ve impactada por ésta, por lo que no puede ser entendida una organización fuera de su entorno.

Por otra parte, Chiavenato (2009, p. 24) ofrece una serie de descripciones del término, las cuales se exponen a continuación:

- Es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual.
- Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas creadas o recreadas con el fin de realizar objetivos específicos.
- La organización es una unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) con el propósito de facilitar la realización de un conjunto de propósitos.
- La organización es un sistema social cooperativo basado en la razón. Su existencia requiere tres condiciones: la interacción entre dos o más personas, el deseo y la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común.
- La organización es una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua con la intención de realizar un objetivo común.

Todas estas definiciones del término coinciden en que una organización está integrada por dos o más personas con intereses comunes que se relacionan entre sí y reúnen esfuerzos para alcanzar un objetivo que les es común, dentro de un sistema que forma parte de otro mayor: la sociedad.

Considerando que se pretende analizar el sistema de comunicaciones internas de una organización para formalizar la gestión de sus comunicaciones internas, resultan de gran utilidad todos los conceptos anteriormente expuestos en torno al tema de las organizaciones, ya que permiten entender el funcionamiento y la lógica de las mismas, siendo el principal objeto de estudio.

TEORÍA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES

La teoría sistémica, también conocida como Teoría General de los sistemas (TGS) tuvo como principal exponente y pionero al Biólogo Ludwig Von Bertalanffy entre los años 1950 y 1960, quien partió del principio de “el todo es más que la suma de sus partes” para proponer, a través de un enfoque interdisciplinario, una analogía entre las ciencias naturales y las ciencias administrativas que permitiera estudiar y abordar a las organizaciones como sistemas abiertos que se encuentran en constante interacción con su entorno (Chiavenato, 2009, p. 78).

Ahora bien, ¿qué se entiende por sistema? En términos generales, se entiende como “un conjunto dinámico de elementos y partes entre las cuales existe funcionalidad, se percibe como un <todo complejo> que está conformado por diversas combinaciones de elementos y partes” (Velásquez, 2007, p. 134)

Por su parte, Luhmann (1998) citado por Velásquez (2007) sostiene que un sistema “es una forma con propiedades que le distinguen como unidad de una diferencia; una forma que consiste en la distinción de algo (el sistema) respecto del resto (el entorno) como la distinción de algo respecto a su contexto” (p. 136).

En un sistema, existen diferentes elementos que se interrelacionan y dependen unos de los otros para su correcto funcionamiento, de modo que si alguna de sus partes deja de funcionar, se ve afectado todo el sistema. De igual forma, dichos elementos constitutivos del sistema, le dan su identidad y, al mismo tiempo, lo diferencian de su entorno.

Al respecto, Luhmann (1997) citado por Velásquez (2007) menciona que “los sistemas sólo pueden constituirse por diferenciación, distinguiéndose así de su entorno, lo cual es válido no sólo para sus estructuras, sino también para los elementos mismos que los conforman” (p. 138).

De acuerdo con Chiavenato (2009, p. 78), un sistema puede entenderse como:

Un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operan con datos-energía-materia para producir informaciones-energía-materia. Los elementos que forman partes u órganos del sistema se llaman subsistemas. Los sistemas pueden ser físicos o concretos (hardware) o abstractos y conceptuales (software). Pueden ser cerrados (o mecánicos, con relaciones conocidas con el medio exterior) o abiertos (en continua interacción con el entorno incomprensible).

Adicionalmente, Chiavenato (2009, p. 79) argumenta que las organizaciones están conformadas por dos subsistemas:

- a. El subsistema técnico: incluye las tareas o funciones, el tiempo en que éstas deben ser ejecutadas y el espacio y entorno físico. De él depende la eficiencia potencial de la organización.
- b. El subsistema social: abarca las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal, en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Como puede observarse, el principal aporte de esta teoría consiste en tomar en cuenta el entorno externo para el estudio de las organizaciones como sistemas abiertos, analizándolas desde afuera y no únicamente desde su interior. Anteriormente, las organizaciones se analizaban desde enfoques mecanicistas y rígidos como el de la teoría clásica de la administración o la burocrática, por lo que eran concebidas como “(...) máquinas bien construidas con componentes funcionales claramente diferenciados, que trabajan de manera confiable para cumplir con metas predeterminadas” (Kreps, 1990, p. 67).

Otros de los aportes de esta teoría en el estudio de las organizaciones son los siguientes (Chiavenato, 2009, p. 80):

- Concepto de modelo organizacional.
- Concepto de entrada, salida y proceso.
- Concepto de la caja negra.
- Concepto de información y realimentación.
- Concepto de homeostasis.
- Introducción a la automatización y la informática.
- Enfoque explicativo y descriptivo.
- Proceso de toma de decisiones.
- Investigación de las operaciones.
- Tipos y parámetros de los sistemas.
- Enfoque sociotécnico.
- Análisis sistémico de las organizaciones.
- Concepto de hombre funcional.
- Nuevo enfoque de la organización.

En lo que respecta al funcionamiento de las organizaciones como sistemas, vale señalar lo que expone Chiavenato (2009, pp. 36-37) cuando indica lo siguiente:

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, esto significa que están en un proceso continuo de intercambios con el entorno (...) la organización como sistema abierto es parte de una sociedad mayor, constituida por partes menores. Esa integración de las partes menores produce un todo que no se puede comprender mediante una simple visualización de cada una de las partes en forma aislada.

Asimismo, en cuanto a los sistemas organizacionales, Menschel define un sistema organizacional como "una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor efectividad de las empresas: Por lo que la comunicación es su fundamento principal". Por su parte, Place dice que un sistema es "un ensamble de partes unidas por indiferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma. (citados por Valle, 2005, p.138)

La teoría del sistema abierto propuesta por Katz y Kahn cambia el orden de la importancia de las funciones de la comunicación en las organizaciones señalada por teóricos anteriores, da prioridad a la función social de la comunicación en organización, seguida de la función de producción. Señala la unidad de análisis de las organizaciones a la relación entre las personas, y entre éstas y los ambientes. Los insumos de producción provenientes del ambiente son sólo una de las formas en que los sistemas son abiertos. Lo anterior debería llevar a las organizaciones a flujos de comunicación en todas direcciones y más libres. La apertura existe también en relación con los insumos sociales porque las personas transmiten a su trabajo su vida de aprendizaje, experiencias pasadas, expectativas y motivaciones que las convierten en lo que son e influyen en su comportamiento entre sí”. (Myers y Myers, 1983, citados por Montoya y De la Rosa, 2014, p. 7).

Los conceptos y definiciones en cuanto a sistemas y la teoría sistémica de las organizaciones resultan pertinentes por cuanto sientan las bases teóricas necesarias para dar respuesta al objetivo general de la presente investigación, que consiste en analizar el sistema de comunicaciones internas de una organización para formalizar su gestión comunicacional interna, entendiendo a las organizaciones como sistemas abiertos, conformados por subsistemas o elementos que se relacionan entre sí, la definen y distinguen de su entorno y que, además, están en constante intercambio e interacción con el exterior, por lo que su funcionamiento depende del equilibrio presente entre cada uno de sus componentes, ya que cada uno de estos es necesario para su mantenimiento.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Sotelo (2004) y Krohling (2003) citados por Túñez (2012), la comunicación organizacional “(...) trata de proyectar la identidad de las organizaciones en la esfera social mediante una estrategia de comunicación coordinada” y “estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran” (p. 14)

El autor Piñuel (2010) citado por Túñez (2012, p. 15) sostiene que la comunicación en las organizaciones provoca un:

Sistema peculiar caracterizado porque entre la organización, como emisor, y sus públicos, como audiencia, se produce un <intercambio de expresiones> que se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores-agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales.

Otra definición de este concepto es dada por Andrade (2005) citado por Túñez (2012, p. 15), quien expresa que la comunicación organizacional es:

El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio (...) y los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y su entorno.

Según Andrade, citado por Collado (1991), la comunicación organizacional puede entenderse desde tres puntos de vista: como fenómeno, como disciplina y/o como conjunto de técnicas y actividades.

Como fenómeno, debe tomarse en cuenta que, así como la comunicación es un elemento esencial en la socialización de los seres humanos y lo que precisamente los convierte en seres sociales ya que les permite expresarse, también lo es en las organizaciones, pues todo comunica y produce un efecto y una respuesta en la persona que reciba el mensaje transmitido.

Como disciplina, se define básicamente como "... el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio".

Más adelante, Collado (1991, p. 31) agrega a dicha definición lo siguiente:

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 sus objetivos.

Vale acotar que la comunicación organizacional abarca tanto la comunicación interna como externa, pero para los fines del presente proyecto, se toma en cuenta el concepto de comunicación interna, por lo que resulta de gran utilidad la definición de comunicación organizacional en el sentido más amplio de las comunicaciones de las organizaciones, ya que facilita la comprensión de los procesos comunicacionales que circulan en las organizaciones desde el envío de un mensaje por parte de un emisor hasta la recepción del mismo por parte de un receptor y el intercambio de información entre su público interno.

COMUNICACIÓN INTERNA

El autor Andrade (2005, p. 32) define la comunicación interna 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Otra definición del término es proporcionada por Kreps, (1990) citado por Lucas, (2013, p. 468) cuando indica que la comunicación interna “es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.

De acuerdo con Kreps (1990) citado por Morales (2001, p. 219), este tipo de comunicación es entendida como:

El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (...) sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

La comunicación interna, señala Morales (2001, p. 219):

Concierno a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible.

Por su parte, Pinillos (1996) citada por Morales (2001), sostiene que la comunicación interna “(...) ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio” (p. 2).

Según Ritter (2008, p. 7), las principales funciones de la comunicación interna son las siguientes:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Dada la relevancia que tienen las comunicaciones internas dentro de las organizaciones por ser un pilar fundamental para la transmisión de la misión, visión y valores organizacionales a todos los miembros que las conforman, así como también para dar a conocer las estrategias, metas organizacionales y demás información institucional de interés con el propósito de motivarlos, integrarlos y alinearlos con la filosofía de la misma contribuyendo con el logro de los objetivos organizacionales, es sumamente importante que las organizaciones cuenten con un departamento encargado de gestionar dichas comunicaciones. No obstante, hoy día son muchas las organizaciones que desconocen o subestiman la importancia de estos departamentos tal como lo menciona Gutiérrez (2014, p. 10).

Una de dichas organizaciones es la empresa CMGD que fue tomada como objeto de estudio, por lo que se plantea analizar el sistema de comunicaciones internas de dicha organización como principal objetivo, lo cual conlleva a abordar el tema de las comunicaciones internas para entender su relevancia y el rol que cumple dentro de las organizaciones, a fin de conocer sus debilidades y sugerir recomendaciones que contribuyan con la formalización de sus procesos comunicacionales internos.

TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Puede decirse que la comunicación dentro de las organizaciones se divide en dos grandes grupos: la comunicación formal e informal, confluyendo dentro de ellas canales formales e informales de comunicación.

La autora Morales (2001), señala que la comunicación formal “(...) transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida (...)”, a diferencia de la informal, representada principalmente por lo que se conoce como “rumor”, el cual “(...) aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla” (p. 5)

Por otra parte, Ritter (2008) sostiene que una comunicación es formal cuando obedece a una estructura formal de interacciones y relaciones requeridas por la organización, en un marco de los roles definidos por la misma, como por ejemplo normas de trabajo, informes de resultados, entre otros; mientras que una comunicación es informal, cuando se realiza dentro de una estructura informal, “(...) generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo” (p. 16).

Adicionalmente, dentro de la comunicación formal existen tres tipos de comunicación: la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal (Morales, 2001, p. 5).

Con respecto a la comunicación descendente, la autora la define como:

El tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores (...) su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deban conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados) así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Por su parte, Robles (2014, p. 9) menciona que la comunicación descendente o de administrador a subordinado:

Es la comunicación predominante en el estilo autoritario de liderazgo. Por otra parte, la comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información que los niveles superiores. Las funciones de la comunicación descendente son: informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la organización.

Asimismo, vale mencionar que “esta clase de comunicación es utilizada fundamentalmente para bajar líneas e impartir directrices a los empleados. En este sentido tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar (Ritter, 2008, p. 17).

Con respecto a la comunicación ascendente, Morales (2001, p. 6) indica que esta “(...) surge de los niveles más bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos (...) hacia la alta dirección” y promueve la retroalimentación.

En este mismo orden de ideas, Ritter (2008) define la comunicación ascendente como “aquella mediante la cual los empleados de la organización se comunican con sus superiores reportando las novedades o problemas e informando del avance de sus tareas” (p. 17).

Por otra parte, la comunicación horizontal también conocida como transversal “(...) se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales” (Morales, 2001, p. 7).

Ritter (2008) sostiene que este tipo de comunicación interna “se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel” (p. 17).

Tomando en cuenta que dos de los objetivos específicos del presente proyecto consisten en identificar las nociones de la gerencia en cuanto a aspectos relativos a la gestión de las comunicaciones internas por una parte y, por la otra, determinar las necesidades y preferencias comunicacionales de los públicos internos para el logro de su satisfacción comunicacional, es importante definir y precisar los tipos de comunicaciones internas para conocer los flujos de información predominantes en la organización y promover una retroalimentación que le permita a sus públicos internos (Gerencia y empleados en general) mantener una comunicación constante y efectiva que satisfaga las necesidades y expectativas comunicacionales de los mismos.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

EMISOR

Una definición muy básica del término es proporcionada por Dragnic (2003), quien indica que el emisor representa el “quién” en el proceso de comunicación, asimismo, “es el punto de partida de un mensaje (...) en la teoría de la comunicación (...) es identificado con el sistema empresarial o institucional que controla la cadena comunicacional” (p. 89).

Para Robbins y Judge (2009), el emisor es aquel que “inicia un mensaje al codificar un pensamiento” (p. 353).

Estos conceptos dan a entender que el emisor es quien inicia el proceso comunicacional a través de la transmisión de un mensaje codificado, cuyo contenido, en las organizaciones, proviene de aquellas personas que tienen poder de mando y decisión y conocen la filosofía organizacional quienes, por lo general, se ubican en los niveles más altos de la estructura de la organización u organigrama como es el caso de los Gerentes o principales representantes de la misma.

MENSAJE

De acuerdo con Dragnic (2003), un mensaje representa el “qué” del proceso comunicacional y constituye un “(...) conjunto de señales, símbolos y signos mediante los cuales se transmite un contenido (...) es decir, aquello que se comunica a los receptores” (p. 171).

Por su parte, Adler y Marquardt (2005) lo entienden como “una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor. Algunos son intencionados, pero otros, como los suspiros y los bostezos, no” (Adler y Marquardt, 2005, p. 8)

Según Robbins y Judge (2009) “es el producto físico real desde la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de nuestros brazos y las expresiones de nuestras caras son el mensaje” (p. 353).

En el ámbito organizacional, un mensaje puede clasificarse de diferentes formas, dependiendo de la intencionalidad o propósito con el que se quiera transmitir y el público al cual va dirigido. Así, si por ejemplo se quiere dar a conocer la filosofía de

gestión de una organización, el contenido de los mensajes a transmitir será la misión, visión y valores institucionales.

CANAL O MEDIO

Para los efectos de la presente investigación, es importante mencionar que los conceptos de canal y medio serán tomados como sinónimos, pese a las discrepancias que algunos autores puedan tener al respecto.

De acuerdo con Dragnic (2003), en Comunicación Social un medio es concebido como “(...) aquellos inventos tecnológicos que permiten la transmisión de los mensajes a grandes distancias y a receptores indeterminados” (p. 170)

Por su parte, Collado (1991, p. 246) define un canal como “el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor”. De igual forma, este autor distingue tres elementos principales que se relacionan entre sí en un canal:

- a. Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.
- b. Un mensaje que es enviado a través de él.
- c. Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.

En concordancia con esta definición, los autores Robbins y Judge (2009) sostienen que un canal “es el medio a través del cual viaja el mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal” (p. 353).

Más adelante, señalan Robbins y Judge (2009, p. 353) la diferencia entre los canales formales e informales en una organización, a saber:

Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes como los personales o sociales siguen los canales informales de la organización. Estos canales informales son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales.

Al respecto, Ritter (2008) define los canales formales como medios institucionalizados, mientras que los informales son lo contrario, determinados por el clima, entorno o lugar físico donde se presente la comunicación, tal como es el caso de la comunicación persona a persona (p. 15).

Además de la tipología de los canales anteriormente mencionada, autores como Morales (2001, p. 4), indican que si bien debe tomarse en cuenta y potenciarse la intranet como uno de los medios más importantes dentro de la comunicación interna de una organización, ya que contempla “(...) las tres características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y prevención de cambios fuertes: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial”, es vital no dejar de lado los canales tradicionales, puesto que existe un número importante de colaboradores sin acceso a internet, principalmente el personal de mantenimiento o de producción.

Otra clasificación de los medios la establece Weinshall (1979) citado por Collado (1991, p. 251), cuando indica que existen medios orales (visibles e invisibles) y escritos, que dependen de la intervención hecha por el receptor; mientras que Goldhaber (1977) citado por Collado (1991, p. 250) establece la siguiente tipología:

- Hardware: son aquellos que dependen de una fuente eléctrica o mecánica para su funcionamiento.
- Software: son aquellos que dependen de las capacidades y habilidades de los individuos para comunicarse (hablar, escuchar y escribir).

Adicionalmente, Collado (1991, pp. 248-249) establece una clasificación general de los medios, entre los que figuran: el teléfono, correo electrónico, teleconferencia, exhibiciones audiovisuales, videos y películas, radio, memoranda e instrucciones por escrito, cartas de diversos formatos, invitaciones a eventos formales o sociales, buzón de opiniones para los empleados y trabajadores, reportes escritos (por ejemplo los reportes de evaluación de una actividad laboral), manuales (de inducción, de bienvenida, etc.), boletines informativos dirigidos a toda la organización o a segmentos de ella, revistas y periódicos internos, circulares, entrevistas formales (de contratación, para resolver un conflicto, motivar a un trabajador, tomar una decisión, despedir alguien, etc.), entrevistas informales, reuniones o juntas administrativas de trabajo, reuniones informales planeadas (desayunos, almuerzos, etc.), red informal por donde se propagan rumores e información extraoficial, entre otros.

Esta última clasificación es la que se tomará en cuenta para definir los indicadores de la variable “medios o canales” que se desprende de los objetivos de la presente investigación, por ser la que más se ajusta a los medios existentes y, adicionalmente, se tomarán en cuenta las redes sociales y página web de la organización. De igual forma, debe mencionarse que la definición de este concepto es de gran utilidad para el análisis que se pretende realizar, ya que permite comprender que la selección de determinados medios o canales por parte de los públicos internos de una organización, dependerá de las características, preferencias y necesidades comunicacionales de dichos públicos.

RECEPTOR

Para Robbins y Judge (2009), el receptor “es el objeto a quien se dirige el mensaje. No obstante, antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los símbolos en tal forma que los entienda el receptor. Este paso es la decodificación del mensaje” (p. 353).

En el ámbito de las comunicaciones organizacionales, el receptor está representado por los empleados o colaboradores que integran la organización, por ser quienes reciben la información emitida por la alta gerencia de la misma. Sin embargo, cuando se produzca una respuesta o información de retorno desde los empleados hacia la alta gerencia, ésta última será considerada como receptor. Dicho proceso de retorno de información será descrito a continuación.

RETROALIMENTACIÓN

También conocida como retroinformación, información de retorno o “feedback”, la retroalimentación se define como:

El envío de un mensaje por parte del receptor como respuesta a otro mensaje enviado por el emisor. De esta forma, la relación comunicacional se torna horizontal y ambos polos tienen la posibilidad de intercambiar los papeles de emisor y de receptor” (Dragnic, 2003, p. 106).

Siguiendo este orden de ideas, Robbins y Judge (2009) entienden la retroalimentación como “la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión” (p. 353).

Cabe destacar que los cinco elementos de la comunicación interna descritos en las líneas anteriores, a saber: emisor, mensaje, canal o medio, receptor y retroalimentación, forman parte del sistema de comunicaciones internas de toda organización y, en particular, dado que el objetivo principal de la presente investigación consiste en analizar el sistema de comunicaciones internas de la empresa CMGD, resulta necesario comprender el significado de estos términos para determinar quiénes son los emisores y receptores en dicha organización, qué tipo de mensajes institucionales se transmiten y a través de qué medios, para identificar las necesidades y expectativas comunicacionales presentes.

PÚBLICOS

En términos generales, siguiendo el informe MacBride citado por Dragnic (2003, p. 235), el público es “una colectividad que existe porque unos individuos tienen en común ciertas experiencias, ciertos recuerdos y tradiciones, y ciertas condiciones de vida. Incluso en una comunidad muy pequeña, esta colectividad no es uniforme”. Al mismo tiempo, esta autora señala que algunas de las categorías en las que suelen clasificarse los públicos son las siguientes: el sexo, la edad, el nivel educativo y socioeconómico, diversiones, hobbies, entre otros.

De acuerdo con Guzmán (1989) citado por Capriotti (1992, pp. 35-36), el público es definido como:

El conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana (...) cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a todos los grupos de una sociedad”

De esta forma, en una organización los públicos también son conocidos como *stakeholders* por algunos autores y representan “los actores (personas, grupos u organizaciones) que pertenecen, se relacionan, se ven afectados por la organización o pueden influir en su comportamiento” (Túñez, 2012, p. 171).

Por otra parte, vale destacar que no existe un consenso entre autores en cuanto a la concepción de público y *stakeholders* como sinónimos, pues de acuerdo con el autor Túñez (2012, p. 172) “no ofrece matices claramente diferenciadores sino aglutinadores de una parte de los públicos globales”. Más adelante, este autor define *stakeholders* como:

Una segmentación del público global que identifica y refiere para cada organización a los grupos e individuos que se relacionan; a los que influyen o afectan y que pueden ser influidos o afectados; a los que forman parte; y a los que están interesados o tienen derechos en la organización.

Por otra parte, suele asociarse el término público con el de audiencia aunque, según Túñez, éste último “es la parte del público a la que llega una acción comunicativa. Son los receptores del mensaje, pero no todo el público de la organización” (p. 172).

El autor Capriotti (1992, p. 36) sostiene que los públicos de una organización cumplen diversas funciones y comparten determinados roles y status que les permite pertenecer a grupos con características e intereses comunes. Así, “la situación o posición actual en la que se encuentra un individuo con respecto a los demás” representa el status, mientras que “el conjunto de reglas o normas que prescriben cómo debe o no comportarse la persona que ocupa un status” constituye lo que se conoce como rol (Chinoy, 1972, pp. 37).

Finalmente, al respecto vale acotar que en las organizaciones existen niveles jerárquicos de acuerdo a la posición (status) que ocupe cada individuo dentro de la misma, los cuales cumplen con roles específicos y tienen asignadas determinadas funciones y actividades. Estos individuos conocidos como “públicos internos”, a pesar de contar con características particulares que los diferencian entre sí como por ejemplo la edad, sexo, nivel educativo, personalidad, ideología, entre otras, poseen algo en común: tienen intereses y preferencias comunes por formar parte de la misma organización, por lo que comparten un status que los llevará a tener unas expectativas y pautas de conducta comunes, lo que permite redefinir el concepto de público de la siguiente forma: es “el rol que desempeñan un grupo de personas que ocupan un status determinado en relación con una organización” (Capriotti, 1992, p. 38).

Con la definición general de públicos o *stakeholders* de una organización, se pretende reconocer quiénes se relacionan, interactúan y se ven afectados por la empresa CMGD, lo cual sienta las bases para clasificar a los públicos de la misma de acuerdo a sus características particulares para posteriormente elaborar mensajes y seleccionar los medios de comunicación más adecuados que respondan a las expectativas y necesidades de los mismos.

PÚBLICOS INTERNOS

A pesar de que los públicos se clasifican, según Barquero (2002) citado por Túñez (2012, p. 177) en públicos internos y externos, para los objetivos de la presente investigación se tomarán en consideración los primeros, puesto que el principal foco de análisis se centra en los públicos internos de la empresa CMGD.

Así pues, bajo esta misma línea del autor mencionado anteriormente, los públicos internos pueden entenderse como aquellos que forman parte de la organización y están conformados por equipos ejecutivos y directivos, mandos intermedios, empleados (de oficina y fábrica), familiares de los empleados, transportistas, mantenimiento y seguridad (p. 177).

Según Gutiérrez (2014, pp. 12-15), los públicos internos se clasifican de la siguiente forma:

- *La alta dirección:* Representa el máximo responsable de la empresa, será el primer encargado de dar un impulso a la comunicación interna. Deberá tener claro desde el inicio cual es el objetivo de la empresa, los valores y principios de esta, o el mensaje que se desea transmitir entre otros contenidos. Si estos agentes no tienen clara la meta, los niveles inferiores no entenderán el propósito. Un jefe bien informado y con las ideas claras es el primer paso para el establecimiento de un modelo de comunicación exitoso.
- *La unidad de comunicación interna:* Persona o personas encargadas de “poner en contacto” a los distintos agentes de la empresa. Son la cara visible del departamento de comunicación, y se encargarán de manejar la información, de dar fluidez al proceso comunicativo y de hacer que los mensajes lleguen a sus destinatarios de forma que estos puedan entenderlos. Serán los encargados de comunicar de manera oficial los mensajes de la dirección a todos los niveles,

pero también ejercerán de puente entre los trabajadores y el equipo directivo. Otra tarea indispensable de la que se ocupará el departamento de comunicación será la de transmitir la imagen corporativa de una forma homogénea, con la creación de un “libro de estilo” que unifique los mensajes internos de la empresa, desde documentos con el mismo formato y sello hasta la utilización de colores corporativos. Se trata de que toda la información que circule por la organización, ya sea a nivel interno como externo, parezca venir de la misma fuente.

- La línea ejecutiva: Está integrada por el resto de los mandos intermedios. Con esta sección de la empresa el equipo de comunicación suele encontrar un problema común: pocos son los directivos y mandos intermedios que asumen la Comunicación Interna como parte de su responsabilidad. Por ello, y cada día más, los contratos de los directivos y mandos intermedios incluyen cláusulas que les obligan a tomar parte en el modelo de comunicación de la empresa. Un problema con el que suele encontrarse los comunicadores organizacionales a la hora de trabajar con este grupo es la ausencia de información completa.

Los trabajadores de niveles inferiores: Constituyen la inmensa mayoría de la organización y requieren cada vez más información completa y veraz. Necesitan saber lo que se espera de ellos, y también quieren que sus quejas (o sugerencias) sean escuchadas por sus jefes. No olvidemos que cuando hablamos de un empleado, hablamos de un ser humano con todo lo que eso conlleva: familia, motivaciones personales, búsqueda de tiempo libre, promociones en la empresa etc. Por tanto, no deben ser utilizados como un simple mecanismo de producción, sino que deben ser tenidos en cuenta y el departamento de comunicación intentará crear un clima de trabajo favorable en el que se sientan a gusto con la empresa y con su trabajo, para que esta felicidad incida directamente en la producción y ayude a la consecución de los objetivos generales marcados por la alta dirección. Los trabajadores deben estar siempre al tanto de las informaciones que les conciernen y/o afectan, no deben enterarse nunca de aspectos importantes de la empresa a través de canales que no pertenezcan a la misma (prensa, empleados de otras compañías, rumores).

Esta clasificación y descripción de los públicos internos permite tener una noción más clara de las características particulares de cada uno de los involucrados en el sistema de comunicaciones internas de la organización en estudio, como fuentes de información directa para lograr la formalización de la gestión comunicacional interna y como principales emisores y receptores de información.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Siguiendo a Capriotti (2009, p. 145) la cultura organizacional se define como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”, representando el núcleo o esencia de una organización, lo que ésta es.

En el mismo sentido, Peters et. al. (1982) citados por Koontz et. al. (2012, p. 263) entienden la cultura organizacional como:

El modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo”.

IDENTIDAD

Entendiendo que desde diferentes perspectivas existen distintos tipos de identidad en una organización tales como la identidad gráfica o visual y la identidad organizacional o corporativa, se describirá la segunda considerando que el enfoque del presente trabajo especial de grado va dirigido hacia reconocimiento de los principales atributos de la empresa CMGD por parte de sus públicos internos, para determinar su identificación con la razón de ser de la misma.

De este modo, desde una perspectiva organizacional, la identidad corporativa “sería aquella vinculada a la Marca Corporativa, [significando] el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás” (Capriotti, 2009, 20).

En este sentido, se menciona un aspecto importante que conforma la identidad corporativa: “atributos propios” que identifican a una organización y la distinguen del resto, definiéndola como “(...) el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto-identifica (a nivel introspectivo) y se auto-diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009, p. 21).

El concepto de identidad organizacional es definido de forma muy superficial tomando en consideración que no representa el principal objeto de estudio sino que constituye un elemento de la cultura organizacional necesario para conocer la identificación por parte de los públicos internos con la organización en cuestión, como parte del sistema de comunicaciones internas de la misma.

FILOSOFÍA DE GESTIÓN

Según Chiavenato (2009), es aquella que “(...) incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno” (p. 96).

Como complemento a dicha definición, Capriotti (2009, p. 139) menciona que la filosofía de gestión, conocida también como filosofía corporativa, responde básicamente tres preguntas con respecto a la organización: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y, ¿hacia dónde quiere llegar?, estableciendo las metas y objetivos organizacionales que guiarán las acciones que cada uno de los miembros de una organización debe ejecutar, definidas por los directivos y/o fundadores de la misma.

De esta forma, según Capriotti (2009) la filosofía corporativa puede entenderse como “la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad” que permite conocer los aspectos que la caracterizan y distinguen de otras organizaciones, así como también determinar sus creencias y valores fundamentales (p. 139).

Asimismo, Capriotti (2009, p. 139) menciona que una clara definición y correcta aplicación de la filosofía de gestión dentro de una organización, resulta beneficioso por las siguientes razones:

- a) Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la organización.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la entidad y de sus miembros.
- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización y los contenidos claves de los mensajes corporativos.

Siguiendo este orden de ideas, Capriotti (2009, pp. 144-145) menciona cuatro principios básicos con los que debe cumplir toda filosofía de gestión para ser realmente efectiva: la utilidad, la comunicabilidad, la credibilidad y la aceptabilidad.

El principio de utilidad se refiere a que la filosofía debe servir como guía para la consecución de los objetivos, estrategias y metas organizacionales por parte de todos los miembros que conforman la organización.

La comunicabilidad significa la capacidad de los Directivos de una organización para transmitir de forma clara, precisa y coherente la filosofía de la misma, ya sea de forma oral o escrita.

La aceptabilidad consiste en que la filosofía de gestión debe ser planteada en términos alcanzables y realistas, es decir, la organización debe estar en capacidad de asumir los costos que implican la puesta en práctica del contenido de su filosofía.

La credibilidad implica la identificación de todos los miembros de una organización con su filosofía de gestión, la cual debe ser creíble por cada uno de ellos y compatible, en cierto modo, con la ética profesional y personal, para contribuir con la motivación al logro de los objetivos organizacionales.

En síntesis, la filosofía de gestión o corporativa establece los lineamientos generales a los que debe apegarse toda acción llevada a cabo dentro de una organización, pues establece desde la alta gerencia las pautas, estrategias, valores y principios que rigen la actuación de cada uno de los miembros de la misma para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Por ello, está integrada por los siguientes elementos: la misión, la visión y los valores organizacionales, los cuales serán definidos a continuación.

MISIÓN

La misión de una organización puede entenderse como “(...) es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad (...) debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso” (Chiavenato, 2009, p. 96). Definir la misión permite esclarecer:

- Cuál es el propósito fundamental del negocio.
- Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad.
- Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer.
- Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización.
- Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar.
- Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimentan el negocio.

Por su parte, Capriotti (2009) expone que la misión organizacional corresponde al “¿qué hace la organización”, debido a que representa la definición de los servicios y/o productos que ofrece para satisfacer las necesidades de su público, permitiéndole a la organización identificar a sus competidores estratégicos, con el propósito de “(...) establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos” (p. 140).

VISIÓN

A diferencia de la misión y como su complemento, la visión según Chiavenato (2009) se define de la siguiente manera:

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es un esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo (...) suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es (...) el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización

para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir (p. 99).

Con esto, resulta claro que mientras la misión organizacional le permite a una organización definirse a sí misma como realmente es y determinar cuál producto o servicio ofrece, la visión proyecta lo que ésta quiere ser a futuro, dictando las directrices y mostrando a sus colaboradores el camino a seguir para el logro de objetivos organizacionales a mediano o largo plazo, los cuales deben ser lo suficientemente realistas y alcanzables como para mantenerlos motivados.

Al respecto, Capriotti (2009) sostiene que la visión:

Es el objetivo final de la entidad. Moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. No debe ser algo utópico, puesto que ello supondría una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable (...) debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización (p. 140).

De esta forma, puede afirmarse que ambos conceptos se complementan entre sí, ya que la misión sienta las bases que le permitirá a la organización lograr o alcanzar la visión que se ha propuesto, por lo que ambos elementos de la filosofía de gestión deben ser congruentes para guiar cada una de las acciones que tomen sus colaboradores y mantenerlos alineados con los objetivos y metas organizacionales.

Adicionalmente, tal como se mencionó existe un tercer elemento y no menos importante de la filosofía de gestión: los valores.

VALORES

También conocidos como “valores centrales corporativos” según Capriotti (2009), los valores “representan la forma en que la organización hace sus negocios”, tanto a nivel profesional (aquellos tomados en cuenta al momento de diseñar o fabricar los productos o servicios que ofrece) como a nivel personal (relaciones e interacciones entre sus miembros o personas externas a la organización) (p. 141).

Para los fines de la presente investigación, la cultura organizacional fue abordada muy someramente, al igual que la identidad organizacional y la filosofía de gestión (misión, visión y valores) como elementos que la integran, tomando en cuenta que no constituyen el objeto principal de estudio, pero abarcan el tema de los atributos propios

de cada organización, los valores, el comportamiento y conductas por los que se rigen los miembros de la organización en estudio, como partes constitutivas del sistema de comunicaciones internas que se pretende analizar.

Los conceptos y bases teóricas que se describieron en los párrafos anteriores, sirven como sustento para comprender la importancia que tienen las comunicaciones en las relaciones humanas, pues permiten expresar de distintas maneras modos de sentir y pensar. Para que exista una comunicación es necesaria la presencia de dos o más personas, por lo que se conforman grupos conocidos como organizaciones, cuyos miembros tienen intereses y metas comunes.

Históricamente, han sido numerosos los estudios e investigaciones realizadas por diversos autores en torno al tema de las organizaciones: algunos han explicado su funcionamiento desde una perspectiva mecanicista y racional, otros desde una perspectiva más humanista y otros han descrito a las organizaciones como sistemas abiertos que están en constante interacción con su entorno y se conforman por un conjunto de subsistemas o elementos interdependientes que permiten su funcionamiento.

Como sistemas abiertos, las organizaciones deben prestar especial atención a las comunicaciones internas, ya que estas permiten transmitir información institucional relevante a sus públicos internos en todos los niveles, mediante canales o medios de comunicación que más se ajusten a sus preferencias y necesidades comunicacionales para responder a las expectativas que estos tienen con respecto a la organización. Al respecto, vale mencionar que dicha información es transmitida de forma descendente (desde la alta gerencia hacia el resto del personal) y debe estar alineada con la cultura y filosofía de gestión de la organización, para que así cada una de las acciones que se vayan a emprender contribuyan con el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se muestra una breve descripción de lo que es la empresa Centro Mármol Granitos y Diseños C.A., su historia, su marco filosófico, su función social, su organigrama, estructura física, descripción del personal actual, el mercado que abarca y se comenta cuál es la situación actual de sus aspectos comunicacionales, además de explicar brevemente las actividades que realiza.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El grupo de empresas de Centro Mármol, Granitos y Diseños, C.A. (CMGD, C.A.) representa una organización que cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado nacional, y se dedica básicamente a la distribución de mármol, granito, pizarra e insumos al sector de la construcción y al sector de los trabajadores artesanales tales como los Graniteros y Marmoleros, así como también a la venta de piezas sanitarias, griferías y muebles contemporáneos al público en general.

BREVE HISTORIA

La empresa Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. inició sus actividades en el año 1995 en un pequeño local ubicado en la Urbanización El Llanito de Caracas dirigido por extranjeros, para la elaboración de trabajos de tipo artesanal. Posteriormente, en octubre del año 1997, CMGD trasladó sus equipos a la Zona Industrial de Guarenas (Estado Miranda) para instalarse en un local con mejores condiciones. Finalmente, en el año 2003, fue inaugurada la primera sucursal de la empresa, ubicada en la Zona Industrial Castillito (Estado Carabobo) y, en agosto del año 2004, se creó la segunda sucursal ubicada en Barquisimeto, Estado Lara, para así, dos años después, iniciar operaciones en la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia.

Vale destacar que la empresa se ha expandido con el transcurrir de los años y, actualmente, cuenta con nueve pequeñas empresas distribuidas a lo largo del territorio nacional: GS, C.A. (Ciudad Ojeda-Zulia), GC, C.A. (Barcelona), F.B.M, C.A. (Barquisimeto), GA, C.A. (Valencia), GMG, C.A. (Miranda), RLGM, C.A. (San Francisco-Zulia), RLGM, C.A. (Las Delicias-Zulia), RS (Barinas), GG, C.A. (Bolívar).

Dichas empresas, a pesar de ser independientes entre sí y contar con una razón social propia, dependen y reportan directamente a la sede principal ubicada en Caracas, donde se encuentran los principales departamentos encargados de administrar los recursos financieros, humanos y tecnológicos.

MARCO FILOSÓFICO

MISIÓN

Somos una organización emprendedora, orientada a satisfacer y superar las necesidades del mercado, ofreciéndole a nuestros clientes, excelentes productos de calidad en recubrimientos para la construcción, piezas sanitarias, griferías y muebles contemporáneos, a precios altamente competitivos contando con un equipo de trabajo comprometido. (Centro Mármol, s.f.)

VISIÓN

Ser reconocidos como los Líderes del Mercado de los Recubrimientos, Piezas Sanitarias, Griferías y Muebles Contemporáneos por la Calidad y Variedad de nuestros productos y por la esmerada atención al cliente.

VALORES

Los valores y principios que hacen que el desempeño de nuestra organización sea superior a las otras, y que contemos con trabajadores más satisfechos y comprometidos por formar parte de un equipo exitoso, son los siguientes:

Honestidad:

- Honramos y defendemos la propiedad de los demás.
- Somos auténticos en lo que hacemos.
- Somos justos y respetamos la verdad.
- Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.

Responsabilidad:

- Respondemos por lo que hacemos y por lo que dejamos de hacer.
- Cuidamos y atendemos de forma especial la toma de decisiones.

- Honramos nuestras deudas.
- Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden.
- Reconocemos nuestros errores y buscamos corregirlos a la brevedad posible.

Comunicación:

- Nos esforzamos en escuchar lo que nos dicen, y si no entendemos preguntamos.
- Verificamos que nos estamos explicando correctamente.
- Evitamos etiquetar a nuestros interlocutores o sus mensajes.
- No consentimos chismes o rumores.
- Si no nos llega la información la buscamos.
- Nos expresamos con libertad, sin fingir o disimular.

Respeto:

- No menospreciar a los demás ni sus opiniones.
- Cuando actuamos tenemos consideración con los sentimientos de los demás.
- Apreciamos a quienes nos rodean.
- Nos esforzamos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares.
- No insultamos ni maltratamos.
- No agredimos ni física ni verbalmente a nadie.
- Aceptamos con respeto las opiniones contrarias a las nuestras.

Trabajo en Equipo:

- El éxito de nuestra organización lo construimos juntos.
- El trabajo en equipo requiere del esfuerzo de cada uno.
- El mejor resultado es el producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el equipo.
- La armonía se logra con el esfuerzo de todas las personas que conforman la organización.

Servicio al Cliente:

- Tratamos a todos los clientes con cortesía, dignidad y respeto. Damos siempre un trato humano y personalizado.
- Estamos conscientes que nuestro trabajo hace una diferencia en la vida de los Clientes.
- Empleamos un vocabulario correcto y adecuado.
- Demostramos siempre una actitud de servicio.
- Conocemos y satisfacemos las necesidades del Cliente, no generamos faltas expectativas.
- Cumplimos con los tiempos de respuesta de los productos. Si no es posible por alguna razón ajena a nosotros, avisamos oportunamente.

Superación y Mejora Continua:

- Creemos en el mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria
- Creemos en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia.
- Nos capacitamos y actualizamos de manera permanente y sistematizada.
- Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.
- Los retos nos inspiran.
- No hacemos las cosas “más o menos” o por “cumplir”.
- Creemos en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

FUNCIÓN SOCIAL

El grupo de empresas que conforman Centro Mármol, invierte sus recursos en realizar estudios de mercado e investigaciones que les permitan conocer los precios establecidos por su competencia para ofrecer productos de calidad al menor coste posible, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Por ser una organización tan pequeña, ya que cuenta con un total de aproximadamente 50 empleados distribuidos entre sus sucursales ubicadas en distintos estados del territorio nacional, no cuenta con un área dedicada a la planificación, gestión o desarrollo de proyectos ambientales o sociales y, desde Recursos Humanos, tampoco

se promueven actividades de integración, recreación o educativas que contribuyan con el desarrollo personal y/o profesional de sus empleados.

No obstante, cumple con los requisitos mínimos establecidos por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) en cuanto a los beneficios laborales de sus empleados.

Por otra parte, considerando que distribuye mármol, granito, pizarra y otros insumos a Marmoleros y Grafiteros del país, puede decirse que contribuye con el desarrollo del sector de la artesanía en Venezuela, al proveer de materia prima a los artesanos para la elaboración de sus productos, lo cual se convierte en un valor agregado para el mantenimiento de algunas tradiciones y costumbres que forman parte de la cultura del país.

CONTEXTO ÉTICO

La empresa cuenta con un Código de Ética y Conducta que es presentado a cada uno de los empleados y trabajadores al momento de su ingreso como parte de la inducción que se realiza. Este código de ética se puede visualizar en los anexos de este Trabajo Especial de Grado.

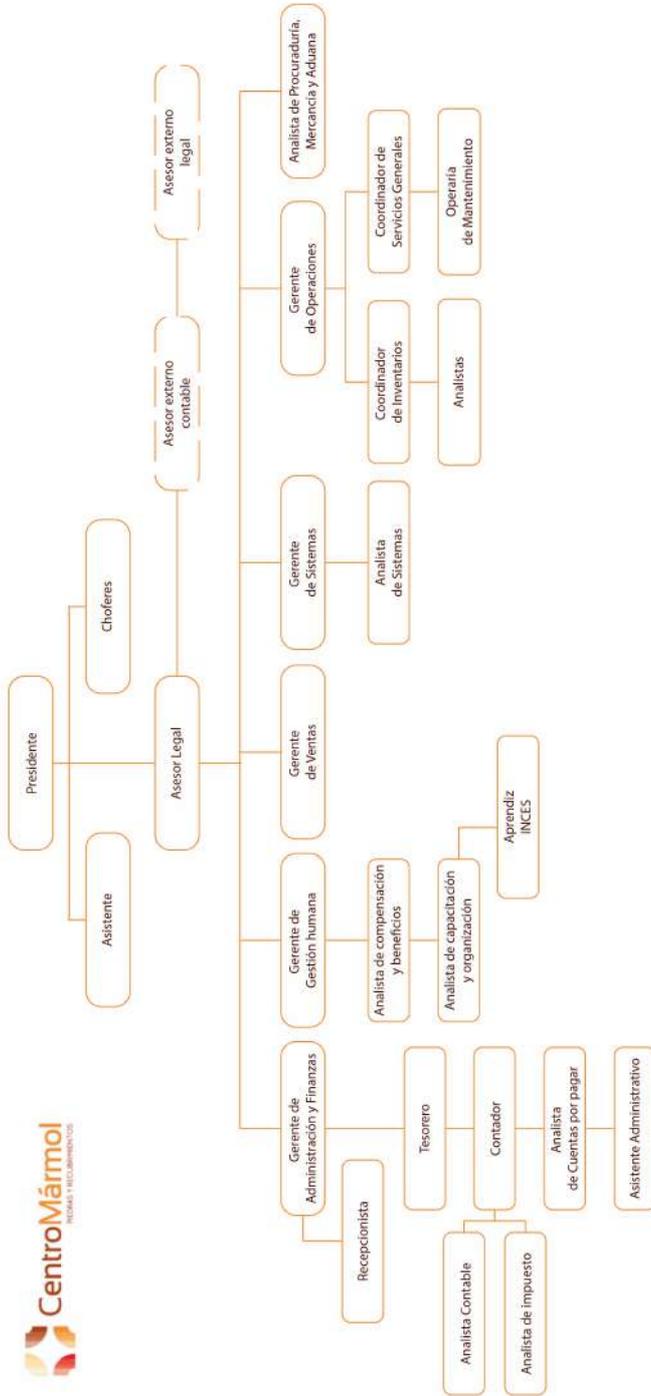
ESTRUCTURA FÍSICA

Las instalaciones de la sede principal del grupo de empresas que conforman CMGD se encuentra ubicada en Caracas (Venezuela), específicamente en la urbanización Colinas de La California, en la Torre “B”, piso seis del Centro Comercial Macaracuay Plaza. En su interior consta de 6 oficinas cerradas con tabiques de vidrio donde se ubican los Gerentes, una recepción en la entrada junto con una pared y piso de mármol como exhibición, tres espacios cerrados para el archivo de todos los documentos, dos baños (uno para damas y otro para los caballeros) para el uso común por parte de los empleados, un espacio destinado a almacenar equipos tecnológicos dañados, un pequeño comedor, una oficina privada con baño para el presidente de la empresa y dos pasillos habilitados con escritorios y equipos para los empleados.

Por su parte, las sucursales cuentan con instalaciones pequeñas que se sitúan en distintos estados y localidades del territorio nacional, como lo son Zulia, Carabobo, Miranda, Barinas, Lara y Guayana.

ORGANIGRAMA

Figura No.3: Estructura General de la empresa CMGD (Sede principal)



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de la empresa (2019)

PERSONAL

Puede decirse que la empresa CMGD es una organización pequeña, ya que cuenta con aproximadamente cincuenta empleados en total, distribuidos de la siguiente forma:

- Sede principal de CMGD en Caracas: está integrada por aproximadamente quince personas, entre las cuales se encuentran tres personas en la alta gerencia (Presidente, Asesor legal y Gerente de RRHH), nueve personas de nivel intermedio que cumplen con funciones administrativas y operativas y una persona que realiza labores de limpieza.

- Nueve sucursales ubicadas a lo largo del territorio nacional: cada una de éstas, cuentan con aproximadamente 4 empleados cada una, siendo estos el Gerente Regional o de Ventas, Asistente Administrativo, Asesor de Ventas y Auxiliar de Almacén.

Al respecto, considerando que tuvo acceso a cierta información relacionada con el departamento de Recursos Humanos y se obtuvieron varias impresiones y percepciones de los empleados en general acerca del ambiente laboral y cultura organizacional, es importante destacar que la empresa actualmente presenta muchos cargos vacantes, ya que su índice de rotación es elevado por distintas variables que interfieren en el proceso de selección de personal, entre las que figuran salarios poco competitivos, situación migratoria presente en el país, altos costos de la vida, ambiente laboral poco ameno y cultura organizacional muy rígida, entre otras, que dificultan la contratación de nuevos ingresos y la permanencia del personal en la organización.

MERCADO

Tomando en cuenta que la empresa CMGD pertenece al sector construcción ya que se dedica a la distribución de mármoles, granitos, pizarra y otros insumos, así como también a la comercialización de piezas sanitarias, grafitería y muebles contemporáneos, puede decirse que el principal mercado de dicha empresa está constituido por otras compañías del sector dedicadas a la construcción, artesanos (especialmente Marmoleros y Grafiteros) del país y público en general que solicite alguno de estos productos para remodelaciones y/o instalaciones particulares.

ASPECTOS COMUNICACIONALES

La empresa Centro Mármol Granitos y Diseños C.A. actualmente no cuenta con un departamento que gestione las comunicaciones internas de la empresa. Las actividades y proyectos relacionados con la comunicación, son ejecutados por las distintas Gerencias de la organización en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos.

Tal como se comentó al inicio del presente capítulo, fueron descritos algunos aspectos fundamentales de la empresa CMGD por tratarse del objeto de estudio de la presente investigación, considerando importante conocer su funcionamiento interno, estructura y el estatus de sus aspectos comunicacionales.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describe el tipo de investigación y diseño de la misma, la población y muestra seleccionadas para la obtención de la información, la operacionalización de las variables que se desprenden de los objetivos específicos con sus respectivos indicadores, los métodos e instrumentos de recolección de datos aplicados para recopilar los datos necesarios y, finalmente, la técnica de análisis de los mismos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

En primera instancia, vale definir lo que se conoce como investigación, la cual puede entenderse como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández, 2014, p. 4). Según Sabino (2002), toda investigación consiste en “(...) el intento de conocer algo, de averiguar algo, de saber algo (...) [y tiene por objetivo] satisfacer muy diferentes necesidades, inquietudes o intereses” (p. 52).

Partiendo del hecho de que la empresa Centro Mármol, Granitos y Diseños C.A. carece de un departamento de comunicaciones en su organigrama que se encargue de gestionar las comunicaciones internas satisfaciendo las necesidades de sus públicos internos, se pretende realizar un análisis del sistema de dichas comunicaciones con el propósito de formalizar su gestión comunicacional, para lo cual se realiza una investigación de tipo aplicada que obedece a los intereses y objetivos planteados.

La razón por la que se realiza este tipo de investigación radica en que se pretende recopilar un conjunto de datos que den cuenta del sistema de las comunicaciones internas de esta organización y sus elementos, a fin de obtener mayor información en cuanto a las necesidades, preferencias y expectativas de su público interno para sugerir recomendaciones y sugerencias que contribuyan con la formalización de su gestión comunicacional.

Precisamente de esto se trata la investigación aplicada, siendo aquella que persigue fines más directos e inmediatos, cuya aplicabilidad efectiva depende de la voluntad y los recursos “que pueden llevar las conclusiones teóricas al plano de la vida real” (Sabino, 2002, pp. 52-53).

De esta forma, resulta evidente que a través de la sistematización del conocimiento, se quiere dar solución inmediata a las necesidades comunicacionales de los empleados que integran el equipo de CMGD, lo cual es característico de la investigación aplicada, también conocida como “investigación práctica o empírica” entendida como aquella que “(...) busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación” (Murillo, 2008, citado por Vargas, 2009).

Por otra parte, puede considerarse esta investigación como descriptiva, ya que se pretende realizar un análisis del sistema de las comunicaciones internas de la empresa CMGD, para conocer su estatus y describir las características presentes en sus procesos comunicacionales como parte de la cultura de dicha organización y plantear recomendaciones que den solución a los inconvenientes encontrados. Este tipo de investigación es aquella que “(...) describe algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos (...) proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (...) [que pueden ser útiles para] trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas” (Sabino, 2002, p. 54)

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El principal objetivo del diseño de investigación consiste en “(...) proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (Sabino, 2002, p. 75). Por tanto, se refiere al “cómo” se obtendrá la información necesaria para dar respuesta a las interrogantes y objetivos de la investigación, tal como lo indica Hernández (2014) al definirlo como un “(...) plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (citando a Wentz, 2014 et al., p. 128).

Es sumamente importante definir cuál será el tipo de diseño de una investigación, ya que de ello dependerá la calidad, efectividad, amplitud y precisión de los resultados obtenidos. Por tal motivo, dadas las necesidades de la presente investigación, el diseño empleado es de tipo “no experimental”, considerando que no se manipulan variables ni se alteran elementos de la realidad para evaluar los efectos producidos, sino que, por el contrario, se observan y analizan fenómenos de la realidad tal y como son.

Así, una investigación no experimental es entendida como:

Aquella en la que no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza (...) [en ella] las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, 2014, p. 152).

Siguiendo con el mismo autor, las investigaciones no experimentales se clasifican en transaccionales o longitudinales, dependiendo de si se quiere estudiar el comportamiento de una variable en un período dado o la relación entre 2 o más variables en períodos distintos. Considerando que los datos recopilados corresponden a un momento único (primer trimestre del año 2019), puede decirse que la presente investigación responde al tipo no experimental transaccional o transversal (ibíd. p. 154).

POBLACIÓN Y MUESTRA

Es preciso distinguir entre lo que se conoce como población y muestra, ya que ambas representan la fuente de información directa que se requiere, para dar respuesta a las interrogantes planteadas y a los objetivos de la investigación.

En cuanto a la población o universo, vale decir que constituye el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, 2014, p. 174). Particularmente, en el caso de la presente investigación, la población de CMGD está conformada por todos los empleados que conforman este grupo de nueve empresas, ya que como miembros y voceros de la misma tanto dentro como fuera de estas, presentan un conjunto de necesidades comunicacionales que requieren ser atendidas mediante la selección de los mensajes y medios adecuados para lograr en mayor o menor medida su identificación y alineación con dicha organización, lo cual es sumamente importante para la consecución de las metas y objetivos organizacionales, como también lo es el conocer las nociones de la alta gerencia en cuanto a la gestión de sus comunicaciones internas para definir sus expectativas al respecto.

Por su parte, vale destacar que cada una de dichas empresas distribuidas a lo largo del territorio nacional cuenta con aproximadamente cinco empleados cada una que, sumados a los 14 empleados de la sede en Caracas, da un total de aproximadamente 60 personas que conforman la plantilla del grupo de empresas de CMGD entre las cuales figuran el Presidente de la empresa y su Asistente, recepcionista, personal de limpieza,

Gerentes de Ventas y Regionales, Asesores de Venta, Asistentes Administrativos, Auxiliares de Almacén, Gerente de Gestión Humana, Analistas de Gestión Humana, Asesor Externo de Gestión Humana, Analista de Importaciones, Analista de Tesorería, Analistas de Contabilidad, Analista y Asesor Externo de Sistemas y la Asesora Legal.

Asimismo, autores como Arias (2006) definen población como una población objetivo que representa “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

Continuando con el planteamiento de Arias (2006) y para los efectos del presente trabajo especial de grado, se abarcará una **población de tipo accesible**, la cual es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae la muestra representativa (p. 82).

Ahora bien, considerando que resulta sumamente difícil y, además, innecesario, abarcar toda esta población de empleados por encontrarse en otros estados del país, es preciso seleccionar una muestra representativa que permita reducir los costos y el tiempo invertido, para lo cual es necesario, en primer lugar, definir la unidad de muestreo/análisis abordada, entendida como el “qué” o conjunto de elementos y/o casos que representan el objeto de estudio (Hernández, 2014, p. 172).

Así, en esta investigación, la unidad de muestreo está constituida por los empleados en general que laboran en la empresa CMGD, quienes son los principales informantes que hacen vida en dicha organización y dan forma a su cultura organizacional.

Una vez definida la unidad de muestreo/análisis y antes de describir la muestra escogida, deben mencionarse algunos conceptos y características fundamentales en una muestra, la cual es entendida como:

Una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo. Cuando una muestra (...) nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, la llamamos muestra representativa. Sus conclusiones son susceptibles de ser generalizadas al conjunto del universo, aunque para ello debemos añadir un cierto margen de error en nuestras proyecciones (Sabino, 2002, p. 99).

Por su parte, Hernández la conceptualiza como un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (2014, p. 173); mientras que Arias (2006) señala que una muestra es representativa cuando ésta

“(…) por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido” (p. 83).

En síntesis, los autores citados coinciden en que lo fundamental de una muestra es su representatividad, pues debe reflejar las principales características de la población en estudio, a fin de reducir el margen de error y poder generalizar los resultados.

Considerando la representatividad que debe tener la muestra seleccionada, debido a la facilidad de acceso a la información, la cercanía y dado que la principal fuerza de trabajo y los departamentos más importantes que centralizan y gestionan todos los recursos administrativos, humanos, tecnológicos y financieros de este grupo de empresas se localiza en Caracas, los empleados de las 9 dependencias regionales o sucursales son excluidos de la muestra escogida, por lo que se seleccionarán los 14 empleados ubicados en dicha sede con dedicación exclusiva, los cuales forman parte de la nómina de la misma, laboran a tiempo completo (horario de lunes a viernes desde las 8 a.m. hasta las 5 p.m.) y se encuentran en calidad de personal fijo o contratado. Es importante tomar en cuenta que también serán excluidos de la muestra los Asesores Externos de los distintos departamentos mencionados anteriormente, ya que por no formar parte de la nómina y prestar servicios *outsourcing*, desconocen muchos aspectos del día a día que suceden en la organización, así como también su funcionamiento y filosofía.

Con respecto al tipo de muestra, tomando en cuenta el tipo de investigación, diseño y objetivos de la misma, puede decirse que resulta efectivo el tipo de muestreo no probabilístico, el cual constituye “un proceso de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra” (Arias, 2006, p. 85).

Dentro de esta clasificación y para los fines de la presente investigación, la muestra es intencional u opinática (Arias, 2006, p. 85), siendo esta la selección de los elementos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Uno de los criterios tomados en cuenta para la selección de la muestra obedece a los objetivos específicos de esta investigación, por lo que será necesario escoger a los tres directivos de CMGD en Caracas para identificar sus nociones en cuanto a la gestión comunicacional interna de dicha organización por una parte y por la otra, a los

empleados en general con el fin de determinar sus necesidades y preferencias comunicacionales que permitan la elección de mensajes y medios que más se ajusten a los mismos.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Es imprescindible comprender el significado de “operacionalizar variables” antes de hacer referencia al cuadro que se ha elaborado con cada una de las variables que se desprenden de cada objetivo específico de la investigación, con sus respectivos indicadores.

De acuerdo con Sabino (2002), es de naturaleza cualitativa y su finalidad e importancia se basan en:

Encontrar los indicadores a través de los cuales se expresa concretamente el comportamiento de las variables (...) si nuestras variables no pueden ser medidas y evaluadas en la realidad, o si lo que medimos y evaluamos no se corresponde con nuestras formulaciones iniciales, todas nuestras conclusiones estarán vacías de contenido empírico, o, a lo sumo, expresarán una realidad divergente de la que nos interesa conocer (p. 97).

Con esto, resulta evidente que es indispensable en una investigación realizar una operacionalización de cada una de las variables presentes, a fin de poder obtener información que sea medible y científicamente relevante, ya que de lo contrario, las conclusiones que se obtengan carecerán de validez y serán meras especulaciones sobre la realidad en estudio.

Tabla No. 1. Operacionalización de variables del objetivo No. 1 de este TEG.

Identificar las nociones que tiene la gerencia de la organización (emisores) en cuanto a los aspectos relativos a la gestión de las comunicaciones internas, para la definición de sus expectativas.		
Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional
Emisores	El emisor es el “quién de la fórmula de Laswell en el esquema del proceso de la comunicación. Es el punto de partida de un mensaje (...) en la teoría de la comunicación (...) es identificado con el sistema empresarial o institucional que controla la cadena comunicacional” (Dragnic, 2003 pp. 89)	Nociones y expectativas comunicacionales del personal directivo de la empresa CMGD, conformado por el Presidente de la misma, su Asesor Legal y la Gerente de Gestión Humana
Comunicaciones internas	El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005 pp. 32)	
Indicadores		
Nociones sobre gestión de comunicaciones internas Expectativas sobre comunicaciones internas		
Teléfono, exhibiciones audiovisuales, memorandos, buzón de opiniones, reportes escritos o informes, manuales, boletines informativos, revistas y periódicos internos, circulares y pañuelos, folletos, entrevistas formales e informales, reuniones formales e informales, posters, eventos, recorrido por instalaciones, pruebas psicológicas, investigaciones sobre clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes, correo electrónico, cartelera, página web, RRSS institucionales.		Entrevista a profundidad Análisis cuantitativo
		Personal directivo de la empresa

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla No. 2. Operacionalización de variables del objetivo No. 2 de este TEG.

Determinar necesidades y preferencias comunicacionales de los públicos internos (receptores), para el logro de su satisfacción comunicacional			
Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	
Públicos Internos	Los públicos internos son aquellos que forman parte de la organización y están conformados por equipos ejecutivos y directivos, mandos intermedios, empleados (de oficina y fábrica), familiares de los empleados, transportistas, mantenimiento y seguridad (Tuñez, 2012, p. 177).	Necesidades y preferencias comunicacionales de los empleados de CMGD.	
Indicadores	Técnica de Recolección de Datos	Técnica de análisis de datos	Fuentes
Necesidades comunicacionales Preferencias comunicacionales	Encuestas	Análisis cuantitativo	Personal de la empresa

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla No. 3. Operacionalización de variables del objetivo No. 3 de este TEG.

Analizar los medios de comunicación interna para la identificación de medios, mensajes y canales de retroalimentación presentes en la organización			
Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Medios de comunicación	“Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje”. (Satz, 2009, p. 10)	Medios de comunicación utilizados por los empleados de CMGD.	Correo electrónico, cartelera, página web, RRSS institucionales.
Mensajes	“Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información” (Satz M., 2009, p. 10)	Preferencias de contenido dirigido a los empleados de CMGD.	Información sobre filosofía de gestión Información sobre objetivos, estrategias y metas organizacionales Información sobre beneficios económicos Información sobre desempeño Información sobre normativa y reglamentos internos
Canales de retroalimentación	Los canales de retroalimentación los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. (Robbins y Judge, 2009 pp. 353).	Medios de comunicación utilizados por los empleados de CMGD para realizar sugerencias en cuanto a la gestión de las comunicaciones internas.	Correo electrónico, cartelera, página web, RRSS institucionales.
Técnica de Recolección de Datos		Técnica de análisis de datos	Fuentes
Encuesta y entrevistas a profundidad		Análisis Mixto	Personal de la empresa
		Análisis Mixto	
Encuesta		Análisis Cuantitativo	

Fuente: Elaboración propia (2019)

MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizarán la encuesta y la entrevista como métodos científicos, considerando que son la forma más directa, práctica, económica y sencilla de obtener la información necesaria para dar respuesta a la problemática de la presente investigación, ya que consisten en realizar preguntas muy concretas y simples a los informantes que, en este caso, son los empleados de CMGD, con el objetivo de identificar sus necesidades comunicacionales y conocer sus opiniones y/o percepciones en cuanto al manejo de las comunicaciones internas.

Existen ciertas limitaciones que se derivan de la encuesta tales como la carencia de profundidad en las respuestas y el encasillamiento de las mismas al darles un igual peso relativo, ofreciendo información imprecisa en cuanto a la visión de cada persona sobre sí misma ya que, tal como lo sostiene Sabino (2002), “(...) no es lo mismo lo que las personas hacen, sienten o creen, que lo que ellas mismas dicen que hacen, creen o sienten (...)” (p. 87).

No obstante, la encuesta es un método muy popular en las Ciencias Sociales, particularmente resulta muy útil en investigaciones de tipo cuantitativas, pues permite obtener datos medibles a través de una codificación. Según Sabino (2002), se trata de “(...) requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 86).

En cuanto al instrumento de recolección de datos, vale decir que, según Hernández (2006), éste resulta adecuado cuando registra “datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p. 199). En toda investigación, es necesario aplicar algún tipo de instrumento ya que de ello depende la medición de las variables y en él deben reflejarse las mismas.

Es importante que un instrumento cuente con una confiabilidad, una validez y una objetividad, pese a las limitaciones y/o dificultades presentes. El primero de estos elementos se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Hernández, 2006, p. 200), el segundo al grado en que mide la variable deseada y el tercero al esfuerzo que debe realizar todo investigador para evitar que sus propias opiniones, criterios y/o percepciones influyan en la información que se quiere obtener.

Una vez aclarados los términos asociados con el instrumento, puede darse a conocer el tipo de instrumento empleado para la obtención de los datos, siendo éste el cuestionario, el cual permite al investigador fijar “(...) su atención en ciertos aspectos (...) que se consideren esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (Lundberg, 2004, citado por Gómez, 2012, p. 58).

Al respecto, Hernández (2014) citando a Chasteauneuf (2009) expone que un cuestionario obedece a “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” y debe estar vinculado con el planteamiento del problema (p. 217). En la presente investigación, las variables que se desprenden de los objetivos planteados se muestran en el siguiente apartado de operacionalización de las variables, y conducen a la formulación de preguntas abiertas y cerradas en el cuestionario, ya que en algunos casos se quiere delimitar la respuesta del encuestado a una serie de categorías dicotómicas o con opciones múltiples de respuestas previamente establecidas y, en otros casos, se busca que el encuestado tenga la libertad de exponer su opinión propia y/o puntos de vista con respecto a temas específicos utilizando la escala de Likert para “medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández, 2014, p. 38).

Asimismo, vale destacar que dichos cuestionarios se aplicarán por medio de entrevistas cuantitativas personales cara a cara (Hernández, 2014, pp. 233-234), formulando las preguntas directamente a cada persona y tomando nota de sus respuestas, a fin de aclarar las dudas que se presenten para obtener una mayor precisión y calidad en las respuestas.

Por otra parte, las entrevistas cualitativas entendidas como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (en entrevistador) y la otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández, 2014, p. 403), son más flexibles y abiertas que las cuantitativas y serán aplicadas a la alta gerencia de CMGD para conocer con detalle las opiniones, percepciones y puntos de vista de los entrevistados con respecto a las comunicaciones internas de la misma.

Al respecto, es importante señalar que el tipo de entrevista que se aplicará será la semiestructurada, tomando como base un guión de preguntas previamente establecidas que den al investigador la libertad de introducir preguntas adicionales que permitan precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández, 2014, p. 403).

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Considerando que se aplicarán encuestas y entrevistas como instrumentos para la recolección de los datos que permitan responder los objetivos de esta investigación, éstos serán analizados con una técnica conocida como mixta, en la que se combina un análisis cuantitativo y cualitativo de la información obtenida para “realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, 2008, citados por Hernández, 2014, p. 534).

Siguiendo la línea de Hernández (2014, p. 537), las principales ventajas de este tipo de análisis son las siguientes:

- Lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno.
- Producir datos más “ricos” y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis (Todd et. all., 2004).
- Potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración (Clarke, 004).
- Apoyar con mayor solidez las inferencias científicas.
- Permitir una mejor “exploración y explotación” de los datos (Todd et. all., 2004).
- Posibilidad de tener mayor éxito al presentar resultados a una audiencia hostil.
- Desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien reforzarlas (Brannen, 2008).

En el presente capítulo se mencionaron los aspectos metodológicos del presente trabajo especial de grado, los cuales fueron aplicados a los públicos internos (directivos y empleados) de la sede principal del grupo de empresas que conforman CMGD, con la finalidad de recolectar la información necesaria que permita dar respuesta a los objetivos de la presente investigación, la cual será analizada a profundidad en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE DATOS

Mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos mencionados en el capítulo anterior, se procede a analizar los resultados obtenidos por objetivos de investigación y a exponer los principales hallazgos encontrados. Así, el primer objetivo es analizado desde un enfoque cualitativo y, los dos siguientes, a partir de un enfoque cuantitativo; por su parte, el cuarto y último objetivo se basa en la elaboración de las recomendaciones que parten de las debilidades encontradas a partir de los resultados de los objetivos anteriores.

1. Identificar las nociones que tiene la gerencia de la organización (emisores) en cuanto a los aspectos relativos a la gestión de las comunicaciones internas, para la definición de sus expectativas.

Tal como se mencionó en el marco metodológico de la presente investigación, para poder responder este objetivo fueron aplicadas entrevistas semiestructuradas a dos de las personas que representan la alta gerencia de CMGD y son los principales emisores de información institucional, a saber: La Asesora Legal y la Gerente de Recursos Humanos, quienes tienen más de 6 años laborando en la empresa, son de total confianza del Presidente de la misma y conocen la cultura organizacional.

Asimismo, es importante dar a conocer un inconveniente presentado al momento de aplicar dicho instrumento al Presidente de la empresa quien, luego de haber accedido a participar como entrevistado en el marco de una relación ganar-ganar entre dicha organización y el presente trabajo de grado, tomó arbitrariamente la decisión de cancelar dicha entrevista sin exponer algún motivo, razón por la que la presente investigación carece de las opiniones y perspectivas particulares de la principal figura de autoridad de CMGD. Se destaca este hecho como un indicador de la falta de ética y profesionalismo en dicha organización, al igual que como muestra de la desinformación o subestimación de la gestión de las comunicaciones internas por parte de su figura de autoridad más importante.

Una vez aclarado este punto, se procede al análisis de cada uno de los temas incluidos en el guión de entrevistas, tomando como punto de partida para la definición

de las expectativas comunicacionales de los principales emisores de CMGD el conocimiento, opiniones y puntos de vista que estos tienen sobre la importancia de las comunicaciones internas en una organización, considerando que no existe en esta empresa un departamento encargado de gestionarlas ya que, en su lugar, estas están a cargo del departamento de RRHH.

En este sentido, las dos encuestadas mediante sus respuestas reflejaron tener conocimiento de la importancia y funciones que cumplen las comunicaciones internas en una organización, al comentar que sin este tipo de comunicaciones “no podemos abordar los procesos ni lograr los objetivos ni la rentabilidad de cualquier organización” (Reyes, C. Comunicación Personal, Febrero 8, 2019); por su parte, la entrevistada Da Gama (Comunicación Personal, Febrero 11, 2019) indicó que las comunicaciones internas “son sumamente importantes ya que con ellas nos ponemos a la par y en línea con lo que la empresa busca, tanto para el empleado como para los clientes”.

No obstante, ambas entrevistadas justificaron la ausencia de un departamento encargado de gestionarlas en su empresa por el tamaño de la misma ya que, en su opinión, por tratarse de una empresa muy pequeña en cuanto a su estructura, sería un gasto innecesario el crear dicho departamento y contratar un personal capacitado que lo maneje. Así, Da Gama mencionó que hasta los momentos les ha funcionado el manejo de dichas comunicaciones desde RRHH, mientras que Reyes (Comunicación Personal, Febrero 8, 2019) comentó lo siguiente:

Mientras más grande es la organización, más requeriría de este tipo de departamento o estructura dentro de la misma. Cuando es una pequeña o mediana empresa considero que a través de otros departamentos que por lo general existen en las organizaciones, pudieran llevar el rol de las comunicaciones.

Por ello, en CMGD las comunicaciones internas son gestionadas por RRHH como principal fuente de información, con el apoyo de la Gerencia de Sistemas (que actualmente solo cuenta con un Analista quien se encarga de la parte técnica de las comunicaciones) y de los demás Gerentes o representantes de distintos departamentos, quienes son responsables de transmitir toda la información relacionada con la empresa a sus subordinados, de forma tal que predomina en esta organización la comunicación de tipo descendente. Al respecto, Reyes (Comunicación Personal, Febrero 8, 2019) señaló que “cada gerencia tiene una persona que pudiéramos llamar el Vocero que es el que se

encarga de tanto suministrar como recibir información con respecto a sus procesos bien particulares”.

El segundo punto a analizar consiste en las fortalezas y debilidades comunicacionales presentes en la organización, desde las perspectivas de las dos personas entrevistadas. En este sentido, pese a que Da Gama (Comunicación Personal, Febrero 11, 2019) hizo mención a la importancia que tiene la precisión al momento de transmitir un mensaje, ambas entrevistadas coincidieron en que si bien la empresa cuenta con medios que consideran efectivos para la transmisión de información y mensajes institucionales, también existen aspectos comunicacionales que se deben mejorar, ya que por cuestiones de tiempo, dinero y otras limitaciones, no ha sido posible la puesta en marcha de algunos proyectos importantes en el tema de las comunicaciones, tal como lo indicó Reyes (Comunicación Personal, Febrero 8, 2019):

En este momento la parte económica definitivamente nos ha afectado, no hemos podido desarrollar al cien por ciento la parte de lo que es las redes sociales, y allí si tenemos un proyecto que está en puerta, que se está desarrollando pero que de verdad no se ha podido invertir todo el dinero que requiere.

Otro de los aspectos comunicacionales que debería mejorarse es, según el criterio de Reyes (Comunicación Personal, Febrero 8, 2019), la transmisión de mensajes que fomenten e incentiven el compartir y la integración entre los miembros de cada una de las sucursales del interior del país y la sede principal de Caracas, para promover el trabajo en equipo y la cooperación. Al respecto, comentó lo siguiente:

Desde el año 2018 tuvimos dos reuniones corporativas donde vienen los representantes de cada una de las empresas del interior, y eso ayuda a conocernos, a compartir en otros escenarios. Pienso que este año deberíamos eh, promover un poco más el compartir, entre el equipo Caracas con las empresas que tenemos en el interior.

Tal como se ha venido mencionando, otro de los factores que influye actualmente en el tema de las comunicaciones internas es el alto índice de rotación de personal, el cual dificulta la integración entre cada uno de sus miembros así como también la existencia de una cultura organizacional sólida en la que cada uno de sus miembros se sientan identificados y alineados con los objetivos organizacionales. Este factor fue mencionado en reiteradas oportunidades por los encuestados en respuesta a los objetivos siguientes tal como se mostrará más adelante, y constatado por las dos entrevistadas,

quienes lo nombraron como una de las debilidades comunicacionales presentes en CMGD: “(...) puede haber información dispersa porque no tenemos todas las posiciones gerenciales importantes dentro de la organización, pienso que cuando eso se complete pudiéramos mejorar muchísimas cosas” (Reyes, C. Comunicación Personal, Febrero 8, 2019).

Un tercer aspecto a ser analizado para dar respuesta al presente objetivo de la investigación está asociado con el conocimiento de la alta gerencia en cuanto a los medios de comunicación existentes en la organización y los mensajes transmitidos. Con respecto a los medios existentes, a través de las respuestas obtenidas puede decirse que ambas entrevistadas conocen los medios o canales de comunicación presentes en CMGD, aunque Da Gama (Comunicación Personal, Febrero 11, 2019) no mencionó la existencia de una cuenta institucional en la red social de *Facebook*, la cual no se pudo localizar con el nombre de la empresa ya que posee un nombre que no corresponde con el de CMGD y solo es utilizada con fines de reclutamiento de personal para la publicación de vacantes de trabajo.

En este orden de ideas, ambas hicieron mención de contar con un correo institucional en *Gmail*, grupos informales en *Whatsapp*, cuentas empresariales en redes sociales como *Instagram* y *Twitter*, telefonía fija y móvil, carteleras y página web. A continuación se citan palabras dichas por Reyes (Comunicación Personal, Febrero 8, 2019) que refuerzan esta idea:

En este momento estamos trabajando con *Gmail*, que son los correos internos, tenemos el *WhatsApp* para grupos, para el área de Ventas, hay un grupo para el área de Compras, entonces ellos allí se entrelazan. Y, nuestras telefonías (...) tenemos tres tipos de carteleras, tenemos una cartelera laboral, una cartelera fiscal y una cartelera de Salud, Seguridad y Ambiente que es donde colocamos también lo que llamaríamos el aspecto social, cumpleaños del mes, años de servicios en la empresa (...) tenemos *Twitter* y tenemos *Instagram* y tenemos *Facebook* y tenemos correos corporativos.

Adicionalmente, ambas entrevistadas comentaron que el medio de comunicación idóneo para la transmisión de información institucional es el correo electrónico o aquellos que impliquen el uso de la tecnología, ya que de esa forma se reducen los gastos en materiales impresos, se contribuye con el medio ambiente y se garantiza una recepción más eficiente y eficaz de la información.

Existe otro aspecto comunicacional importante a analizar relacionado con el tipo de mensajes e información que es transmitida desde la alta gerencia y aquella que se desea transmitir para la satisfacción de las necesidades comunicacionales de los públicos internos, en concordancia con las expectativas comunicacionales de quienes emiten dicha información.

Al respecto, ambas entrevistadas comentaron que actualmente, desde RRHH con previa autorización del Presidente de la empresa se emite, por una parte, información relacionada con la normativa, reglamento interno y código de ética y conducta a través de manuales y códigos escritos que son mencionados al momento del ingreso de personal y refrescados en reuniones formales cuando las circunstancias lo ameriten y, por la otra, mensajes relacionados con lo “que es la empresa, a qué nos dedicamos, cuáles son las funciones de cada uno, este y cuál es la meta que queremos llegar” (Da Gama, C. Comunicación Personal, Febrero 11, 2019);. Aquellos mensajes que transmiten la filosofía de gestión de la organización son colocados en carpetas compartidas en digital y en las pantallas de inicio de los computadores de cada escritorio, tal como lo expresó Reyes (Comunicación Personal, Febrero 8, 2019):

Nosotros tenemos en las pantallas de las computadoras de cada puesto de trabajo, allí colocamos mensajes sobre calidad, pienso que es un medio de impacto porque cuando tu llegas lo primero que haces es prender tu equipo, y allí te llega de manera rápida la comunicación, me parece que ese es un medio... allí también podemos colocar la misión, la visión, que este, tienen tiempo allí y luego eso se refresca con otro tipo de información.

Como complemento de esta información, también son transmitidos mensajes relacionados con los objetivos estratégicos, estructura organizacional, entre otros, que no representan información confidencial y pueden ser comunicados según Da Gama (Comunicación Personal, Febrero 11, 2019), ya que existe cierta información confidencial relacionada con ventas y otros procesos de la empresa que no se debe compartir.

En relación con el tipo de mensajes institucionales que la alta gerencia quisiera comunicar, ambas entrevistadas coincidieron en la importancia de mantener informados a sus empleados en cuanto a la misión, visión y valores institucionales, así como también en lo que respecta a sus funciones, normas y reglamentos a cumplir y aspectos

sociales. Sobre este punto, Da Gama (Comunicación Personal, Febrero 11, 2019) indicó que “aparte de lo que es misión y, la visión, la estructura organizativa de la empresa, también lo que son los deberes ya sea laborales como fiscales”; por su parte, Reyes (Comunicación Personal, Febrero 8, 2019) expresó las siguientes palabras:

La idea es poder compartir este lo que son misión, visión, valores, objetivos estratégicos de la organización, refrescar nuestro código de ética y reglamento interno, y el compartir social pues, o sea, el estar al tanto de quien cumple años, quién se graduó, quién bautizó al niño, si el niño nació, o sea, todas esas cosas que también hacen que las organizaciones tengan una vida más, más llevadera, más humana.

Finalmente, vale destacar la importancia de conocer qué tipo de mensajes quisieran recibir por parte de sus empleados mediante la retroalimentación. En este aspecto, Da Gama (Comunicación Personal, Febrero 11, 2019); hizo énfasis en que le gustaría recibir información por parte de sus empleados en cuanto a sugerencias y oportunidades de mejora en aquellos aspectos que se consideren débiles en la organización, a fin de evaluar los aportes e ideas planteadas y optimizar los procesos, igualmente hizo referencia a que un elemento que puede interferir actualmente en los tiempos de respuesta por parte de la alta gerencia es la falta de personal.

Por su parte, Reyes (Comunicación Personal, Febrero 8, 2019) hizo énfasis en la importancia de mantener una comunicación constante y efectiva con todos los empleados para dar cumplimiento a las normas y reglamentos internos, por lo que afirmó que le gustaría recibir información vinculada al “comportamiento, la realización de sus labores, las entradas y salidas, la puntualidad y el aspecto de salud es sumamente importante para nosotros y debería ser constante”; asimismo, comentó que para que exista dicha comunicación, debe reforzarse en la organización el tipo de comunicación cara a cara, ya que “a veces estamos tan apurados que no queremos leer; entonces la idea es tener una estrecha comunicación, no esperar que nos digan sino preguntar cómo están todos”.

En cuanto a los principales hallazgos obtenidos en este punto, puede decirse que fueron los siguientes: existe un desconocimiento o desinterés por parte de la alta gerencia de CMGD con respecto a la importancia que representa un departamento de comunicaciones dentro de una organización; el tipo de comunicación predominante es el vertical descendente, ya que la información institucional es transmitida desde la

gerencia hacia los demás colaboradores; existe una falta de comunicación entre la gerencia y los colaboradores que ocupan niveles más bajos en la estructura, por lo que estos desconocen las necesidades comunicacionales de los empleados y, finalmente, puede decirse que hay cierta incoherencia entre la filosofía de gestión de la organización y las acciones llevadas a cabo dentro de la misma, ya que su misión, visión y valores institucionales no se ven reflejados en el día a día de la misma.

2. Determinar necesidades y preferencias comunicacionales de los públicos internos (receptores), para el logro de su satisfacción comunicacional.

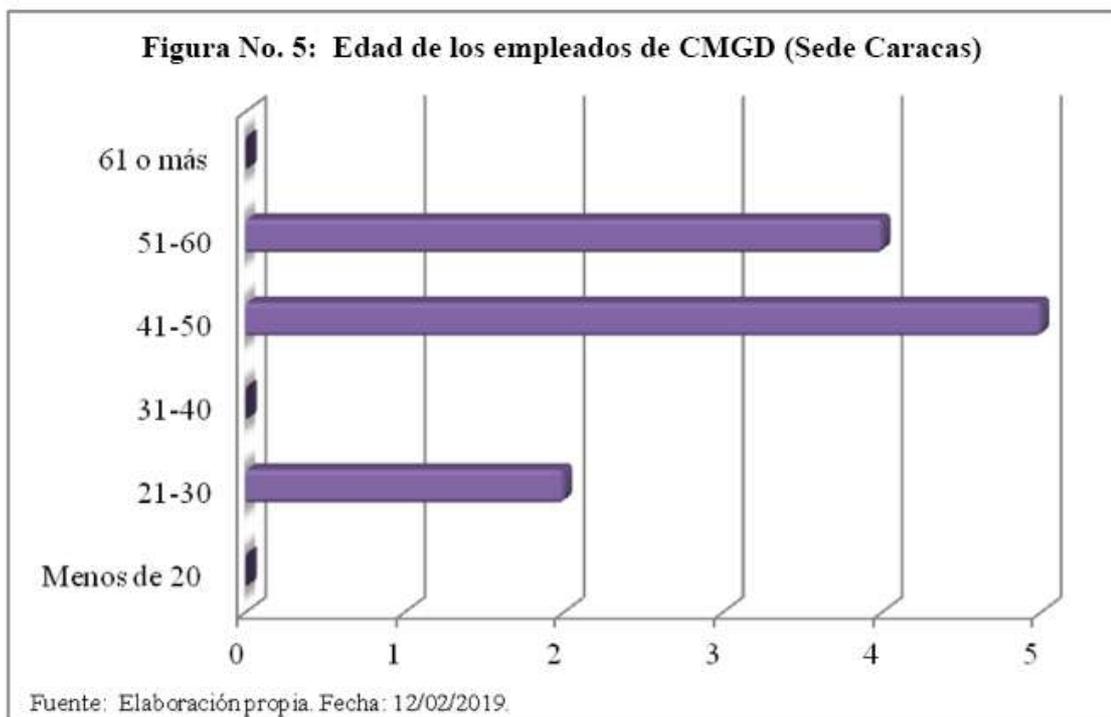
En primer lugar, para poder dar respuesta al segundo objetivo específico, a saber: “determinar necesidades y preferencias comunicacionales de los públicos internos (receptores), para el logro de su satisfacción comunicacional”, es necesario conocer a la población en estudio ya que de ello dependerá el tipo de mensajes e información institucional a ser transmitidos, así como también los medios que se emplearán para tal fin, los cuales deben ajustarse a las características y preferencias particulares de cada uno de los miembros de la organización.

Por ello, la primera pregunta formulada en el cuestionario consiste en conocer el sexo de los empleados de CMGD, obteniendo los siguientes resultados:



Como puede observarse en el gráfico anterior, un 73% de la población indicó que su sexo es femenino, mientras que un 27% indicó que su sexo es masculino, lo cual se traduce en un total de 8 mujeres y 3 hombres.

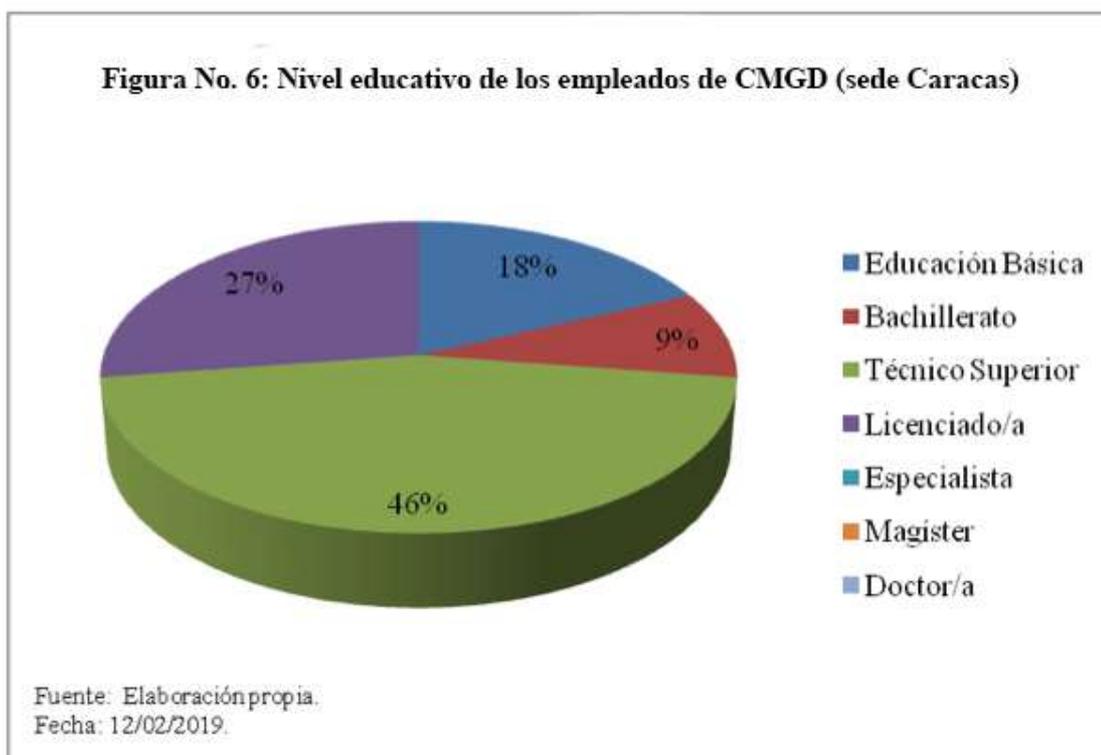
En segundo lugar, también es importante conocer las edades de los empleados de CMGD, ya que las preferencias y necesidades comunicacionales de los mismos también dependerá de dicha variable, por lo que se solicitó a los informantes indicar su edad entre los siguientes rangos:



Así, resultó que la mayoría de los empleados poseen edades comprendidas entre los 41 y los 50 años, seguidos por edades entre los 51 y los 60 años y, en una menor proporción, entre los 21 y los 30 años, lo cual es un indicador de que son pocas las personas jóvenes ya que predominan adultos mayores.

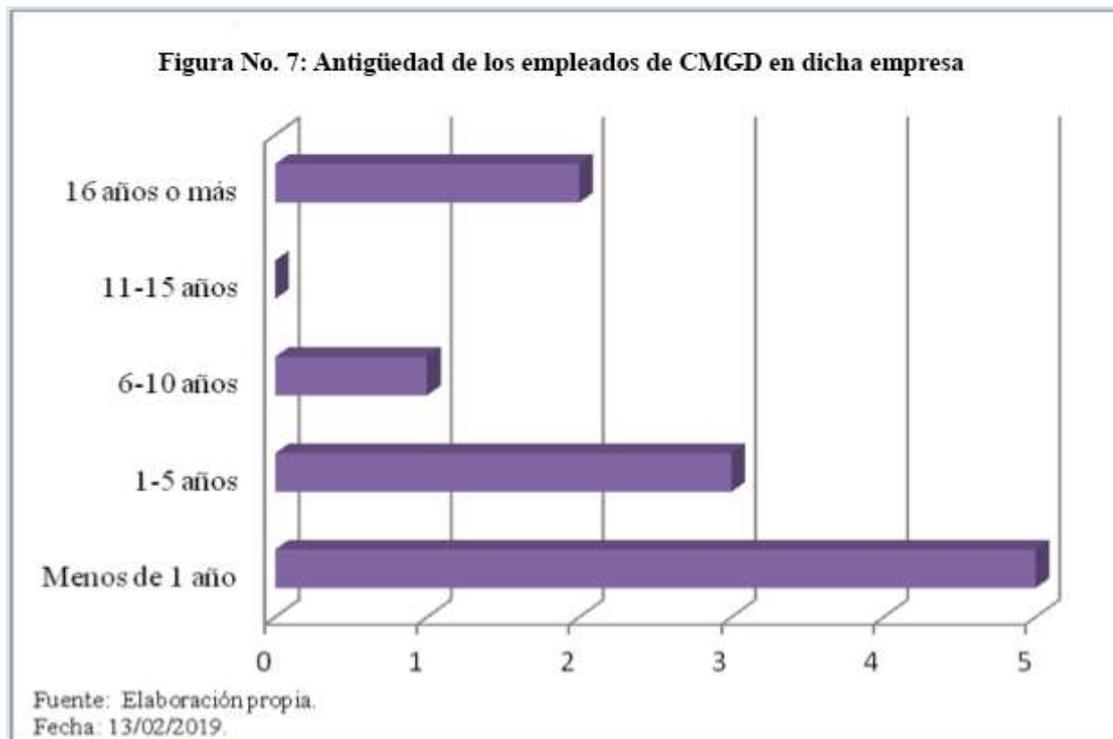
Por otra parte, otra de las variables que determina las necesidades y preferencias comunicacionales de los públicos internos es el nivel educativo de los mismos, puesto que los mensajes y medios de comunicación varían de acuerdo a los conocimientos, destrezas y habilidades de cada uno de los miembros de una organización.

En consecuencia, la tercera pregunta formulada en el cuestionario corresponde al nivel educativo, obteniendo los siguientes resultados:



Como puede observarse, la mayoría de los empleados cursó estudios de nivel Técnico Superior o Medio Universitario, seguidos por una proporción menor correspondiente a 3 personas con Licenciatura, 2 personas que cursaron estudios de educación Básica o Primaria y 1 Bachiller. Mediante el siguiente gráfico, pueden observarse los porcentajes de dichas proporciones, siendo el 46% los empleados T.S.U, un 27% Licenciados, 18% con educación Primaria y una minoría del 9% Bachiller.

Adicionalmente, para poder dar respuesta a este objetivo, es relevante tomar en cuenta la antigüedad de los mismos en dicha organización, debido a que es un factor que influye directamente en el contenido de los mensajes requeridos por éstos, considerado que mientras menor sea el tiempo que tengan laborando en la misma, probablemente sea mayor la necesidad de información relacionada con la filosofía de gestión de la empresa. Por tal motivo, se incluyó en el cuestionario la siguiente pregunta: “¿Por cuánto tiempo ha trabajado en la empresa?” y se obtuvieron las siguientes respuestas:



Tal como lo refleja esta figura, entre los 11 empleados encuestados, hubo 5 que respondieron estar laborando en la empresa desde hace menos de 1 año, mientras que 3 de ellos tienen entre 1 y 5 años de antigüedad, 2 tienen entre 16 años o más y 1 entre 6 y 10 años.

Con esto, puede concluirse que la mayoría de los empleados de CMGD son relativamente nuevos en dicha organización, ya que tienen menos de 1 año laborando en la misma, mientras que una menor proporción de éstos tiene 16 años o más, lo cual es un indicador de una alta rotación de personal presente en la empresa que influye en las comunicaciones internas.

Ahora bien, una vez conocido el sexo, las edades, el nivel educativo y la antigüedad de los empleados de CMGD para la selección de mensajes y medios de comunicación que más se adapten a sus necesidades, es necesario conocer también el tipo de información que éstos prefieren recibir por parte de la organización en la que se encuentran, por lo que se formuló la siguiente pregunta abierta para que pudiesen expresar libremente sus puntos de vista y opiniones al respecto: “¿Qué tipo de información institucional le gustaría recibir?”. Las respuestas obtenidas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No. 4: Información institucional preferida por los empleados de CMGD (sede Caracas)

Encuestado	Información preferida
n°1	Ajustes salariales, capacitación.
n°2	Seguimiento/estatus de actividades y proyectos, actividades sociales.
n°3	Cursos de actualización, comentarios/sugerencias sobre trabajo.
n°4	Motivacional, incentivos económicos, desempeño laboral, ingresos y egresos de personal.
n°5	Actividades sociales.
n°6	Desempeño laboral.
n°7	Metas y objetivos organizacionales, laboral.
n°8	Alcances.
n°9	Vacaciones.
n°10	Capacitación.
n°11	Normativa de la empresa, estatus y movimientos de personal.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de CMGD. Año 2019.

Al respecto, 5 personas coincidieron con que les gustaría recibir mayor información relacionada con los beneficios económicos que perciben, así como también sobre su desempeño laboral. Por su parte, debido a que reciben muy poca información sobre las actividades y/o eventos sociales llevados a cabo en la organización, hubo 2 personas que expresaron su necesidad de obtener información vinculada con actividades de este tipo, así como también sobre formación y capacitación, metas y objetivos organizacionales, normativas y movimientos de personal (ingresos y/o egresos).

Siguiendo este mismo orden de ideas, se les preguntó a los informantes qué tipo de información organizacional quisieran comunicarle a sus compañeros y/o supervisores directos, con el objetivo de detectar a través de sus respuestas, posibles inquietudes o necesidades comunicacionales, que pueden dar evidencias de fallas o debilidades presentes en las comunicaciones internas de la organización. Las respuestas obtenidas se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla n° 5: Información institucional que quisieran comunicar los empleados de CMGD a compañeros y alta gerencia

Encuestado	Información a comunicar
n°1	Mejoras salariales y motivación al personal y dejar de ser tan militares
n°2	Que me comunicaran más información sobre personas que se van, estar informada sobre los que renuncian para saber si se llevan algo de la empresa, sobre lo que le pasa al personal, no sabemos para qué vienen las personas que llegan para entrevistas. Hay formas de llamar la atención y de decir las cosas, no en público, en privado. Me gustaría que hubiera mayor flexibilidad y sensibilidad, tacto para decir las cosas cuando nos regañen. No hay comunicación entre departamentos, todo en exceso es malo. No hay incentivos, faltan actividades que motiven al personal, un desayuno, un compartir, no todo tiene que ser dinero ni premios por cumplimiento de horarios y logro de objetivos. Me gustaría que se sentaran conmigo a preguntarme si me pasa algo cuando falto, que se interesen más por uno, que la gerente de recursos humanos sea más empática para que dé la confianza como para contarle las cosas.
n°3	Algo relacionado con mi trabajo, observaciones sobre mi trabajo, sobre lo que consigo cuando reviso las cuentas. Aquí la rotación de personal es fuerte, falta personal, eso impide que pueda ver otras cosas porque hay mucho trabajo por hacer.
n°4	Tratar de conservar el personal, mejorar los salarios, incentivar más al personal. Pienso que aquí todos saben cuáles son sus funciones, me gustaría comunicar lo que hago en mi trabajo porque piensan que estoy sin hacer nada.
n°5	Yo percibo que hay mucho individualismo, cada quien está por su lado, se limitan a compartir, me gustaría recibir información que demuestre que se valora el trabajo de cada quien, sobre respeto, compañerismo, porque pasamos más tiempo aquí que en casa.
n°6	Trabajo aquí pero estoy entretenido en la calle y no participo mucho.
n°7	Toda aquella relacionada con los estados financieros de las diferentes empresas del grupo, sus resultados, importantes para la toma de decisiones y todas las demás relacionadas con el área de administración/finanzas.
n°8	Los procesos.
n°9	Ninguna.
n°10	Sobre capacitación.
n°11	Horarios, reclamos, porque son muy estrictos, deberían ser más flexibles porque lo importante es tener al día el trabajo. Información sobre normas de limpieza y buena educación y respeto para que todos se comporten bien y adecuadamente.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de CMGD. Año 2019.

Puede notarse a través de esta tabla, que la mayoría de los informantes manifestó su inquietud con respecto a los movimientos del personal de la empresa, ya que desconocen quiénes ingresan o egresan de la misma, así lo mencionó uno de los informantes al comentar que le gustaría “(...) estar informada sobre los que renuncian para saber si se llevan algo de la empresa, sobre lo que le pasa al personal”.

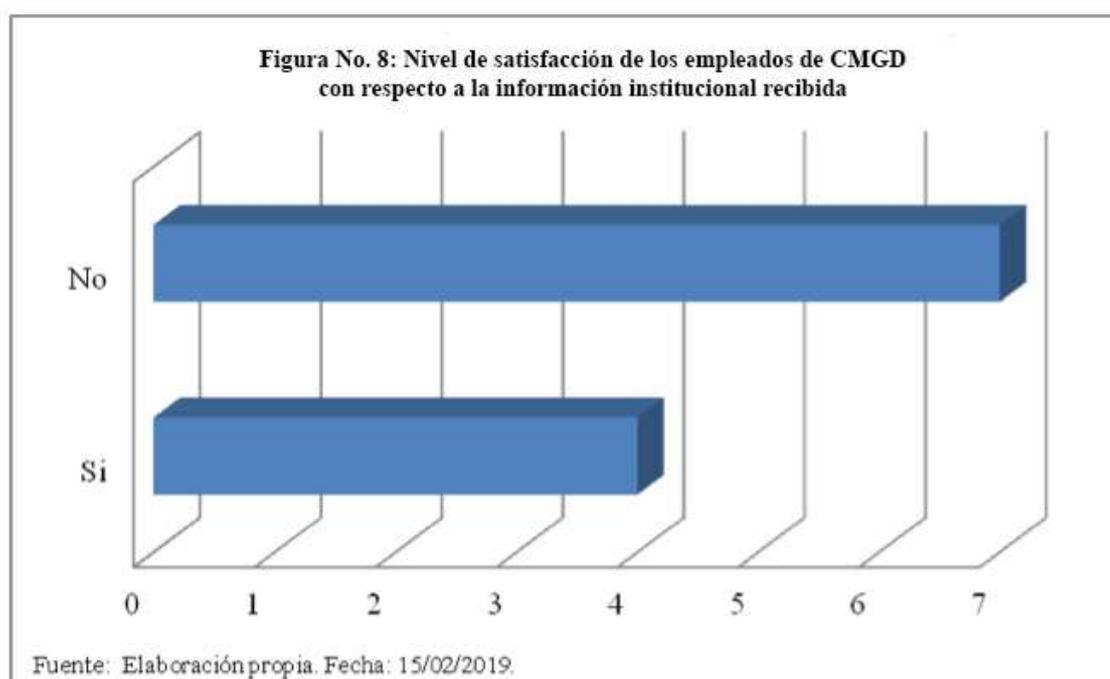
Por otra parte, resulta evidente que una cantidad considerable de empleados manejan muy poca información relacionada con el estatus de la organización, el funcionamiento de las sucursales ubicadas en el interior del país, las ventas, los procesos y logros en general de la misma.

Asimismo, los informantes expresaron sus puntos de vista con respecto a la cultura organizacional y, en líneas generales, la mayoría manifestó su incomodidad al respecto e hizo énfasis en que por la misma cultura tan rígida y apegada a las normas presente en CMGD, la comunicación interdepartamental es muy escasa o nula ya que, tal como lo señaló uno de ellos, “hay mucho individualismo, cada quien está por su lado, se limitan a compartir”.

De igual forma, coincidieron en que existe una alta rotación de personal en la misma, lo cual repercute en la integración del equipo de trabajo y en la convivencia entre ellos, por lo que la mayoría sugirió fomentar actividades de capacitación y recreación que los motiven, tal como lo expresó uno de ellos “No hay incentivos, faltan actividades que motiven al personal, un desayuno, un compartir, no todo tiene que ser dinero ni premios por cumplimiento de horarios y logro de objetivos”.

Finalmente, vale destacar que algunos de los informantes manifestaron su necesidad de comunicar información sobre el estatus de sus labores y actividades, con el propósito de recibir *feedback* por parte de sus supervisores directos y realizar sugerencias y oportunidades de mejora para la organización en cuanto a su funcionamiento, tal como lo reflejan las siguientes palabras de uno de ellos: al mencionar qué tipo de información quieren recibir por parte de la empresa: “Algo relacionado con mi trabajo, observaciones sobre mi trabajo, sobre lo que consigo cuando reviso las cuentas... Aquí la rotación de personal es fuerte, falta personal”.

Por su parte, considerando que se pretende conocer también el nivel de satisfacción con la información institucional recibida por parte de los empleados de CMGD, se les preguntó a los mismos si se encuentran satisfechos con la información institucional que reciben, limitando las respuestas a sí o no para facilitar su análisis, tal como se indica en la siguiente figura:



La mayoría de las personas respondió que no se sienten satisfechas con la información que reciben por parte de la organización, mientras que 4 personas respondieron afirmativamente.

Aquellas que mencionaron no estar satisfechas, argumentaron que no han recibido ninguna información relacionada con la organización, que hay mucho desorden al respecto ya que no hay claridad en cuanto a algunas funciones y no reciben información oportuna, que vía correo electrónico solo reciben información sobre recibos de pagos, que notan mucho secretismo en cuanto a la información sobre la organización y su funcionamiento. Vale decir que todos estos aspectos concuerdan con las necesidades comunicacionales expresadas por los informantes en las interrogantes anteriormente mencionadas.

Como complemento de la información recopilada para dar respuesta a las necesidades y preferencias comunicacionales de los empleados de CMGD en cuanto medios de comunicación y mensajes e información institucional, se añadió una serie de preguntas relacionadas con la filosofía de gestión de dicha organización, para determinar el conocimiento de la misma, así como también para conocer el nivel de identificación de los mismos con la cultura organizacional de la misma, con la finalidad

de detectar fortalezas y debilidades en las comunicaciones internas de dicha información.

Por tal motivo, se incluyó dentro del cuestionario la siguiente interrogante: “¿puede comentar cuál es, en su opinión, la misión, visión y valores de su empresa?”, permitiéndole a los encuestados responder abiertamente para dar a conocer sus opiniones al respecto. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Tabla No. 6: Conocimiento de la filosofía de gestión de la empresa CMGD por parte de sus empleados	
Encuestado	Misión, visión y valores
n°1	No los tengo claros
n°2	Por lo que me ha dicho el Sr. Francisco, es prestar un mejor servicio en cuanto a las tiendas y canalizar requerimientos que tengan, tengo que comunicar todo lo de la empresa, de qué carecen, tratar de ser lo más amable posible y tener respuesta para las cosas. Hay muchas cosas que desconozco, sé lo cotidiano sobre mis funciones, manejo mucha información confidencial sobre el presidente
n°3	Visión: ser líderes en el mercado en venta de mármoles y granito. Misión: satisfacer las necesidades de clientes, ofreciendo productos de buena calidad. Valores: trabajo en equipo, responsabilidad y ética profesional
n°4	Misión: realizar muchas ventas para tener buenos ingresos. Han ido surgiendo porque comenzaron con poco, son muy emprendedores y es un corporativo pequeño. Valores: trabajar, ser buen trabajador, ser consecuente en las cosas, con el trabajo al día, no malgastar las cosas, ahorrar materiales de oficina y mantener el aseo en los puestos de trabajo. No tener tantas cosas encima de los escritorios como si estuvieras en tu casa. Confianza con los trabajadores, al presidente le puedes explicar tus problemas personales y el te escucha, más allá de los protocolos que me imagino que vienen de RRHH.
n°5	Valores: respeto, trabajo, responsabilidad de cada quien en su puesto, cumplir el horario. Sé que se trata de una empresa de mármol, pero de resto no sé.
n°6	No las conozco.
n°7	Misión: proveer servicios y productos de calidad a una determinada clientela. Visión: satisfacer las necesidades del cliente. Valores: compromiso, calidad y responsabilidad.
n°8	Misión: Alcance de desarrollo. Visión: Estrategias de acciones.
n°9	Ser la empresa número uno en servicios de Mármoles, granitos y en diseño de interiores.
n°10	Me parecen que está bien pero no se cumplen
n°11	Misión: trabajar para vender y satisfacer a los clientes. Visión: trabajar día tras día para mantener todo hacia adelante con los conocimientos y responsabilidades. Valores. El personal, honestidad, respeto, compromiso para que la empresa pueda surgir.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de CMGD. Año 2019.

Con las respuestas reflejadas en el cuadro anterior, puede notarse que la mayoría de los empleados de CMGD desconocen la filosofía de gestión de la empresa, a pesar de que en una de las preguntas anteriores asociada al tipo de información institucional que

reciben la mayoría indicó que reciben información relacionada con la misión, visión y valores organizacionales.

Asimismo, vale destacar que el nivel de conocimiento de la filosofía de gestión al parecer está relacionada con la antigüedad, considerando que aquellas personas que acertaron al mencionar la misión, visión y valores de la organización, laboran desde hace más de 1 año en la misma.

Posteriormente, para conocer el nivel de identificación de los empleados de CMGD con dicha organización, se realizó la siguiente pregunta: “¿Hasta qué punto se siente identificado con la filosofía de su empresa?”, de forma abierta para dar total libertad en las respuestas, las cuales se indican en la siguiente tabla:

Tabla No. 7: Nivel de identificación de los empleados de CMGD con la cultura organizacional de la misma

Encuestado	Identificación con empresa
n°1	No me siento identificada con nada aquí.
n°2	Me identifico en el sentido de que me gusta la dinámica, estar siempre haciendo cosas, me gusta lo que hago y me siento bien con lo que hago. Si me enfocara en un punto o trabajara en recursos humanos creo que no hubiese durado. Me gusta ser servicial, ayudar. A la empresa le gusta avanzar pero hay muchas trabas, las políticas de la empresa se pueden mejorar.
n°3	Si me siento identificada porque soy empleada, uno debe tener sentido de pertenencia.
n°4	Estoy conforme con mi trabajo, pero no se me ha reconocido mi cargo. Soy Asistente pero apoyo en varias áreas y enseño al que viene. Con la empresa no me siento identificada por las reglas que a veces se valoran y a veces no, hay mucho control y no me gusta eso.
n°5	Me gusta aprender su forma de trabajar, me identifico porque me gusta aprender, no estancarme sino aprender de otras áreas y compañeros. Me siento mal por la rigidez de las normas, me toca anotar en un papel el control del horario y eso me ha traído problemas con mis compañeros, cada quien es responsable de sus actos. Es incómodo que sean tan estrictos con la vestimenta por la situación país, no conozco la situación económica de cada quien, eso es lo de menos.
n°6	Me agrada mi trabajo, buen trato, están pendientes de mí, se cambia mucho el personal y se va cambiando la dinámica del trabajo.
n°7	Me siento identificado porque representa para mí un compromiso con mi desempeño laboral, para la calidad y responsabilidad.
n°8	Hasta el punto de dar todos mis conocimientos.
n°9	Medio.
n°10	Muy identificada.
n°11	Muy identificada porque me valoran, me toman en cuenta, somos importantes para ellos porque todos tienen una misión. Me siento comprometida en atender bien a la gente.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de CMGD. Año 2019.

La mayoría de los empleados de CMGD comentó sentirse identificado con su trabajo en particular y con la dinámica del mismo, es decir, con las funciones que

desempeñan dentro de la misma para el logro de los objetivos y metas organizacionales; no obstante, algunos de ellos hicieron mención a no sentirse identificados con algunos aspectos de la cultura y filosofía de la misma, ya que la rigidez, algunas políticas e inflexibilidad de dicha organización les resulta incómodo por ser incompatible con sus valores y principios, tal como lo manifestó uno de los informantes con más de 16 años de antigüedad en la empresa, al señalar lo siguiente: “Con la empresa no me siento identificada por las reglas que a veces se valoran y a veces no, hay mucho control y no me gusta eso”.

Contrario a esto, una minoría de los informantes expresó que se sienten identificados con la empresa ya que se sienten escuchados y tomados en cuenta, mientras que otros indicaron sin argumentar que, como parte de la empresa, deben sentirse identificados y tener sentido de pertenencia.

Por otra parte, en el cuestionario se les solicitó a los informantes que describieran en tres palabras lo que significa la empresa CMGD para ellos, dándoles total libertad de manifestar su opinión. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Tabla No. 8: Significado de la empresa CMGD para sus empleados	
Encuestado	Significado de empresa
n°1	Comodidad, oportunidad y conocimiento.
n°2	Me siento bien, No he tenido malas experiencias, me identifico con algunas cosas, soy muy discreta, no pregunto.
n°3	Mi empleo, dedicación, pertenencia
n°4	Atención al público para vender productos, con miras hacia un futuro mejor. Debería ser más amplia y organizada.
n°5	Calidad en cerámicas, respeto, poca humanidad. Hay cosas que me incomodan en cuanto a las reglas, hay formas de decir las cosas.
n°6	Mi familia.
n°7	Posibilidades, oportunidades, crecimiento y compromiso.
n°8	Retos, aprendizaje, organización.
n°9	Es una gran empresa que da oportunidades de crecimiento.
n°10	Responsabilidad, respeto y mejora continua.
n°11	Respeto, cordialidad, es mi casa.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de CMGD. Año 2019.

Como puede observarse, pese a que las respuestas fueron muy variadas, existe un factor común que apunta hacia la responsabilidad, oportunidades de crecimiento y aprendizaje, mientras que la minoría de los informantes considera que CMGD es su

familia y hogar. Al mismo tiempo, pueden notarse algunas discrepancias en cuanto a lo que representa la empresa para sus empleados, ya que algunos hicieron énfasis en el orden y en valores como la cordialidad y el respeto que consideran están presentes en la organización, mientras que otros mencionaron que “debería ser más amplia y organizada”, así como también que notan “poca humanidad. Hay cosas que me incomodan en cuanto a las reglas, hay formas de decir las cosas”.

Finalmente, se incorporó una última pregunta en el cuestionario con el propósito de conocer las opiniones de los empleados de CMGD en cuanto al sistema de comunicaciones internas en la organización, identificando fortalezas y/o debilidades en el mismo para mejorar aquellos aspectos comunicacionales que lo requieran. Dicha interrogante es la siguiente: “En su opinión, ¿cuáles aspectos comunicacionales deberían mejorarse en su empresa?”, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Tabla No. 9: Aspectos comunicacionales a mejorar en la empresa CMGD según sus empleados

Encuestado	Aspectos comunicacionales
n°1	Mejorar las páginas, más comunicación con la gerente de recursos humanos y su personal.
n°2	Tener más flexibilidad, ser más comunicativos, estamos como robots.
n°3	Participar, informar más a los empleados sobre lo que vivimos dentro de la compañía, mejorar la comunicación con las tiendas.
n°4	Deberían informar por correos sobre el estatus de la empresa, si vamos mejor o no, si vamos a emplear, decir los cambios que se hagan, si estamos estables o no porque no lo sé, todo es directamente con el presidente porque no hay personal. Poner más información en la cartelera sobre la empresa.
n°5	Hacer actividades que promuevan el compartir, porque cada quien está haciendo su trabajo y no comparten. La gente aquí se cohibe de hablar, no debe ser un régimen, en mis otros trabajos no pasaba eso, podía comer o tomar café en horarios fuera del almuerzo. Debe ser una empresa más comunitaria y más flexible, aquí se desconoce la situación de cada persona y aquí te oprimen tanto que no te provoca estar.
n°6	No lo sé.
n°7	Darle mayor importancia al uso del correo como herramienta importante de comunicación, concretar los proyectos para la promoción de los productos y servicios que brinda la empresa a su clientela vía internet, mayor integración de los diferentes equipos de trabajo a través de actividades de esparcimiento.
n°8	Integración.
n°9	Es una gran empresa que da oportunidades de crecimiento
n°10	No responde.
n°11	Recibir más información relacionada con el trabajo. Llamados de atención sean hechos por directivos y no me manden a hacerlo.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de CMGD. Año 2019.

En relación a este punto, puede decirse que la mayoría de los empleados de CMGD coincide en que es necesario mejorar los mensajes e información institucional enviada, así como también los canales y medios utilizados para tal fin, considerando que actualmente son deficientes y no cubren sus necesidades y preferencias comunicacionales.

Al igual que en respuestas anteriores, los informantes hicieron énfasis en la necesidad de promover actividades recreativas que integren al grupo de trabajo, puesto que, tal como lo indicó una de las encuestadas “la gente aquí se cohíbe de hablar, no debe ser un régimen, en mis otros trabajos no pasaba eso, podía comer o tomar café en horarios fuera del almuerzo. Debe ser una empresa más comunitaria y más flexible, aquí se desconoce la situación de cada persona y aquí te oprimen tanto que no te provoca estar”.

Asimismo, algunos de los encuestados comentaron que la organización debería invertir más recursos en las redes sociales y transmitir vía correo electrónico institucional y cartelera mayor información relacionada con sus funciones dentro de la misma, así como también sobre los alcances, logros y el estatus general de la misma para reducir la incertidumbre y conocer los planes a corto, mediano y largo plazo de la empresa y las acciones a tomar. Al respecto, una de las informantes mencionó lo siguiente: “Deberían informar por correos sobre el estatus de la empresa, si vamos mejor o no, si vamos a emplear, decir los cambios que se hagan, si estamos estables o no porque no lo sé, todo es directamente con el presidente porque no hay personal. Poner más información en la cartelera sobre la empresa”.

Con base en los resultados expuestos, puede afirmarse que los empleados o colaboradores de CMGD desconocen en su mayoría la filosofía de gestión y el estatus de dicha organización, ya que no reciben información relacionada con su misión, visión y valores institucionales ni tampoco conocen hacia dónde apunta la organización (metas y objetivos); además, estos manifestaron su necesidad de conocer a su equipo de trabajo a través de la realización de actividades recreativas y de integración, lo cual es un indicador de que estos requieren de una comunicación que circule entre todos los niveles de la organización; existe también muy poca identificación de los colaboradores con la cultura organizacional lo que conlleva a una falta de compromiso con la organización y, por otra parte, los colaboradores destacaron la poca efectividad de los

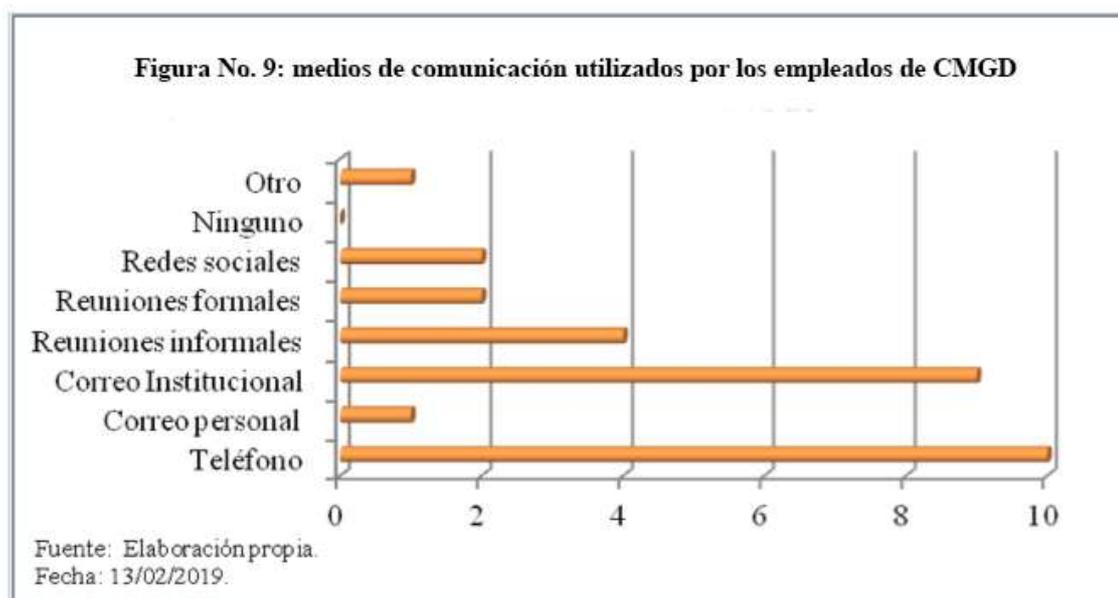
medios de comunicación existentes, por lo que esto debe tomarse en cuenta como un aspecto comunicacional que debe mejorarse.

3. Analizar los medios de comunicación interna para la identificación de medios, mensajes y canales de retroalimentación presentes en la organización.

Por otra parte, considerando que el tercer objetivo específico de la presente investigación consiste en analizar los medios de comunicación interna para la identificación de los medios, mensajes y canales de retroalimentación presentes en la organización, se formularon una serie de preguntas en el cuestionario para poder responder a dicho objetivo.

La primera pregunta, a saber: “¿Cuáles de los siguientes medios utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo?”, es de selección múltiple (se les solicitó a los informantes que al menos seleccionaran 3 opciones), contiene 8 opciones de respuesta, las cuales fueron extraídas de la clasificación de medios expuesta por Collado (1991), añadiendo la opción de redes sociales.

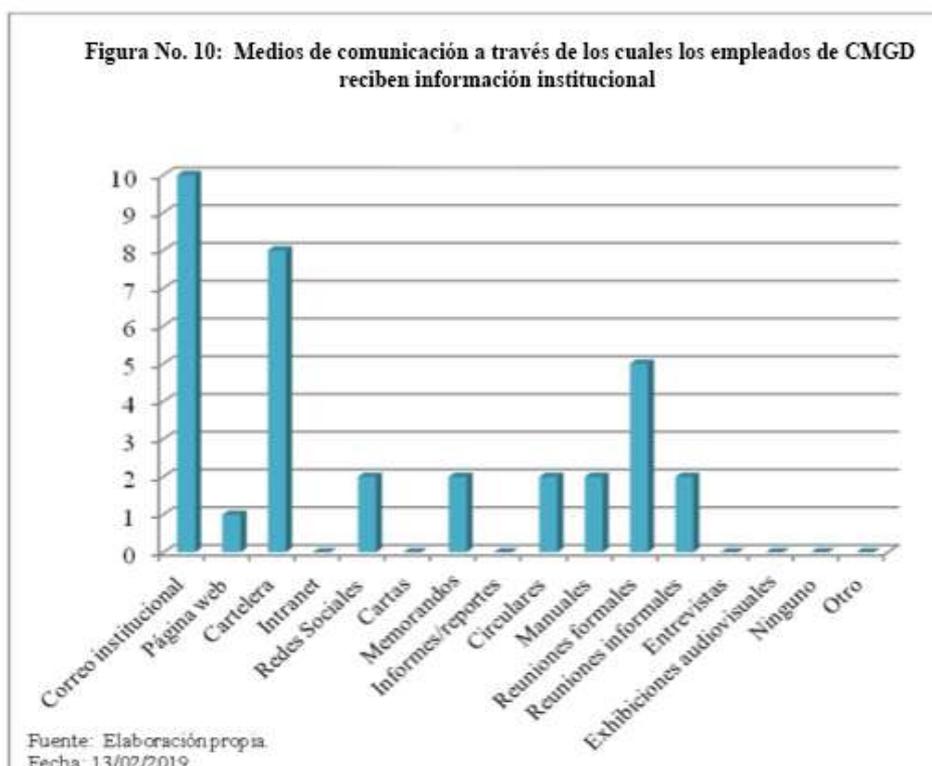
Al respecto, la mayoría de los empleados de CMGD indicaron que los 3 medios de comunicación interna más utilizados por ellos son: el teléfono en primer lugar, el correo institucional en el segundo y las reuniones informales en el tercero, tal como se muestra a continuación:



Con esto, puede observarse que los medios de comunicación interna menos utilizados son: las reuniones formales y redes sociales y, en menor proporción, el correo personal. Finalmente, vale señalar que hubo una persona que agregó otro medio de comunicación, señalando que también utiliza la comunicación cara a cara.

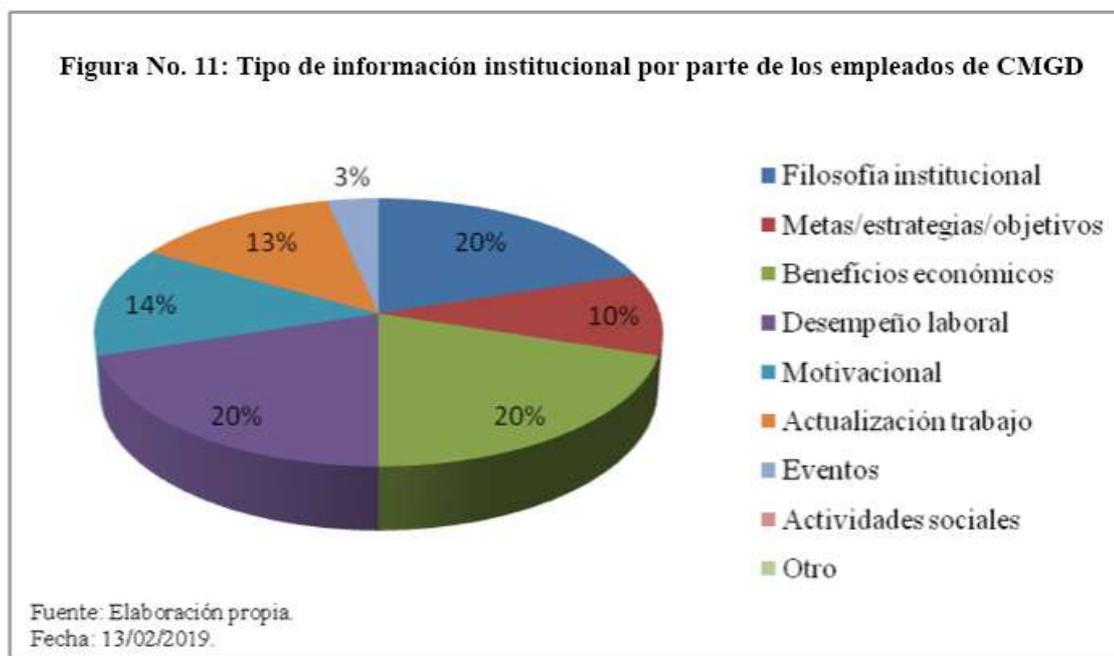
La segunda pregunta formulada para dar respuesta al objetivo específico en cuestión, es la siguiente: “¿A través de cuál/es medio/s de comunicación recibe información relacionada con la empresa?”, la cual tiene por finalidad conocer, mediante las opiniones de los empleados de CMGD, cuál es el alcance y efectividad de los medios de comunicación interna utilizados para transmitir información institucional.

Para simplificar el análisis, se aplicó dicha pregunta cerrada con la posibilidad de escoger, al menos, 3 medios a través de los cuales los empleados de CMGD reciben información institucional (selección múltiple), utilizando como referencia la siguiente clasificación de medios propuesta por Collado (1991): correo institucional, página web, cartelera, intranet, redes sociales, cartas, memorandos, informes/reportes, circulares, manuales, reuniones formales, reuniones informales, entrevistas y exhibiciones audiovisuales. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Tal como se observa en la figura anterior, la mayoría de los empleados señaló que reciben información relacionada con la empresa a través del correo institucional, seguido por la cartelera y las reuniones formales, mientras que una minoría de 2 personas indicó recibir dicha información mediante redes sociales (específicamente *Whatsapp*), memorandos, circulares, manuales y reuniones informales y solo una persona escogió como opción la página web.

Con respecto al tipo de información institucional que reciben los empleados de CMGD, vale mencionar que se incorporó en el cuestionario una pregunta cerrada de selección múltiple para que éstos señalaran cuál/es de las siguientes opciones corresponde a este tipo de información con el propósito de detectar sus necesidades comunicacionales: sobre filosofía institucional (misión, visión y valores), sobre metas, estrategias y objetivos organizacionales, acerca de los beneficios económicos que percibe, detalles sobre su desempeño laboral, información para motivarle en su trabajo, actualización sobre el trabajo de la compañía, información sobre eventos y actividades sociales. Las respuestas obtenidas se reflejan en la siguiente figura:



Así, entre las 11 personas encuestadas, la mayoría (20%) respondió que los 3 tipos de información institucional recibida corresponden a beneficios económicos (6 personas), filosofía institucional (6 personas) y desempeño laboral (6 personas);

mientras que un 14% indicó recibir información vinculada con mensajes motivacionales (4 personas) y actualización del trabajo de la empresa (4 personas).

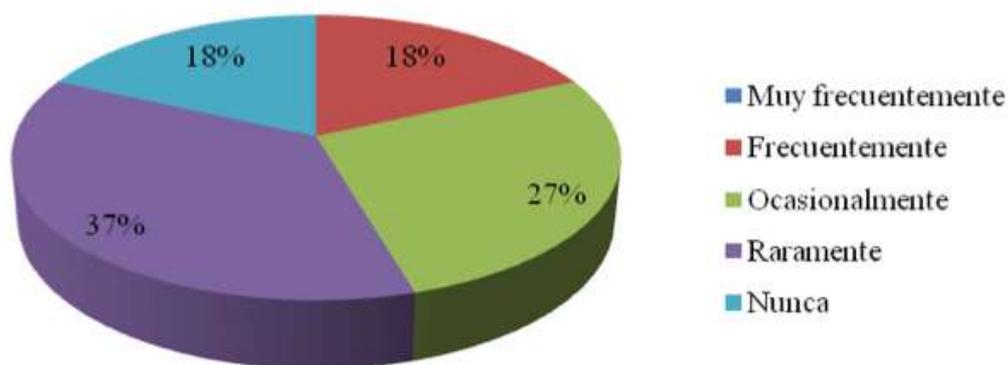
Por su parte, una minoría correspondiente al 10% (3 personas) señaló que reciben información relacionada con las metas, objetivos y estrategias organizacionales, mientras que el 10% (1 persona) mencionó recibir información sobre eventos.

Las respuestas a esta interrogante dieron cuenta de que existe cierta discrepancia entre la información que quisieran recibir los empleados de CMGD y la que efectivamente reciben, ya que pese a que la mayoría mencionó recibir información sobre beneficios económicos y desempeño laboral, una cantidad considerable de personas (5 empleados) expresaron que prefieren recibir información relacionada con estos dos aspectos.

Vale destacar que ninguno de los informantes hizo mención sobre recibir información institucional relacionada con actividades sociales y la minoría de las personas señaló que reciben información sobre eventos de la organización, lo que demuestra que en dicha organización quizá no se invierten muchos recursos en este tipo de actividades recreativas, lo cual repercute en la integración entre cada uno de los miembros de la misma que es de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales, así como también lo es la transmisión de mensajes motivacionales y de información relacionada con la actualización del trabajo de la misma que es poco difundida entre cada uno de ellos.

Ahora bien, considerando que es importante saber con qué frecuencia reciben los empleados de CMGD este tipo de información institucional, fue incluida en el cuestionario tal interrogante, a través de una pregunta cerrada de selección simple tal como se muestra a continuación:

Figura No. 12: Frecuencia de recepción de información institucional por parte de los empleados de CMGD



Fuente: Elaboración propia.
Fecha: 15/02/2019.

Las respuestas obtenidas, indican que la mayoría (37%) de los empleados raramente reciben información institucional, mientras que un 27% la recibe ocasionalmente, un 18% frecuentemente y un 18% nunca.

Toda la información que se obtuvo a partir de la aplicación de las encuestas para dar respuesta a este objetivo de investigación, dio lugar a los siguientes hallazgos: actualmente la organización carece de canales de retroalimentación, predominan medios de comunicación informales tales como el teléfono y reuniones informales pese a que el correo institucional constituye uno de los medios más utilizados, los mensajes institucionales son transmitidos con poca frecuencia y reflejan la cultura organizacional predominante (cultura burocrática basada en el cumplimiento de normas y en la productividad) y, adicionalmente, se evidenció la necesidad de la organización en cuanto a la actualización tecnológica para poder adaptarse a las tendencias presentes en el mercado.

Los análisis cuantitativos y cualitativos que se realizaron en este capítulo, permitieron identificar las nociones de la alta gerencia de CMGD, quienes si bien conocen la importancia de las comunicaciones dentro de una organización, así como también los procesos y elementos involucrados en el sistema comunicacional de dicha organización, actualmente no invierten los recursos necesarios para la gestión de las

mismas, lo que refleja la falta de interés de los mismos en la creación de un departamento encargado de dichas comunicaciones. Por su parte, las encuestas dieron cuenta de la falta de identificación y desconocimiento de la cultura organizacional por parte de sus empleados, quienes manifestaron su descontento en cuanto a la rigidez de su cultura organizacional, así como también su necesidad de recibir mayor información sobre el funcionamiento de la empresa, actividades recreativas que fomenten la integración y comunicación interdepartamental, su filosofía de gestión, las metas, objetivos de la misma y una retroalimentación en cuanto a la calidad de su trabajo. Todo esto reflejó los puntos débiles en las comunicaciones internas de la empresa CMGD, dando lugar a la formulación de una serie de recomendaciones para mejorar algunos aspectos comunicacionales y formalizar la gestión de las mismas, las cuales se expondrán en el siguiente capítulo.

4. Elaborar un cuerpo de recomendaciones basado en el análisis del sistema de comunicaciones interna de la empresa CMGD, para la formalización de su gestión comunicacional interna.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas y entrevistas semiestructuradas para dar respuesta a los tres objetivos específicos anteriormente mencionados, pueden realizarse las siguientes recomendaciones a fin de mejorar las debilidades detectadas en el sistema de comunicaciones internas de la organización:

- Instar a los emisores (Gerentes) al conocimiento de la importancia de un departamento de comunicaciones.
- Promover la comunicación horizontal y vertical ascendente.
- Invertir recursos en la transmisión de mensajes institucionales para reforzar la identidad organizacional.
- Aumentar la frecuencia de transmisión de mensajes institucionales.
- Crear e implementar canales de retroalimentación entre colaboradores y la alta gerencia.
- Aprovechar de forma eficiente y eficaz todos los medios de comunicación de la organización.
- Realizar actividades motivacionales y de integración.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación teórica realizada y con todos los resultados obtenidos en la recolección de datos, se ha hecho posible proponer algunas conclusiones y comentarios apropiados que van de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos que se llevaron a cabo en este proyecto de grado.

Identificar las nociones que tiene la gerencia de la organización (emisores) en cuanto a los aspectos relativos a la gestión de las comunicaciones internas, para la definición de sus expectativas

Con respecto a las entrevistas semiestructuradas aplicadas a la alta gerencia de la empresa CMGD, vale resaltar el hecho de que, como principales emisores, solo se pudieron obtener dos de las tres entrevistas que en principio querían realizarse, ya que el Presidente de la misma mostró indiferencia y desinterés ante la investigación y denegó la información luego de haber accedido, por lo que pudieron realizarse previamente y con éxito dos entrevistas a las representantes de la organización: La Asesora Legal y mano derecha del Presidente y la Gerente de Gestión Humana (RRHH). Este hecho revela la poca importancia dada al tema de las comunicaciones en dicha organización.

Como resultado, ambas entrevistadas respondieron de forma similar a las preguntas aunque quedó en evidencia cierto hermetismo en cuanto a la información institucional y el tipo de cultura que predomina en la organización.

En primera instancia, mediante las respuestas obtenidas pudo notarse que la alta gerencia conoce el papel de las comunicaciones dentro de una organización, pero atribuyeron la ausencia de un departamento encargado de gestionarlas al tamaño de la misma, argumentando que actualmente la empresa es muy pequeña y por su tamaño no amerita la existencia del mismo, por lo cual se evidencia la subestimación en cuanto al manejo de las comunicaciones internas en la organización.

Así, en lugar de un departamento encargado de gestionar y centralizar las comunicaciones dentro de la organización a fin de que todo lo que se ejecute y comunique esté alineado con la cultura, los objetivos y metas organizacionales, actualmente es el departamento de RRHH quien cumple tal función y comunica a todas las demás gerencias los mensajes que éstas deben transmitir aguas abajo, por lo que

predomina la comunicación descendente.

No obstante, dichos emisores mencionaron que se invierten los recursos económicos y humanos necesarios para gestionar las comunicaciones internas en la organización ya que su principal fortaleza son los medios de comunicación con los que cuentan, aunque reconocen que existen aspectos comunicacionales que deben mejorarse como por ejemplo la claridad y precisión en el contenido de los mensajes transmitidos, el manejo de las redes sociales existentes y de la página web, cuya efectividad podría medirse a través del *feedback* o haciendo seguimiento de la recepción de la información transmitida mediante encuestas o por el tiempo de respuesta a las necesidades comunicacionales de los empleados.

Finalmente, como parte de las nociones de la gestión comunicacional interna de CMGD desde la alta gerencia, fue preciso identificar su conocimiento en cuanto al tipo de mensajes institucionales transmitidos a sus empleados, las respuestas que esperan de los mismos y a través de qué medios o canales de comunicación lo hacen o desean hacerlo, por lo que se realizaron en las entrevistas varias preguntas relacionadas con el tema.

Como respuesta a dichas interrogantes, las dos personas entrevistadas mencionaron que actualmente la organización cuenta con redes sociales como *Facebook* e *Instagram*, página web, correo institucional, cartelera y teléfono, por lo que puede decirse que conocen los medios presentes aunque no los utilicen en su totalidad. En este aspecto, debe destacarse que la cuenta de Facebook es utilizada únicamente con fines de reclutamiento de personal, actualmente tiene una sola publicación y pocos seguidores, por lo que fue excluida de la presente investigación.

Por su parte, comentaron que les gustaría transmitir información institucional a sus empleados a través del correo institucional, por ser considerado como un medio formal, inmediato y práctico para reducir costos de impresiones de papel, tinta, entre otros gastos asociados.

En referencia al tipo de mensajes que les gustaría transmitir y recibir por parte de sus empleados, ambas entrevistadas manifestaron su interés con respecto a la filosofía de gestión (misión, visión y valores), las funciones de cada cargo, el desempeño, las metas y objetivos organizacionales, así como también consideraron importante mantener a sus empleados informados en cuanto a los salarios y beneficios laborales,

con el objetivo de que conozcan la organización, se sientan identificados con ella y con sus actividades, para contribuir con el éxito y la productividad de la misma; de igual forma, la Gerente de RRHH hizo énfasis en la importancia de conocer la situación particular de cada uno de sus empleados, para no afectarlos en temas salariales en los casos que exista una justificación ante alguna falta o incumplimiento de normas y reglamento interno.

Determinar necesidades y preferencias comunicacionales de los públicos internos (receptores), para el logro de su satisfacción comunicacional

Para poder dar respuesta al segundo objetivo específico de la presente investigación que consiste en determinar las necesidades y preferencias comunicacionales de los públicos internos (receptores) para el logro de su satisfacción comunicacional fue necesario conocer, en primer lugar, las características principales del público interno en cuestión, por ser los principales receptores de la información institucional transmitida desde la alta gerencia, por lo que se incluyeron como parte del cuestionario aplicado una serie de preguntas cerradas relacionadas con el sexo, la edad, el nivel educativo y la antigüedad en la organización, obteniendo como resultado que la mayoría de su público interno está constituido por mujeres, la edad promedio es superior a los 41 años, el nivel educativo corresponde en su mayoría a Técnicos Medios o Técnicos Superiores Universitarios y un alto porcentaje de este público labora en la organización desde hace 1 año o menos tiempo. Todos estos datos permiten describir al público interno como un grupo relativamente homogéneo por sus características similares en su mayoría.

Una vez descritas las principales características del público interno de la organización que facilitan la elección del tipo de mensajes y medios de comunicación más adecuados que garanticen la correcta recepción de la información a transmitir fueron realizadas, a través de las encuestas, preguntas abiertas y cerradas relacionadas con la cultura y filosofía de gestión de la organización para detectar a partir de las respuestas obtenidas, las necesidades y preferencias comunicacionales de los mismos.

Al respecto, la mayoría de los empleados de CMGD expresaron su desconocimiento en cuanto a la misión, visión y valores de la misma, reflejando una incongruencia con las respuestas dadas por la mayoría de los encuestados en el siguiente objetivo específico sobre el tipo de información institucional recibida, lo cual demostró la falta de claridad que existe entre sus principales receptores de información (los trabajadores) sobre este tema, por lo que puede decirse que en líneas generales no se encuentran alineados con su cultura organizacional. De igual forma, pudo notarse que aquellos empleados que conocen su filosofía, son los que tienen mayor antigüedad en la organización, por lo que esta variable podría asociarse con los años que tienen sus empleados laborando en ella.

Asimismo, a través de las respuestas suministradas, pudo notarse que la mayoría de sus empleados se sienten identificados con su rol dentro de la organización, pues manifestaron sentirse a gusto con sus funciones y el trabajo que realizan dentro de ella para contribuir con el logro de las metas y objetivos organizacionales. Sin embargo, también expresaron su desacuerdo con la rigidez e inflexibilidad de la cultura de la misma, ya que es incompatible con sus principios y valores personales y les resultan incómodas ciertas políticas y normativas presentes que dan cuenta de que se trata de una organización burocrática con apego a las normas.

Todo lo anteriormente mencionado, se reforzó con las opiniones y percepciones de sus empleados en cuanto al significado de la empresa para ellos, ya que en líneas generales y pese a las discrepancias al respecto, la mayoría de los empleados apuntaron hacia la responsabilidad, crecimiento y aprendizaje como principales aspectos definitorios de la organización, mientras que una minoría la consideró como su familia u hogar, lo cual refleja el tipo de organización que es CMGD, ya que predominan aspectos laborales como la productividad y eficiencia sobre aspectos más humanistas referidos al crecimiento personal, la integración, la recreación o la motivación.

Para finalizar este punto, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades en la gestión de las comunicaciones internas de la organización desde la perspectiva de los empleados, fue incorporada una pregunta sobre los aspectos comunicacionales a mejorar, obteniendo como resultado que la mayoría de ellos coincidió en que deben mejorarse los contenidos de los mensajes e información institucional enviada, así como también los medios utilizados para tal fin, con la finalidad de recibir mayor información

sobre actividades recreativas y de integración que les permita conocerse y compartir más, así como también para dar un mejor uso de los medios con los que cuenta la organización tales como carteleras, correo, página web y redes sociales, a fin de satisfacer sus necesidades comunicacionales y contribuir con la creación de un ambiente laboral más ameno, fomentando una cultura organizacional más humanista con la que puedan sentirse identificados.

Analizar los medios de comunicación interna para la identificación de medios, mensajes y canales de retroalimentación presentes en la organización

En este mismo orden de ideas, para poder responder el tercer objetivo del presente trabajo en el que se pretenden analizar los medios de comunicación interna para la identificación de medios, mensajes y canales de retroalimentación presentes en la organización, se incluyeron una serie de preguntas en el instrumento aplicado que permitieron conocer los tres medios de comunicación más utilizados por sus empleados, a saber: el teléfono en primer lugar, en segundo lugar el correo institucional y en tercero las reuniones informales, lo cual es un indicador de la falta de interés hacia el uso de las redes sociales que, probablemente, esté asociado a la edad promedio de los empleados de CMGD, quienes optan por utilizar medios tradicionales.

Por otra parte, para medir el alcance y efectividad de los medios de comunicación utilizados en CMGD para la transmisión de información institucional, se formuló una pregunta en el cuestionario que permitiera conocer a través de qué medios reciben sus empleados dicha información, obteniendo como resultado que la mayoría de estos la reciben a través del correo institucional, seguido por la cartelera y reuniones formales, lo cual coincidió con las respuestas dadas por la alta gerencia en las entrevistas en cuanto a los medios que utilizan para la transmisión de este tipo de información a sus empleados. Asimismo, estos resultados puede que guarden relación con la ausencia de un departamento de comunicaciones internas que gestione y centralice la información institucional que debería manejarse también a través de las redes sociales y página web de la organización, ocasionando que estos medios no sean utilizados de forma efectiva y eficiente y que sus contenidos resulten poco atractivos. Por tal motivo, se sugiere la creación de un departamento que gestione las comunicaciones internas a fin de dar uso correcto de todos los medios de los que dispone dicha organización.

En lo que respecta al tipo de información institucional recibida por parte de sus empleados, la mayoría indicó que ésta corresponde a beneficios económicos, filosofía institucional y desempeño laboral, lo cual se relaciona con lo mencionado por la alta gerencia en las entrevistas cuando señalaron que transmiten a sus empleados información en cuanto a salarios, la razón de ser de la empresa (misión, visión y valores) y funciones; no obstante, estos no hicieron mención del desempeño laboral, y a pesar de que la mayoría de los empleados afirmó recibir información institucional en cuanto a su desempeño laboral, hubo algunos que manifestaron su necesidad de recibir un *feedback* del estatus de sus actividades para conocer fortalezas y mejorar las debilidades en el ámbito laboral, así como también sobre la misión, visión y valores de la misma.

En este último aspecto, vale destacar que se realizó una pregunta para conocer la regularidad con la que sus empleados reciben dicha información institucional, a la que la mayoría confirmó recibirla raramente, lo cual refleja la desinformación de los mismos en cuanto a la organización en general, sus procesos y funcionamiento, objetivos, metas, filosofía, motivación y demás información relacionada con la organización, por lo que su nivel de satisfacción al respecto es muy bajo, lo cual pudo constatarse con otra de las preguntas formuladas sobre el tema.

Elaborar un cuerpo de recomendaciones basado en el análisis del sistema de comunicaciones interna de la empresa CMGD, para la formalización de su gestión comunicacional interna.

Posterior al análisis del sistema de comunicaciones internas de la empresa CMGD en cuanto a emisores y receptores de la información institucional, tipo de mensajes transmitidos, medios de comunicación utilizados para tal fin y retroalimentación existente, se procedió a sugerir las siguientes recomendaciones que contribuyan con la formalización de su gestión comunicacional interna:

- Considerando que no existe actualmente un departamento que gestione las comunicaciones internas en la organización y, en consecuencia cada Gerente es responsable de transmitir de forma descendente la información proveniente de RRHH, se recomienda la delegación de funciones hacia un departamento de comunicaciones conformado por profesionales con conocimientos en el área o, en su defecto, la contratación de una persona que se encargue de manejar y gestionar

todas las comunicaciones que circulan dentro de la organización, a fin de garantizar que estén alineadas con la cultura, metas, estrategias y objetivos organizacionales, controlar en la medida de lo posible la comunicación informal y disminuir la sobrecarga de trabajo para los Gerentes.

- Diseñar un plan estratégico de comunicaciones internas que permita reforzar la identidad corporativa de sus empleados, mediante la formulación de acciones concretas y tiempos estimados para la consecución de los objetivos propuestos.
- Promover la comunicación en todos los niveles estructurales de la organización a través de la coordinación de actividades recreativas y participativas que motiven e integren a todos los empleados de la misma.
- Fomentar la retroalimentación por medio de convocatorias a reuniones periódicas interdepartamentales y generales, que les permita a los empleados conocer el estatus de la organización, su evolución o estancamiento, las metas y objetivos alcanzados, las actividades que debe ejecutar cada departamento y las sucursales y los esfuerzos que se deben reunir para contribuir con el logro de los objetivos de la organización, con el propósito de reducir la incertidumbre que pueda generarse al respecto, hacerlos formar parte de la misma, comprometerlos y motivarlos para satisfacer sus necesidades comunicacionales.
- Hacer un mejor uso de los medios existentes en la organización, sobre todo las redes sociales y página web, no solo para transmitir información institucional a su público interno, sino para dar a conocer la organización hacia su público externo empleando estrategias de *marketing* que logren vender su imagen y capturar la atención de clientes potenciales. También se recomienda utilizar de forma más efectiva la cartelera de la organización para colocar de forma muy visual y con poco texto información sobre su misión, visión y valores institucionales para que sea llamativo.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS ELECTRÓNICAS CONSULTADAS

- Alaya, S. (2016). *Estrategia de Comunicación Organizacional: Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, Coordinación Nacional de Asistencia Legal gratuita a la víctima de violencia y a sus familiares*. (Tesis de Grado de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Departamento de Postgrado, Guatemala.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna : proceso, disciplina y técnica* (1a ed.). Netbiblo.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Azofeifa, G. (2007). *Análisis de la comunicación organizacional interna del Programa de Atención Integral en Salud de la Universidad de Costa Rica, en septiembre del 2006*. (Tesis de Grado de Maestría), Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), Programa de Maestría en Gerencia de la Salud, San José, Costa Rica.
- Cabrera, D. (2013). *Propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del estado venezolano: caso. Petroquímica de Venezuela, S.A.* (Tesis de Grado de Maestría), Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Bárbula, Venezuela.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección libros de la Empresa.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Collado, C. F. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis* , 9-34.

- Da Gama, C. (11 de Febrero de 2019). Comunicación Personal. (A. Melchor, Entrevistador).
- David, D. (2015). *Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa, Fundación Remar Guatemala*. (Tesis de Grado de Máster). Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Departamento de Postgrado, Guatemala.
- Dragnic, O. (2003). *Diccionario de Comunicación Social*. Caracas: Panapo de Venezuela, C.A.
- Enríquez, A. (2010). *Análisis y mejoramiento de un sistema de comunicación interna empresarial. Caso: Multiservicios Juan De La Cruz*. (Tesis de Grado de Maestría), Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio, S.C.
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México, Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.
- Kreps, Gary. *La comunicación en las organizaciones*. Addison.Wesley Iberoamericana. USA, 1995.
- Montoya, M., & De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y Palabra* , 18 (87), 1-25.
- Morales, F. (2001). *La Comunicación Interna. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Moreno, C. (2014). *Diagnóstico de la comunicación interna del organismo técnico de capacitación, UdeC Capacita Ltda*. (Tesis de Grado de Maestría), Facultad de Comunicación, Historia y Ciencias Sociales, Concepción.
- Moya, J. (2015). *Propuesta de una metodología para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas*. (Tesis de Grado de Maestría). Universidad Central del

Ecuador, Facultad de Comunicación Social, Instituto de Investigación y Postgrados, Quito, Ecuador.

- Reyes, C. (8 de Febrero de 2019). Comunicación Personal. (A. Melchor, Entrevistador).
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación. Una introducción teórico práctica*. Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO.
- Trani, J. (2015). *La Comunicación Interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones*. (Tesis de Máster), Universitat de Barcelona, España.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Crespo.
- Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Revista Razón y Palabra* (32).
- Vargas Cordero, Z. R. (12 de Enero de 2019). La Investigación Aplicada: Una Forma De Conocer Las Realidades Con Evidencia Científica. *Revista Educación*
- Vega, Z. (2018). *Diagnóstico y propuesta de un programa de comunicación interna que refuerce la cultura organizacional de la empresa Multicines, en el año 2017*. (Tesis de Grado de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología, Quito, Ecuador.
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios* , 129-155.

ANEXOS

ANEXO N° 1: INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

Cuestionario.

APRECIACIÓN CUALITATIVA

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento				
Claridad en la redacción de los ítems				
Pertinencia de la variable con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de la aplicación				

Observaciones:

Validado por:	C.I. N°:
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	
Cargo que desempeña:	
Lugar y fecha de validación:	
Firma:	

ANEXO N° 2: INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

APRECIACIÓN CUANTITATIVA

Cuestionario.

Ítems	Objetivos	Escala Evaluativa (*)				Observaciones
		1	2	3	4	
1	2					
2	2					
3	2					
4	2					
5	2,3					
6	3					
7	3					
8	2					
9	2					
10	3					
11	2					
12	2					
13	2					
14	2					
15	2					

Validado por:	C.I. N°:
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	
Cargo que desempeña:	
Lugar y fecha de validación:	
Firma:	

Escala Evaluativa:

- 4: Excelente
- 3: Bueno
- 2: Regular
- 1: Deficiente

ANEXO N° 3: INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

Guión de entrevistas semiestructuradas

APRECIACIÓN CUALITATIVA

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento				
Claridad en la redacción de los ítems				
Pertinencia de la variable con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de la aplicación				

Observaciones:

Validado por:	C.I. N°:
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	
Cargo que desempeña:	
Lugar y fecha de validación:	
Firma:	

ANEXO N° 4: INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

APRECIACIÓN CUANTITATIVA

Guión de entrevistas semiestructuradas

Ítems	Objetivos	Escala Evaluativa (*)				Observaciones
		1	2	3	4	
1	1					
2	1					
3	1					
4	1					
5	1					
6	1					
7	1					
8	1					
9	3					
10	1, 2 y 3					
11	1, 2 y 3					
12	1, 2 y 3					
13	1 y 3					

Validado por:	C.I. N°:
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	
Cargo que desempeña:	
Lugar y fecha de validación:	
Firma:	

Escala Evaluativa:

- 4: Excelente
- 3: Bueno
- 2: Regular
- 1: Deficiente

ANEXO N° 5:

Cuestionario

Estimado Trabajador de la empresa Centro Mármol Granitos y Diseños (CMGD), reciba un cordial saludo.

Actualmente me encuentro realizando mi Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Especialista en Comunicación Organizacional en la Universidad Monteávila (UMA), titulado “Análisis del sistema de comunicaciones internas de la empresa CMGD para la formalización de la gestión comunicacional interna”, por lo que solicito su colaboración para completar el presente cuestionario de la forma más honesta y precisa posible. Las respuestas suministradas son de carácter confidencial, anónimas y serán utilizadas con fines estrictamente académicos para dar respuesta a los objetivos planteados en dicha investigación, por lo que todas sus respuestas serán válidas y de gran utilidad.

Agradezco de antemano el apoyo que pueda brindarme y pongo a la orden mi número telefónico y correo electrónico, con el propósito de aclarar las inquietudes que se le puedan presentar al respecto: (0424) 169.99.91, ana.melchor.oliveira@gmail.com.

1. Por favor marque con una equis (X) la opción que corresponda con su sexo:

- a) F
- b) M
- c) Otro (especifique) _____

2. Indique su edad (por favor escoja solo una opción):

- a) Menos de 20 años
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61 o más

3. Indique su nivel educativo (por favor escoja solo una opción):

- a) Educación Básica (primaria) ____
- b) Bachiller ____
- c) Técnico Superior ____
- d) Licenciado/a ____
- e) Especialista ____
- f) Magíster ____
- g) Doctor/a ____
- h) Ninguna de las anteriores ____
- i) Otra (especifique): _____

4. ¿Por cuánto tiempo ha trabajado en la empresa? _____

5. ¿Cuáles de los siguientes medios utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo? Por favor escoja tres opciones.

- a) Teléfono ____
- b) Correo personal ____
- c) Correo Institucional ____
- d) Reuniones informales ____
- e) Reuniones formales ____
- f) Redes sociales ____
- g) Ninguno ____
- h) Otro (especifique): _____

6. ¿A través de cuál/es medio/s de comunicación recibe información relacionada con la empresa? Por favor escoja tres opciones.

- a) Correo institucional ____
- b) Página web ____
- c) Cartelera ____
- d) Intranet ____
- e) Redes Sociales ____
- f) Cartas ____
- g) Memorandos ____
- h) Informes/reportes ____
- i) Circulares ____
- j) Manuales ____
- k) Reuniones formales ____
- l) Reuniones informales ____
- m) Entrevistas ____
- n) Exhibiciones audiovisuales ____
- o) Ninguno ____
- p) Otro (especifique): _____

7. ¿Qué tipo de información institucional recibe? Por favor escoja tres opciones.

- a) Sobre Filosofía institucional (misión, visión y valores) ____
- b) Sobre metas, estrategias y objetivos organizacionales ____
- c) Acerca de los beneficios económicos que percibe ____
- d) Detalles sobre su desempeño laboral ____
- e) Información para motivarle en su trabajo ____
- f) Actualización sobre el trabajo de la compañía ____
- g) Información sobre eventos ____
- h) Actividades sociales ____
- i) Otro (especifique): _____

8. ¿Qué tipo de información institucional le gustaría recibir?

9. ¿Qué tipo de información institucional quisiera comunicar?

10. ¿Con qué frecuencia recibe información institucional? Por favor escoja una opción.

- a) Muy frecuentemente ____
- b) Frecuentemente ____
- c) Ocasionalmente ____
- d) Raramente ____
- e) Nunca ____

11. ¿Está Ud. satisfecho con la información institucional que recibe?

- a) Sí ____
- b) No (por favor explique) ____:

12. ¿Puede comentar cuál es, en su opinión, la misión, visión y/o valores de su empresa?

13. ¿Hasta qué punto se siente identificado con la filosofía de su empresa?

14. Defina en tres palabras lo que la empresa CMGD significa para Ud.

15. En su opinión, ¿cuáles aspectos comunicacionales deberían mejorarse en su empresa? Mencione al menos 3.

ANEXO N° 6:

Guión de entrevistas a profundidad para Directivos

I. Comunicaciones internas en la organización

1. En su opinión, ¿en qué consisten las comunicaciones internas en una organización?
2. ¿Qué papel juegan las comunicaciones internas en una organización?
3. ¿Considera importante que en una organización exista un departamento encargado de las comunicaciones internas?, ¿por qué?
4. En su empresa, ¿existe un departamento de comunicaciones institucionales?, ¿por qué?
En caso de ser negativa la respuesta anterior, ¿quién se encarga actualmente de manejar y gestionar las comunicaciones internas en su organización?, ¿por qué?
5. ¿Considera que invierte los recursos económicos, humanos y tiempo necesarios para gestionar efectivamente las comunicaciones internas en su organización?, ¿por qué?
6. ¿Considera que debe mejorarse algún aspecto de las comunicaciones internas en su organización?, ¿por qué?
7. En su opinión, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de las comunicaciones internas de su organización?
8. ¿De qué forma comprobaría si las comunicaciones funcionan dentro de su empresa?

II. Mensajes e información transmitidos a los empleados y a través de qué medios lo hacen.

9. ¿Con qué medios de comunicación interna cuenta su organización?
10. ¿A través de qué medios le gustaría transmitirle información institucional a sus empleados?, ¿por qué?
11. ¿Qué tipo de mensajes sobre la organización le transmite a sus empleados?, ¿por qué?
12. ¿Qué tipo de información institucional considera que necesitan recibir sus empleados?, ¿por qué?

III. Retroalimentación

13. ¿Qué tipo de información recibe y quisiera recibir por parte de sus empleados?

ANEXO N° 7

Entrevista semiestructurada n° 1

Lugar: Empresa Centro Mármol Granitos y Diseños, C.C. Macaracuay Plaza, torre B, piso 6, estado Miranda.

Fecha: 08/02/2019.

Hora de inicio: 4:40 p.m.

Entrevistador: Ana María Melchor.

Entrevistado: Clara Reyes, Gerente de Gestión Humana.

Buenas tardes, mi nombre es Ana María Melchor, me encuentro con la Señora Clara Reyes, es la Gerente de Gestión Humana de la empresa Centro Mármol Granitos y Diseños nos encontramos en el Centro Comercial Macaracuay Plaza, el día 8 de febrero a las 4 y 40 de la tarde.

Señora Clara, le voy a pedir que haga una breve presentación de cuál es el cargo que ocupa en la organización, desde hace cuánto tiempo lo ocupa.

Clara: Buenas tardes mi nombre es Clara Reyes Reyes soy la gerente de recursos humanos de Centro mármol granitos y diseños y la corporativa. Ingresé el 5 de noviembre del 2012 y actualmente tenemos la nueva gerencia llamada gestión humana.

Ana: Perfecto, bueno señora clara le voy a hacer una serie de preguntas para una entrevista a profundidad que estoy realizando para mi trabajo especial de grado que, pues consiste en analizar el sistema de las comunicaciones internas para formalizar la gestión de las comunicaciones internas en la empresa.

En primer lugar quisiera saber, en su opinión, en qué consisten las comunicaciones internas en una organización.

Clara: Es toda aquella relación entre los participantes de la empresa o de la organización. Cuando hablamos de comunicación existen muchos tipos de comunicación inclusive hasta los gestos. Cada organización tiene un código para lo que llamamos la cultura organizacional y parte de eso refleja sus comunicaciones. Puede ser verbal, escrita, de manera formal o informal o gestual.

Ana: Okey, perfecto. ¿Qué papel juegan las comunicaciones internas en una Organización?

Clara: Bueno, evidentemente es la más importante porque si no hay comunicación no podemos abordar los procesos ni lograr los objetivos ni la rentabilidad de cualquier organización.

Ana: ¿Considera importante que en una organización exista un departamento encargado de las comunicaciones internas?

Clara: Va a depender de la magnitud o la robustez de esa organización que tan amplia es y qué tan difícil pudiera ser cómo llegar a hacer que la comunicación llegara a todos. Mientras más grande es la organización, más requeriría de este tipo de departamento o estructura dentro de la misma. Cuando es una pequeña o mediana empresa considero que a través de otros departamentos que por lo general existen en las organizaciones, pudieran llevar el rol de las comunicaciones.

Ana: Okey. ¿Y cuántos empleados tendría que tener según su criterio una empresa para ser considerada una pequeña o una grande?

Clara: Okey, yo llamo una pequeña empresa a una empresa que tenga entre “0” y 10 diez trabajadores; una mediana empresa a la que tenga entre 0 y 50 trabajadores, y ya después de 50 si me imagino que pudiera estar hablando de una estructura más formal en cuanto a Comunicaciones.

Ana: Okey, ¿en su empresa existe un departamento de Comunicaciones institucionales?

Clara: No no existe.

Ana: ¿Por qué no existe?

Clara: Por lo mismo, porque somos una empresa pequeña, mediana, no pequeña, mediana. Lo que pasa es que como trabajamos a nivel corporativo tenemos varias empresas que en su mayoría están entre 5 y 8 trabajadores; la que mayor tiene es la sede central que está aquí en Caracas que tiene entre 20 y 25 trabajadores.

Ana: ¿Y cómo se manejan las comunicaciones en estas otras dependencias o en estas sucursales?

Clara: Las comunicaciones son, como estamos remotos, como no estamos todos ubicados en el mismo sitio, tenemos un factor geográfico que nos impacta. Tenemos 9 tiendas en todo el territorio nacional. Las comunicaciones son vía telefónica, vía correo electrónico, y actualmente hacemos uso de grupos de *WhatsApp*.

Ana: Ok, bueno, actualmente ¿quién se encarga de manejar y gestionar las comunicaciones internas en su organización, ya que me comenta que no existe un departamento como tal?

Clara: Sí, ¿qué sucede?, nosotros como somos un centro de servicios acá en Caracas brindamos todo el apoyo a las empresas que están en el interior del país. Cada gerencia tiene una persona que pudiéramos llamar el Vocero que es el que se encarga de tanto suministrar como recibir información con respecto a sus procesos bien particulares. Administración y Finanzas, lo que tenga que ver con el área en cada una de estas empresas; Gestión Humana, también, una persona en este caso el gerente o la gerente de gestión humana es la encargada de esas comunicaciones en esa materia; Compras igualmente, Operaciones igualmente y Sistemas. Bueno, tenemos nuestro presidente, el presidente de la compañía que es como quien llamamos el Vocero oficial que es el que se interrelaciona diariamente y constantemente con cada una de las empresas que están en el interior del país.

Ana: Ok, y aquí en Caracas, ¿qué departamento, existe algún departamento que se dedique más que todo a las comunicaciones, o como usted me comenta, cada una se encarga de las comunicaciones en esa área?

Clara: Sí, si pudiéramos hablar de alguien que centralice en algún momento, es Gestión Humana. ¿Gestión Humana por qué? Bueno, porque cuando hablamos de normas, procedimientos, la misma cultura organizacional, quien siempre lleva eso de la mano es Gestión Humana. No podemos dejar de lado la parte de Sistemas, porque Sistemas en lo que es comunicaciones como tecnicismo son los que lo llevan, ¿no? La gente de Sistemas son los que tienen que estar pendientes de que nos funcione nuestra red interna de correos electrónicos, nuestra red tanto interna fija como móvil de telefonía, nuestras comunicaciones a través de lo que son las cámaras para el aspecto de seguridad, Entonces sí hablamos de esa comunicación como que más técnica, es la gente de Sistemas; cuando hablamos de una comunicación más hacia lo formal o informal como lo llamamos en este momento es Gestión Humana.

Ana: Ok. Y entiendo que a pesar de que Gestión Humana es la que centraliza las comunicaciones internas, requiere también de la aprobación para emitir cualquier comunicado para transmitir cualquier información a los empleados, debe estar previamente, digamos que, revisada y aceptada por el presidente, ¿no?

Clara: Eso es correcto, eso es correcto. De hecho, nosotros hasta lo que son nuestros mensajes institucionales por día festivo, día de la madre, día del Padre, Navidad, año nuevo, todos esos son escritos que previamente deben estar autorizados por presidencia para poder ser distribuidos en las bandejas de correo.

Ana: Ok. ¿Con qué medios de comunicación interna cuenta esta organización?

Clara: Creo que los ya nombrados, el correo en este momento estamos trabajando con *gmail*, que son los correos internos, tenemos el *WhatsApp* para grupos, para el área de Ventas, hay un grupo para el área de Compras, entonces ellos allí se entrelazan. Y, nuestras telefonías.

Ana: ¿Tienen redes sociales [interrupción: Sí] carteleras...?

Clara: De hecho, tenemos página web, la página web corporativa de Centro Mármol, y se están diseñando en este momento para cada una de las 9 empresas. Adicionalmente tenemos, si queremos llamar comunicación interna, también cartelera, tenemos tres tipos de carteleras, tenemos una cartelera laboral, una cartelera fiscal y una cartelera de Salud, Seguridad y Ambiente que es donde colocamos también lo que llamaríamos el aspecto social, cumpleaños del mes, años de servicios en la empresa, tenemos esa cartelera; que con la otra son comunicaciones que a pesar de ser internas sirven también cuando tenemos visitas de entes o funcionarios gubernamentales, con eso certifican que estamos al día con todo lo que son deberes laborales.

Ana: ¿Cada cuánto tiempo se actualizan estas carteleras?

Clara: Mensualmente.

Ana: ¿Las tres?

Clara: Mensualmente las tres. Sin embargo tenemos algunos pagos que son trimestrales como son el INCES, entonces claro, mensualmente está al día pero trimestralmente es el cambio del INCES, el resto sí son mensuales.

Ana: ¿Y cuentan con redes sociales?

Clara: Sí, las redes sociales, tenemos *Twitter* y tenemos *Instagram* y tenemos *Facebook* y tenemos correos corporativos.

Ana: ¿Y quién los maneja actualmente?

Clara: En este momento la gente de Sistemas. Teníamos una empresa que estaba encargada de manera remota de llevarla pero hace ya alrededor de 3-4 años que se centralizó con el área de Sistemas.

Ana: ¿Y ellos las han actualizado en el último año?

Clara: Sí, fíjate que para los meses de octubre y noviembre y diciembre comenzaron a generarse ya lo que eran los algunos cambios en las pantallas de cada una de las empresas dentro de esos cambios está inclusive que podamos tener un botón para lo que es captación de personal, el desarrollo está en pie, sabemos que para esto necesitamos un equipo multidisciplinario, se comenzó con el gerente de Sistemas, era un poco evaluar qué era lo que teníamos y bueno, tendríamos que buscar la figura del *Community Manager* para poder seguir avanzando en eso.

Ana: Ok, ¿y aquí utilizan cartas para comunicar o memorandos, informes, reportes?

Clara: Para lo que es la parte disciplinaria sí manejamos llamados de atención y cartas de amonestación, cuando son aumentos salariales también existen las comunicaciones donde se informan los aumentos y cuál es el motivo del aumento.

Ana: ¿Qué tipo de comunicaciones, por cuáles medios [interrupción: Es una carta] una carta?

Clara: Las cartas se envían a todas las empresas vía correo electrónico, el gerente las imprime y las hace firmar por cada uno de los trabajadores. Bueno, para nadie es un secreto que los actuales momentos el manejo de la correspondencia impresa está generando altos costos y bueno de eso también nos ayuda un poco lo que es la parte ecológica, ¿no? Y estamos tratando de imprimir lo menos posible, entonces las comunicaciones ahora básicamente son electrónicas más que impresas en papel.

Ana: Ok, ¿y tienen algún tipo de manual aquí? [silencio] entregan manuales de, por ejemplo, con las normas de la empresa?

Clara: Tenemos, eh, código de ética y reglamento interno, tenemos lo que es la normativa para el uso de los equipos electrónicos, eh, lo que llamamos los teléfonos celulares, audífonos, todos esos equipos que ahora están muy de moda pero que de una u otra manera hay que canalizarlos porque pudieran desviar un poco la atención hacia lo que son las tareas rutinarias de los trabajadores. Sí existe cuando la persona ingresa, por lo general se le da el conocimiento y cuando no, cuando surge algún evento, en ese momento se procede a entregar la comunicación para que ellos sepan cómo se deben manejar en ese sentido.

Ana: Y en esos momentos en los que es necesario entregar nuevamente las normas o mencionar nuevamente las normas, ¿de qué manera lo hacen?, ¿de una manera formal en una reunión o en el puesto de trabajo de la persona?

Clara: Si es, si es un fenómeno que está abarcando un grupo de trabajo, se sienta con el grupo de trabajo, este, se lleva impreso la comunicación correspondiente y se lee, no se entrega uno para cada uno, no se entrega o se refresca.

Ana: Ok.

Clara: Cuando son eventos unilaterales que es una sola persona, bueno, se llama, este, su supervisor debería ser de conocimiento de la situación, cuando no hay el supervisor inmediato, Gestión Humana es el encargado de hacerlo.

Ana. Ok, ¿y lo hacen en una reunión formal o no?

Clara: Se hacen en la oficina de Gestión Humana, se llama a la persona y se hace el llamado de atención.

Ana: ¿A través de qué medios le gustaría transmitirles información institucional a sus empleados?

Clara: Bueno, evidentemente que de manera electrónica porque bueno, es la tendencia, es lo que más está resultando en menores costos, menor tiempo, porque es en línea y ahorita la comunicación son muy veloces a través de este tipo de [no se entiende].

Ana: ¿A qué se refiere específicamente cuando habla de medios electrónicos?, ¿correos?

Clara: Correo electrónico, un mensaje de *Whatsapp*, un mensaje de telefonía móvil.

Ana: Ok, ¿qué tipo de mensajes sobre la organización les transmite a sus empleados?

Clara: Nosotros tenemos en nuestra, en las pantallas de, de las computadoras de cada puesto de trabajo, allí colocamos mensajes sobre calidad, cuando en este momento que comenzamos el año pasado a trabajar con calidad, entonces está la política de calidad; la idea es ir refrescándolo, pienso que es es un medio de impacto porque cuando tu llegas lo primero que haces es prender tu, tu equipo, y allí te llega de manera rápida la comunicación, me parece que ese es un medio... allí también podemos colocar la misión, la visión, que este, tienen tiempo allí y luego eso se refresca con otro tipo de información.

Ana. Ok, ¿qué tipo de información institucional considera que necesitan recibir sus empleados?

Clara: Oye, yo pienso que toda, desde eso mismo que es la misión y la visión, pero bueno, yo pienso que además de acompañar la parte electrónica debería haber también el cara a cara, el *face to face*, porque bueno, a veces estamos tan apurados que no queremos leer, no queremos leer; entonces bueno, la idea es poder compartir este lo que son misión, visión, valores, objetivos estratégicos de la organización, refrescar nuestro código de ética y reglamento interno, y, este, la misma compartir social pues, o sea, el estar al tanto de quién cumple años, quién se graduó, quién bautizó al niño, si el niño nació, o sea, todas esas cosas que también hacen que las organizaciones tengan una vida más, más llevadera, más humana.

Ana: ¿Cada cuánto tiempo, con qué regularidad considera que se les debería transmitir esa información a los empleados?

Clara: Bueno fijate, hay una información que debería estar, yo pienso que máximo dos semanas colocadas en lo que es la pantalla de la computadora, cada dos semanas debería refrescarse. Eh, tenemos una cartelera donde aparecen los cumpleaños del mes y también se manda el correo el día de la persona que cumple años, se manda el correo para que todos sepan, de una u otra manera lo saluden, ¿no?, en esas fechas particulares. Entonces es dependiendo de lo que vayamos a comunicar, puede ser diario, puede ser quincenal, puede ser mensual.

Ana: Ok, ¿qué tipo de información recibe y quisiera recibir por parte de sus empleados?

Clara: Bueno fijate, eso es bien importante, ¿qué sucede?, por la misma situación geográfica y sobretodo nosotros en Gestión Humana, tenemos que estar al tanto de muchas cosas, eh, a veces no sabemos si alguno de los trabajadores está en estado de gravidez o si uno de nuestros trabajadores va a ser papá, y no tomamos las previsiones respectivas, a veces nos enteramos ya cuando es un poco tarde, entonces, la idea es tener una estrecha comunicación, no esperar que nos digan sino preguntar, cómo están todos, hay algún embarazado, hay alguno enfermo, hay alguno que tenga alguna actividad especial en estos días, porque bueno, con el transcurrir del día a día a veces no nos enteramos de cosas que son sumamente importantes eh, las mismas enfermedades de las personas, el estrés, todas estas cosas deberían ser, en el área de recursos humanos, sumamente importantes, desde el comportamiento, la realización de sus labores, las entradas y salidas, la puntualidad y el aspecto de salud es sumamente importante para nosotros y debería ser constante.

Ana: Ok, ¿cuántos recursos económicos, humanos y el tiempo invierte en gestionar las comunicaciones internas en su organización?, ¿cuántos recursos considera que se invierten actualmente en comunicaciones internas?

Clara: Eh bueno mira, yo pienso que, que el 100%, por lo que te comentaba, si no tenemos cómo comunicarnos, definitivamente no vamos a poder lograr los objetivos en el tiempo que lo tenemos planeado pues, para que la empresa sea rentable. Nosotros somos una empresa comercializadora, vendemos mármol, granito, piezas sanitarias y griferías, eh, si no tenemos calidad de servicios, si no tenemos comunicación, es casi imposible que podamos vender y podamos obtener resultados.

Ana: Ok.

Clara: Entonces pienso que, que los recursos son, son los que requiere la empresa, sobre todo una empresa de servicios y venta como somos nosotros.

Ana: Ok, ¿entonces sí considera que se están invirtiendo el tiempo, recursos económicos, en el tema de las comunicaciones actualmente?

Clara. Este, está en el tapete y si se invierte porque bueno, para mi desde tener al día los pagos de telefonía, comenzando por allí, los pagos del servicio de lo que es, de poder tener los servidores, de poder tener nuestra plataforma de internet, eh ya eso es, es valioso pues, es un monto presupuestado que no podemos decir “no, no voy a pagar este mes la factura de telefonía”, no lo podemos hacer. Este, cosas por desarrollar, sí hay, eh, proyectos por abordar, sí hay, en este momento la parte económica definitivamente nos ha afectado, no hemos podido desarrollar al cien por ciento la parte de lo que es las redes sociales, y allí si tenemos un proyecto que está en puerta, que se está desarrollando pero que de verdad no se ha podido invertir todo el dinero que requiere.

Eh, y lo otro sería, lo que es el, nuestros equipos, actualizarlos, a lo más novedoso del mercado, también lo que es la reposición de equipos, eh impresoras, eh computadoras, teléfonos, que se requieren de última generación para poder estar al día con las tendencias de lo que son este tipo de comunicaciones.

Ana. Ok, perfecto. ¿Considera que debe mejorarse algún aspecto de las comunicaciones internas en su organización?

Clara: Evidentemente, evidentemente. Tenemos las fuentes de comunicación, eh, lo que debemos es como actores, eh darle mayor importancia a lo que son las comunicaciones, y establecer un código y una ruta de comunicación efectiva. Definitivamente sí.

Ana: En su opinión, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de las comunicaciones internas en su organización?

Clara: Los puntos fuertes los que ya te comenté, tenemos redes sociales, tenemos comunicación móvil, fija, eeh, a través de correo electrónico, ¿qué debemos hacer? Bueno, actualizar lo que ya tenemos, y desarrollar lo que son las comunicaciones *face to face*, y más persona a persona.

[Breve interrupción]

Ana: Ok, me comentaba de los puntos fuertes de la comunicación interna.

Clara: Sí, ok, eran esos. Lo que hay que mejorar es, nosotros, eh teníamos, desde el año 2018 tuvimos dos reuniones corporativas donde vienen los representantes de cada una de las empresas del interior, y eso ayuda a conocernos, a compartir en otros escenarios, que nos hacen que el día que necesitemos de alguien o nosotros podamos colaborar con alguien ya hay como que, mayor empatía porque hemos conocido a las personas. Pienso que este año deberíamos eh, promover un poco más el compartir, entre el equipo Caracas con las empresas que tenemos en el interior. Siempre significa un costo pero bueno, la cuestión es identificar cómo lo podemos hacer que no genere tanto gasto.

Ana: Ok, ¿identifica algún otro punto débil en el tema de las comunicaciones internas?

Clara: En este caso sería que no tenemos completas las, eh los niveles gerenciales y eso dificulta un poco el canalizar la información, puede haber información dispersa porque no tenemos todas las posiciones gerenciales importantes dentro de la organización, pienso que cuando eso se complete pudiéramos mejorar muchísimas cosas.

Ana: Ok, ¿cómo considera que podría medirse la efectividad de las comunicaciones internas en su organización?

Clara: Por la capacidad o el tiempo de respuesta y por las omisiones o errores.

Ana: Ok, perfecto. Bueno, muchas gracias Sra. Clara por su tiempo, culminamos la entrevista a las 5 y 2 de la tarde. Muchas gracias.

Clara: Muchas gracias a ti por la información y bueno, esperemos que de estos resultados podamos nosotros también ir avanzando en esta materia.

Hora de culminación: 05:02 p.m.

ANEXO N° 8

Entrevista semiestructurada n° 2

Lugar: Urbanización Colinas de La California, C.C. Macaracuay Plaza, piso 6, Centro Mármol Granitos y Diseños, Edo. Miranda.

Fecha: 11/02/2019.

Hora de inicio: 2:51 p.m.

Entrevistador: Ana María Melchor.

Entrevistado: Claudia Da Gama.

Buenas tardes, me encuentro con la Doctora Claudia Da Gama, en la empresa Centro Mármol en el Centro Comercial Macaracuay Plaza, hoy es 11 de febrero a las 2 y 51 de la tarde.

Doctora Claudia, quisiera que me comentara, en su opinión, qué importancia tienen las comunicaciones dentro de una empresa.

Claudia: Son sumamente importantes ya que con ellas nos ponemos a la par y en línea de lo que la empresa busca, tanto para el empleado como para los clientes.

Ana: Ok. Entiendo que acá no existe un departamento de comunicaciones como tal.

Claudia: No.

Ana: ¿Quién maneja las comunicaciones en la empresa?

Claudia: Cuando hablas de comunicaciones ¿es para con los empleados? [Ana: con los empleados, si, comunicación interna] cuando es comunicación interna, recursos humanos.

Ana: Ok, ¿únicamente ese departamento?

Claudia: Puedo hablar de independientemente si cada, por lo menos, si el área de Administración, Contabilidad, necesita una información específica, la solicita a la persona de la que el necesita esa información, es decir, si es de las sucursales, entonces hablarían con el Gerente, para que le transmitiera la información.

Ana: Ok, ¿y por qué no existe un departamento de comunicaciones internas?

Claudia: Bueno, tampoco es que somos muchos, entonces este, hasta ahora, claro, en un futuro me imagino que sí se hará, pero hasta ahora nos ha ido más o menos bien comunicándonos así.

Ana: Ok. Y, ¿considera que en la empresa se invierten los recursos necesarios para gestionar las comunicaciones internas?

Claudia: Este, bueno sí, se ha invertido en la... bueno es que, cuando me hablas de comunicaciones, utilizamos los medios que tenemos al alcance actualmente, me imagino que cuando, con el pasar del tiempo y de las necesidades que necesitemos, se invertirá en los canales de comunicación.

Ana: Ok, ¿considera que se debe mejorar algún aspecto de las comunicaciones internas?

Claudia: Ehh, sí, obviamente, siempre, o sea hay que mejorarlo. Eh, en el aspecto de ser un poco a lo mejor más conciso, en la información que se quiere transmitir; o sea, en que el personal pueda entender lo que busca, lo que se busca, porque a veces nos expresamos de tal manera que a la persona a la que va dirigida la información final no lo entiende, entonces en eso, en ese aspecto sí se debería mejorar.

Ana: ¿Le ha ocurrido algún caso de alguna información que considere que no se le haya transmitido bien a un empleado, que haya habido algún malentendido?

Claudia: Este, sí, o sea, en el pasado, en el pasado y puede ser que ahorita también, a lo mejor es la forma, ya, un ejemplo no me acuerdo, pero, esteem, esto es cuando se solicite una información, puede ser que uno dé sobreentendido que la persona a quien le estoy pre, le estoy solicitando, lo entienda, a lo mejor esa persona no sabe en el, de de qué es lo que busco o la persona que está buscando con la información solicitada, entonces a lo mejor o lo que te pueda dar es información innecesaria, o sea lo que tu necesitas es algo concreto, entonces a lo mejor es la manera de cómo formulaste la a solicitud o lo que le estás tratando de informar que no, no es conciso y la persona no lo está entendiendo.

Ana: ¿Y considera que los empleados de Centro Mármol reciben la información que necesitan saber de la empresa como tal?

Claudia: Sí, o sea, a mi parecer sí.

Ana: ¿Qué tipo de información le transmiten ustedes como como directivos a los empleados?

Claudia: Este, bueno lo que es la la base, o sea lo que, qué es la empresa, a qué nos dedicamos, cuáles son las funciones de cada uno, este y cuál es la meta que queremos llegar.

Ana: Ok. En su opinión, ¿cuáles serían los puntos fuertes y los débiles de las comunicaciones internas en la empresa?

Claudia: Esteeem [silencio] Eh, las fuertes [silencio] o sé, o sea, por lo menos, en las débiles por lo menos si te puedo decir, a lo mejor puede ser la, a lo mejor no haya el *feedback* tan rápido, o sea, el tiempo el tiempo de de respuesta puede ser, ya sea porque o no haya conexiones o la persona no se encuentra o haya un vacío en ese momento en el departamento de la persona que necesita ese, la información de de ese departamento o de ese o de ese concepto general.

Cuando eh cuando son fuertes... bueno yo te puedo hablar en mi en, o sea, en mi punto de vista, a mí cuando me mandan una pregunta o me solicitan algo, o tengo que dar una información, o sea, lo doy lo más rápido posible, trato también de que si no lo entiendan, o sea, que se comuniquen conmigo, o sea o puede ser que a lo mejor lo, me expresé mal o no me supe entender, entonces creo que eso es un punto de [no se entiende] eso, la la, cómo se lla, cómo te diré, la, la disponibilidad, la disponibilidad de de de informar y de explicar por qué se está pidiendo tal información.

Ana: Ok. eh, ¿de qué forma comprobaría si las comunicaciones funcionan dentro de la empresa? Si los empleados recibieron efectivamente un mensaje, si lo entendieron bien o no.

Claudia: Pregúntandoles, o sea, ya sería preguntándole personalmente o, o a través de una encuesta, no sé, dependiendo de de qué tipo de información quisiera saber qué fue o que entendieron.

Ana: Ok. ¿Con qué medios de comunicación interna cuenta Centro Mármol?

Claudia: El correo electrónico, estee, el correo electrónico, los teléfonos, y bueno, la mensajería de texto, ya sea de texto o el *Whatsapp*.

Ana: Ok. ¿Aquí tienen cartelera, redes sociales?

Claudia: Hay to, o sea, en todas las sucursales y aquí en la oficina hay cartelera también. Redes sociales, exis, o sea, existen, pero no están actualizadas, o sea, no hay una persona que se dedique todo el, o sea, cien por ciento a la actualización de de las redes sociales, ya sea tanto para los clientes como para el personal.

Ana: ¿Qué redes sociales tienen específicamente acá?

Claudia: Está la, está la cuenta de de *Twitter*, de *Instagram*, y están las páginas web que se estaban en proceso de de mejora, y eh bueno están en eso todavía no están concluidas.

Ana: ¿Y quién gestionaba o quién manejaba estas redes sociales?

Claudia: Eeen, en un principio fue el departamento de Sistemas, después se contrató a a una persona para los medios; no mentira, primero fue ajá el Sistemas, después teníamos o la am, un Asesor Externo que eran los que nos daban la publicidad, después contratamos a una persona para el departamento interno, pero claro debido a, ya sea a que la situación país la muchacha se fue, después la que llegó no nos convenció y bueno, estamos ahorita en *standby*.

Ana: Ok, ¿y desde hace cuánto tiempo no se actualizan estos medios?

Claudia: Em, no te sé decir, será como hace, eso fue el año pasado, como am, fue en noviembre, como por septiembre más o menos.

Ana: Ok. ¿y a través de qué medios le gustaría transmitir la información sobre la empresa a sus empleados?

Claudia: No bueno, canales internos, o sea, ya sería por un internet, o sea, internet, o sea, de interna de, o sea, de la empresa, que es lo que veo más, o sea, más fácil, ¿no?

Ana: Ok. Lo que tenga que ver por ejemplo con la normativa, con las reglas, normas internas de la empresa, el funcionamiento de la empresa, la misión, la visión y los valores, ¿a través de qué medios transmiten esa información?

Claudia: Bueno, eso está cre, eso está publicado en las carteleras y aparte eeen, en el sistema hay un archivo, hay un una carpeta común donde están, ya sea la misión como los procedimientos, se se levantó una parte de los procedimientos y cada área cada vez que se crea o se modifica esos procedimientos, los guinda ahí en la manera de que cualquier persona que trabaja pueda acceder y ver la la información necesaria.

Ana: Ok, y lo que tenga que ver con beneficios laborales, eh no sé si algún llamado de atención, ¿de qué manera lo comunican?

Claudia: Ehh, eso ya es directa eso lo hace directamente Recursos Humanos, ya sea por una, eh, cómo se llama, eh, una notificación escrita, o sea, normalmente se le dice verbalmente y también se le da una notificación escrita que se le, se le anexa al expediente; pero normalmente lo primero, se le habla eh, o sea, verbal al trabajador.

Ana: Ok. ¿Se hacen evaluaciones de desempeño acá?, ¿de qué manera las hacen?, ¿cómo le comunican al empleado si ha hecho bien su trabajo o lo ha hecho mal?

Claudia: Eso se hacen, la hace el supervisor inmediato del empleado. El le hace, o sea, de hecho se sienta el supervisor con la, con el personal que tiene a cargo y le está, le le dice lo las cosas correctas que ha hecho, o sea, dónde se ha equivocado, dónde tiene que mejorar, o sea, cuáles son sus fuerzas y cuáles son sus debilidades.

Ana: Ok. y lo que tiene que ver por ejemplo con las estrategias de la empresa, las acciones a tomar, los objetivos empresariales, las metas, todo este tipo de información, ¿se la comunican a los empleados?

Claudia: Ehh, depende de de de qué, o sea, hay información que si se puede comunicar a los empleados que obviamente que si se comunica y es también, o sea, se le comunica al supervisor y el supervisor a su vez tiene que comunicárselo al personal que tiene a su a su cargo, los, o sea, las decisiones o laas, los objetivos que va a tomar la empresa.

Ana: Específicamente ¿qué tipo de información transmiten en cuanto a [interrupción:

Claudia: [¿objetivos?] Ujum.

Claudia: O sea, depende, o sea de los, normalmente, o sea cuando es por lo menos de de los materiales, de las ventas, este, o sea, siempre se le comunica, hay información a lo mejor puede ser que, no te voy a decir, los proveedores, los precios, o sea, hay cosas que son confidenciales, pero las que no sean confidenciales si se les se les comunica.

Igual, es el super, se le comunica al supervisor, el supervisor a su vez tiene que comunicarlo a su personal a su cargo.

Ana: Ok. Y el tema de las funciones de cada cargo, las funciones de cada persona, ¿también se las comunican a cada [Claudia: claro] quién?

Claudia: Claro, cuando hay ingresos tienes que comunicárselo. Si no entonces no tiene sentido al puesto que van a que van a tener.

Ana: ¿Qué tipo de mensajes sobre la organización transmiten actualmente a los empleados?

Claudia: Actualmente, bueno, actualmente... o sea, claro, lo que pasa es que estamos en un momento complicado, pero lo que tratamos de mantener o sea, es perseverar, paciencia, y buscar un beneficio o sea, ganar y ganar, o sea, tanto para el empleado como para la empresa. Este, también apoyar a la al personal, y bueno y esperar que, o sea, que podamos avá, ir avanzando conjuntamente ambos.

Ana: Ok. ¿Y qué tipo de información sobre la empresa considera que necesitan saber los empleados?

Claudia: Aparte de lo que es misión, ehh, la visión, los, eh o sea, la estructura organizativa de la empresa, este, también los, o sea, lo que son los deberes ya sea, eh, laborales como fiscales, que sea, o sea, en caso de que nos venga una inspección, tanto fiscal como laboral, o sea, que cualquier persona que esté trabajando sepa cómo atender en esas situaciones, no? igual que cualquier situación de emergencia con el personal, o sea que es lo que deberíamos saber todos.

Ana: Ok. Y una última pregunta, ¿qué tipo de información le gustaría recibir por parte de sus empleados?, ¿qué le gustaría que le dijeran?

Claudia: Este, claro, ya sea la eh, suge, o sea, las sugerencias, ¿no?, en qué podemos mejorar. Y los aportes, o sea, si a lo mejor puede ser, hay situaciones que uno no las ve, pero otra persona las puede ver y que se puedan aplicar, que ellos consideren que se puede aplicar y consultar y después llegamos a ver a entender que si son factibles, aplicarlas, ¿no?

Ana: Perfecto. Bueno, finalmente me gustaría que dijera ¿qué cargo ocupa en la organización?

Claudia: ¿Aquí? Director.

Ana: ¿Desde hace cuánto tiempo?

Claudia: Empecé en el 2009, o sea, ¿10 años? Sí, 11 años.

Ana: Ok. ¿Y cuál es su nivel educativo?

Claudia: Universitario.

Ana: Ok, perfecto. Bueno, muchas gracias Doctora Claudia, hemos culminado la entrevista a las tres y seis de la tarde.

Hora de culminación: 03:06 p.m.

ANEXO N° 9

CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA DE LA EMPRESA CMGD. Año 2015.



Código de Ética y Conducta de Centro Marmol Granitos y Diseños



CONTENIDO

- 1.- Introducción
- 2.- Objetivo del Código de Ética
- 3.- Valores y Principios de la Empresa
- 4.- Cumplimiento de Requisitos Legales
- 5.- Conducta en el Lugar de Trabajo
- 6.- Confidencialidad y Privacidad
- 7.- Atención y Trato Justo a los Clientes y Proveedores
- 8.- Seguridad Salud y Medio Ambiente
- 9.- Sanciones
- 10.- Ente Regulador del Código de Ética

1.- INTRODUCCIÓN

¿De qué están hechos tus sueños?

Esa es la gran pregunta que nos hacemos en Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. desde 1995 cuando empezamos apenas con un pequeño local, ubicado en la Urbanización El Llanito de Caracas, para la elaboración de trabajos de tipo artesanal.

Ya somos una empresa con más de 15 años de experiencia en el mercado Nacional, en la distribución de mármol, granito, pizarra e insumos al sector de la construcción, y al sector de los trabajadores artesanales como son los Graniteros y Marmoleros, y nos seguimos preguntando ¿de qué están hechos tus sueños?

Investigar acerca de lo que desea y sueña nuestra clientela, nos permite mantenernos a la vanguardia, ofreciendo excelentes productos y brindarle el mejor de los servicios. Sabemos que contamos con productos de calidad en formatos adaptados a las necesidades del mercado, con los precios más competitivos y también con el mejor equipo humano para la atención de esos sueños.

Así mismo, y porque se trata del principal cliente de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. nos preguntamos cada día: ¿De qué están hechos los sueños de nuestros trabajadores? Gente que promueve el crecimiento y desarrollo de esta organización, gente con la que contamos para ser todos, parte de un equipo de éxito.

Los sueños de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. están hechos de los sueños de todos los trabajadores.

Hoy les entregamos este Código de Ética y Conducta, con el que queremos fortalecer nuestros vínculos a través de los valores que dan sentido claro a los sueños.

Gracias a todo el equipo.

2.- OBJETIVO DEL CÓDIGO DE ÉTICA

El Código de Ética y Conducta tiene como propósito fundamental establecer y comunicar los valores y principios que rigen el comportamiento ético de todos los Trabajadores, Clientes, y Proveedores de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A., como motor para el fortalecimiento de nuestra Misión y el logro de nuestra Visión.

Misión de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A.

Somos una organización emprendedora, orientada a satisfacer y superar las necesidades del mercado, ofreciéndole a nuestros clientes, excelentes productos de calidad en recubrimientos para la construcción, piezas sanitarias, griferías y muebles contemporáneos, a precios altamente competitivos contando con un equipo de trabajo comprometido.

Visión de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A.

Ser reconocidos como los Líderes del Mercado de los Recubrimientos, Piezas Sanitarias, Griferías y Muebles Contemporáneos por la Calidad y Variedad de nuestros productos y por la esmerada atención al cliente.

3.- VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

Los valores y principios que hacen que el desempeño de nuestra organización sea superior a las otras, y que contemos con trabajadores más satisfechos y comprometidos por formar parte de un equipo exitoso, son los siguientes:

Honestidad:

- Honramos y defendemos la propiedad de los demás.
- Somos auténticos en lo que hacemos.
- Somos justos y respetamos la verdad.
- Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.

Responsabilidad:

- Respondemos por lo que hacemos y por lo que dejamos de hacer.
- Cuidamos y atendemos de forma especial la toma de decisiones.
- Honramos nuestras deudas.
- Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden.

Reconocemos nuestros errores y buscamos corregirlos a la brevedad posible

Comunicación:

- Nos esforzamos en escuchar lo que nos dicen, y si no entendemos preguntamos.
- Verificamos que nos estamos explicando correctamente.
- Evitamos etiquetar a nuestros interlocutores o sus mensajes.
- No consentimos chismes o rumores.
- Si no nos llega la información la buscamos.
- Nos expresamos con libertad, sin fingir o disimular.

Respeto:

- No menospreciar a los demás ni sus opiniones.
- Cuando actuamos tenemos consideración con los sentimientos de los demás.
- Apreciamos a quienes nos rodean.
- Nos esforzamos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares.
- No insultamos ni maltratamos.
- No agredimos ni física ni verbalmente a nadie.
- Aceptamos con respeto las opiniones contrarias a las nuestras.

Trabajo en Equipo:

- El éxito de nuestra organización lo construimos juntos.
- El trabajo en equipo requiere del esfuerzo de cada uno.
- El mejor resultado es el producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el equipo.
- La armonía se logra con el esfuerzo de todas las personas que conforman la organización.

Servicio al Cliente:

- Tratamos a todos los clientes con cortesía, dignidad y respeto. Damos siempre un trato humano y personalizado.
- Estamos conscientes que nuestro trabajo hace una diferencia en la vida de los Clientes. Empleamos un vocabulario correcto y adecuado.
- Demostramos siempre una actitud de servicio.
- Conocemos y satisfacemos las necesidades del Cliente, no generamos falsas expectativas.
- Cumplimos con los tiempos de respuesta de los productos. Si no es posible por alguna razón ajena a nosotros, avisamos oportunamente.

Superación y Mejora Continua:

- Creemos en el mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria
- Creemos en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia.
- Nos capacitamos y actualizamos de manera permanente y sistematizada.
- Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.
- Los retos nos inspiran.
- No hacemos las cosas “más o menos” o por “cumplir”.
- Creemos en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

4.- CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES.

En Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. siempre obedecemos la Ley.

Cada una de nuestras actividades comerciales deberá llevarse a cabo en cumplimiento de las leyes y reglamentos correspondientes. Obedecer la ley, literalmente, representa el mínimo estándar que debemos cumplir en el desempeño de nuestras responsabilidades en Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A.

Trabajo infantil: Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A., como principio ético establece la prohibición de personas menores de 18 años, a menos que se trate de participantes en el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES, y se asegura su fiel cumplimiento en los procesos de reclutamiento y selección.

Jornada laboral: la jornada laboral de sus trabajadores obedece estrictamente a las leyes aplicables en el país donde presta servicio referente al número de horas y días de trabajo.

Compensación: el salario y beneficios otorgados obedecen a las leyes aplicables en el país donde presta servicios e incluye aquellos que hacen referencia al pago de horas extras y otros establecidos por la ley.

Uso de licencias y marcas registradas: está prohibido reproducir licencia de software; utilizar logotipos o marcas comerciales de terceros; o distribuir material registrado de manera impresa, en video, audio o Internet, sin previa autorización del propietario. Esto incluye información publicada en artículos de periódicos o en sitios web, entre otros, que pudieran estar protegidos por marca registrada.

5.- CONDUCTA EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Cumplimiento del horario y asistencia:

El trabajador debe asistir a su jornada con puntualidad, permanecer en el puesto de trabajo, siempre que así se requiera en el tiempo comprendido en el horario de trabajo.

Las inasistencias por consultas médicas u otros motivos personales deberán ser debidamente justificadas como lo estipula la ley.

Presentación y arreglo personal intachable:

Debido a que Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. atiende y recibe clientes externos, el trabajador debe cuidar su apariencia personal con el criterio y buen juicio

propio de esta organización. En los casos en los que lo estipula la contratación el trabajador deberá vestir su uniforme limpio y en buen estado.

Está claro entonces que debe abstenerse de presentarse al trabajo con:

Ropa en mal estado (con huecos, sucias, etc.), percings, gorras, franelillas, vestido y/o calzados playeros, escotes pronunciados, minifaldas, licras, leggins, pescadores, transparencias u otro tipo de vestimenta inapropiada conforme a su género.

Cumplimiento de las funciones y responsabilidades del cargo:

El personal se compromete a colaborar en su puesto de trabajo, con el aporte de sus conocimientos, destrezas, habilidades y formación académica. En especial, prestar su colaboración con la eficiencia requerida para el cabal cumplimiento de las tareas que le sean encomendadas.

Las actividades, responsabilidades y tareas encargadas al trabajador, y que se responsabiliza a ejecutar, le serán encomendadas a través de su línea de supervisión.

Mantenimiento de un buen ambiente laboral:

En Centro Marmol Granitos y Diseños, C.A. nos esforzamos por crear y mantener un clima de confianza y respeto mutuo que permita el libre intercambio de ideas y propicie la plena realización de los trabajadores en su trabajo.

Por lo tanto repudiamos todo tipo de acoso y discriminación entendido como:

Cualquier conducta intimidante o discriminatoria relacionada con la raza, genero, color de piel, religioso, nacionalidad, edad, orientación sexual, orientación política, discapacidad o cualquier otra característica relacionada con el trabajo o desempeño del individuo creando un ambiente laboral inadecuado, que interfiera con el desempeño de estos.

El acoso puede presentarse de diversas maneras a través de comentarios ofensivos, propuestas sexuales no permitidas, chistes u otras formas de conducta verbal o física que cree un ambiente intimidante.

En este mismo sentido, también está prohibido:

- Consumir, distribuir, transportar, vender y poseer cualquier tipo de droga o sustancia prohibida para la salud.
- Consumir bebidas alcohólicas durante la jornada de trabajo a excepción de los eventos y festejos institucionales, y evitando en ellos el abuso de dichas bebidas.

- Hacer uso implícito o explícito de su autoridad para que un trabajador se someta a actividades que violen las políticas operativas de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A.
- Conceder promociones y aumentos, asignando tareas preferentes, permitiendo conductas o ventajas especiales a determinados trabajadores.
- Dirigirse a los trabajadores que están a tu cargo con palabras altisonantes u ofensivas (ni en forma de broma), con gritos o de forma agresiva o humillante. No existe ninguna justificación para hacerlo.

6.- CONFIDENCIALIDAD Y PRIVACIDAD.

Es de vital importancia tener cuidado en no divulgar, por accidente o negligencia, información relevante sobre la compañía o sus prácticas comerciales.

Algunos de los asuntos que jamás deberán comentarse con personas ajenas al proceso interno de la organización, son los resultados financieros y planes comerciales confidenciales tales como:

- Posibles adquisiciones, fusiones o sociedades de inversión de riesgo.
- Productos nuevos o en procesos.
- Nombres de clientes anteriores o potenciales.
- Lanzamiento de productos.
- Vigencia de contratos.
- Precios.
- Información confidencial de clientes, proveedores o cualquier otro.

Recuerde que:

1.- Cualquier contacto con algún competidor, incluso conversaciones informales, puede representar ciertos riesgos para nuestra competitividad.

2.- Jamás podrá utilizar información confidencial sobre nuestros clientes o proveedores para su propio beneficio, o de amigos o de familiares. Esto incluye “negociación privada”, es decir, vender o comprar activos o valores emitidos por Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A., sus clientes, proveedores o socios comerciales, a partir de dicha información confidencial.

Acerca del uso y protección de los sistemas de protección y telecomunicaciones.

Los trabajadores de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. son responsables de proteger el software y la información de cualquier daño, alteración, robo, manejo inadecuado, acceso no autorizado o notificación confidencial. No podrán instalar en los equipos de computación asignados para su uso, ningún tipo de material, software, entre otros que no sean autorizados previamente por la empresa. Los sistemas de computación y telecomunicaciones, incluyen el correo de voz electrónico y el acceso a internet son

para uso exclusivo y fines comerciales a favor de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. Los trabajadores no podrán utilizar dichos sistemas para enviar mensajes personales con contenido ofensivo o inapropiado. Todo el material almacenado, procesado, enviado o recibido a través de los sistemas de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. será propiedad de la empresa

7.- ATENCIÓN Y TRATO JUSTO A LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.

Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. se compromete a llevar a cabo todas las prácticas comerciales, compra venta, de una manera responsable, justa y honesta en concordancia con el respeto y seguimiento a las leyes vigentes.

Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. fija posición en contra de todas las prácticas relacionadas con hechos de corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión, el narcotráfico el soborno. Por lo tanto, esto significa que ningún trabajador podrá:

- Solicitar o aceptar efectivo u otros beneficios como descuentos, mercancías u obsequios relativos a cualquier tipo de negociación comercial al momento de adquirir o vender bienes o servicios.
- Prometer o dar efectivos u otros beneficios con el objeto de asegurar un mejor trato o mayor consideración por parte del cliente o proveedor.
- Dar, directa o indirectamente, objetos de valor a representantes de oficinas gubernamentales, institutos laborales, clientes o posibles clientes comerciales.

Importante: en caso de que existiera alguna situación corrupta o relativa a compensaciones inapropiadas, los trabajadores estarán en la obligación de reportarlas a su supervisor inmediato.

8.- SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE.

Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. observa con gran atención la prevención de incidentes y se preocupa por la seguridad y salud de su gente.

Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. estamos comprometidos en realizar las tareas de una manera segura y eficiente, garantizando el bienestar de todos aquellos que se encuentran en nuestras instalaciones y que pudieran ser afectados por nuestras operaciones. Asimismo, perseguimos objetivos de concientización en materia medioambiental

Medio Ambiente

Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. tiene el objetivo de educar y motivar a sus trabajadores con miras a lograr el compromiso en la preservación del medio ambiente, salud y seguridad mediante la conservación de los recursos naturales, la prevención de la contaminación y reforzando la importancia de contar con espacios sanos, así como, lugares de trabajo, proceso y productos seguros.

9.- LA INFRACCIÓN DE LAS DISPOSICIONES DEL CÓDIGO DE ÉTICA PUEDE GENERAR:

- Amonestación verbal.
- Amonestación escrita.
- Y alguna otra que estipule la ley según el caso

10.- ENTE REGULADOR DEL CÓDIGO DE ÉTICA

El compromiso de hacer público el contenido del código de ética y conducta, cualquier actualización que requiera con el tiempo, así como, la definición y aplicación de sanciones y aquellos involucrados que incluyen lo previsto, en este documento, es del “Consejo de Ética de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A.”

El “Consejo de Ética de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A.” debe estar integrado por un número impar de trabajadores de la organización, reconocidos por la mayoría como personal de alta solvencia moral, preferiblemente con antigüedad dentro de la empresa, y que no han sido objeto de amonestaciones.

El “Consejo de Ética de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A.” evaluará cada violación de un trabajador al código que se presente, escuchará a las distintas partes involucradas y resolverá, en su caso sobre la aplicación de sanciones, de acuerdo a lo estipulado en la ley, y de la manera más justa para todas las partes.

CARTA DE COMPROMISO

Hago constar que he leído “Código de Ética y Reglamento Interno de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A.” y que he recibido, comprendido y aceptado los valores y normas de conducta allí contenidos.

Entiendo que su cumplimiento es obligatorio para todos los trabajadores de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. y que al cumplir con este Reglamento Interno y Código de Ética y Conducta, todos contribuimos a crear un mejor ambiente de trabajo en el cual nos podremos desarrollar personal y profesionalmente.

Me comprometo a conducir mis actos en estricto apego a este código a fin de preservar la confianza de otros trabajadores, clientes, proveedores, inversionistas y autoridades de Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A.

Lugar y fecha: _____, _____ / _____ / _____

Firma:

Nombre Completo:

Sucursal:

Nombre de supervisor inmediato:

ANEXO N° 10

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA CMGD. Año 2014.



Reglamento Interno

Centro Marmol Granitos y Diseños



CENTRO MÁRMOL GRANITOS Y DISEÑOS, C.A.
REGLAMENTO INTERNO

El presente Reglamento Interno es un Instrumento que forma parte integral del contrato individual del trabajador y está destinado, a promover la seguridad Industrial, eficiencia y disciplina en el trabajo así como unas relaciones humanas satisfactorias y, mediante su lectura, aceptación y firma, constituye parte integrante del contrato de trabajo, siendo por lo tanto, obligatorio su cumplimiento.

ARTÍCULO 1°

En relación a lo establecido en el **Artículo 167 de la LOTT**.

HORARIO DE TRABAJO: El horario de trabajo es establecido en Jornada Normal.

JORNADA NORMAL:

La jornada normal es la realizada en forma continua y permanente dentro del siguiente horario rotativo: Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 12:00 m. y 1:00 p.m. a 5:00 p.m. y Sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

ARTÍCULO 2°

ENTRADA: El horario antes indicado, forma parte de la relación laboral y, por consiguiente, los trabajadores se obligan a su estricto cumplimiento. De su cumplimiento depende la operación y eficiencia de la Empresa.

La Empresa ha convenido, en un rango de tolerancia, permitir la entrada de los trabajadores dentro de los (10) minutos siguientes al comienzo de la jornada diaria, cuando el retardo se deba a causa suficiente justificada, por hecho notorio comunicacional o hecho del príncipe. En consecuencia, cualquier retardo a la hora de entrada posterior a los diez minutos indicados en el párrafo anterior, será considerado como AUSENCIA INJUSTIFICADA y se impedirá el acceso al interior de la sucursal u oficinas. **EXCEPCION:** El trabajador, no obstante, tendrá el recurso de llamar o hacer llamar a su supervisor inmediato, el cual considerará el motivo del retardo y podrá autorizar por escrito su admisión. Es entendido que el superior está facultado para aceptar o no la incorporación del trabajador a su sitio de trabajo, reanudado el hecho que generó el retraso debe incorporarse a su trabajo.

ARTÍCULO 3°

SALIDA: Todo trabajador está en la obligación de permanecer en su trabajo hasta la total conclusión del horario. Ningún trabajador podrá abandonar su ocupación o sitio de trabajo durante la jornada de trabajo sin permiso previo y por escrito del departamento al cual pertenece.

En el caso de que, por falta de trabajo en su función específica no se hiciera necesaria su permanencia en el sitio de trabajo, el trabajador se obliga a no salir de su departamento y no formar grupos con el resto de los trabajadores. Como consecuencia, el trabajador se obliga a no visitar otros departamentos de la Empresa sin un motivo específico relacionado con su trabajo

ARTÍCULO 4°

CONTROL DE TIEMPO: En aquellas instalaciones donde no se cuente con controles de acceso biométricos, es obligatorio firmar personalmente el formato de control de las entradas y salidas, este sirve como control de acceso y como control de tiempo a los efectos de calcular el monto devengado por el trabajador en la respectiva jornada y su información es necesaria para la preparación de la nómina y cancelación del bono de alimentación.

ARTÍCULO 5°

HORAS EXTRAORDINARIAS: Debido a lo establecido en la **LOTTT Artículo 182**, Ningún trabajador podrá laborar horas extraordinarias sin la debida autorización por escrito de su supervisor inmediato. El trabajador no podrá permanecer en las Instalaciones, ni utilizar el equipo o herramientas de la empresa, fuera de su jornada de trabajo en funciones ajenas a sus labores específicas, bien sea por su propia cuenta o por terceros.

ARTÍCULO 6°

SEGURIDAD INDUSTRIAL: La empresa proporciona a sus trabajadores, que por índole de su trabajo así lo requieran, el equipo de protección adecuado el cual es de uso obligatorio y no se acepta excusa alguna por parte de quien se presente al trabajo sin el equipo de protección y seguridad que le haya sido asignado en razón de notificación de riesgo. (**LOPCYMAT Art. 54 Literal. 3**). El trabajador no será admitido por su seguridad personal. Tal ausencia al trabajo se considera como ausencia injustificada y así lo acepta el trabajador. Cuando por negligencia o por cualquier otra causa, el trabajador perdiere uno o varios de los elementos de protección personal que la empresa le haya entregado, el o dichos implementos le serán remplazados

cargándole el valor de los mismos al costo de reposición de la empresa y deduciéndolos de su salario en el o los siguientes períodos de pago.

A su vez es obligación del trabajador presentarse a su trabajo usando el uniforme y los zapatos de seguridad que le suministra la empresa, El trabajador que no utilice el uniforme y zapatos de seguridad no será admitido por su seguridad. Tal ausencia al trabajo se considera como ausencia injustificada y así lo acepta el trabajador.

Todo trabajador deberá reportar cualquier riesgo potencial personal o de otros. Los supervisores y gerentes son responsables de que se desempeñen las actividades bajo los estándares de seguridad y salud. Se espera que visiblemente demuestren comportamientos y compromisos para confirmar que la seguridad y salud sean consideradas una prioridad.

ARTÍCULO 7°

DAÑOS Y AVERÍAS AL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO: Todo trabajador está en la obligación de notificar a su supervisor cualquier daño o avería que ocurra en su lugar de trabajo y en los equipos que esté utilizando y no podrá continuar operándolos a menos que su supervisor en forma expresa así se lo autorice. **(LOPCYMAT Art. 54 Literal 2).**

ARTÍCULO 8°

AVISOS Y SEÑALES DE SEGURIDAD: El trabajador se obliga a obedecer y acatar las señales de seguridad y los avisos de prevención de accidentes, tales como los de prohibición, advertencia, de uso obligatorio y de emergencia, entre estos están: prohibición de fumar, zona de peligro, tránsito de vehículos, zona prohibida, salida de emergencia, entre otros. Cuando descubra algún deterioro, pérdida o falta de alguna de estas señales o del equipo de seguridad y prevención de accidentes se obliga a notificarlo de inmediato a su supervisor. El trabajador se obliga a cumplir todas las medidas de seguridad que para el desempeño de sus tareas le hayan sido impartidas. Se obliga también a mantener en condiciones adecuadas el equipo de seguridad y prevención de accidentes que está instalado en el establecimiento. **(LOPCYMAT Art. 54 Literales 5 y 7).**

ARTÍCULO 9°

COMEDOR: La Empresa ha puesto a disposición de sus trabajadores un comedor debidamente acondicionado.

De acuerdo al **Artículo 158 de la LOTTT** está terminantemente prohibido, y así lo acepta el trabajador, comer en un lugar distinto al comedor.

El comedor estará abierto únicamente durante las horas preestablecidas y que coincidirán con los horarios de interrupción al mediodía de la jornada normal de trabajo.

ARTÍCULO 10°

REGISTRO DE PROTECCION: El trabajador acepta y conviene en que tanto a la entrada como a la salida de las Instalaciones, el servicio de vigilancia y protección revisará y verificará el contenido de cajas, bolsas, paquetes, etc., que el trabajador pueda llevar consigo. Así mismo, permitirá la revisión de su vehículo personal.

ARTÍCULO 11°

ORDEN Y LIMPIEZA: En relación al **Artículo 54 Literal 6 de la LOPCYMAT**, para mantener los locales de trabajo y el comedor en perfecto estado de limpieza, el trabajador acepta:

- a.- No botar papeles ni otros desperdicios en el piso de las Instalaciones, comedor, oficinas, patios, y zonas circundantes.
- b.- Utilizar los depósitos o recipientes que se hayan instalado a tales fines.
- c.- Los sanitarios serán usados en condiciones normales y el trabajador se obliga a cuidarlos en general.
- d.- A mantener su sitio de trabajo limpio y ordenado.
- e.- Las herramientas, equipos electrónicos y útiles de trabajo deben mantenerse guardados y en sus respectivas cajas o sitios de trabajo. El trabajador se compromete a no tirarlos, abandonarlos o dejarlos dispersos, donde puedan afectar la seguridad de otras personas o quedar expuestos a deterioro o pérdidas.
- f.- En caso de pérdida de cualquier herramienta, equipos electrónicos, teléfonos o útiles entregados al trabajador, con carácter temporal o permanente, para la realización de su trabajo, le será cobrado el valor de la herramienta perdida calculada al precio de costo de reemplazo a la Empresa y su importe deducido por la nómina bien sea semanal o quincenal.

ARTÍCULO 12°

CONDUCTA: El trabajador se obliga a guardar compostura y correcta conducta dentro de las Instalaciones de la Empresa. Para obtener el debido respeto entre el personal, es imprescindible que el trabajador a su vez respete los derechos de los demás y trate a todo el personal con la corrección y educación necesaria.

ARTÍCULO 13°

DISCIPLINA: los **Artículos 34 y 79 y de la LOTT** hablan de los hechos en los cuales el trabajador no debe incurrir, por tal motivo se obliga al trabajador a:

- a.- Acatar las órdenes de la persona investida de autoridad, durante su permanencia en la Empresa.
- b.- A cumplir o continuar determinado trabajo dentro de su horario de acuerdo con las instrucciones recibidas. El trabajador se obliga a cumplir sus funciones y hacer productivo su valor agregado.
- c.- A no asistir al trabajo en estado de ebriedad ni a ingerir licor durante su permanencia en las instalaciones de la Empresa, así como bajo los efectos de sustancias estupefacientes y psicotrópicas.
- d.- A no realizar durante sus horas de trabajo otras funciones diferentes a las asignadas, por su propia cuenta o por cuenta de terceros, ya que su realización configura una falta grave al contrato de trabajo.
- e.- A no efectuar rifas, sanes, ventas de mercancía, préstamos de dinero y cualquier otro tipo de juego de azar.
- f.- A no introducir al sitio de trabajo libros o revistas ajenas a sus funciones, radios, tabla o cualquier tipo de aparato que no sea requerido para su trabajo.
- g.- A solo hacer uso del teléfono corporativo en las áreas de exhibición y ventas.
- h.- A no hacer uso de teléfonos en las áreas de despacho, carga y descarga de productos.
- i.- A no hacer uso de teléfonos personales por largos espacios de tiempo durante su horario laboral.
- j.- A realizar las reclamaciones que considere convenientes y razonables por intermedio de su superior inmediato, para que éstas sean atendidas por el conducto reglamentario.
- k.- A obtener los certificados requeridos para el ejercicio de su oficio, así como su oportuna renovación.

ARTÍCULO 14°

ACEPTACION DEL REGLAMENTO: El trabajador se obliga a no infringir sus deberes según lo estipula este reglamento interno. La tolerancia de faltas por parte de la Empresa, (sí las hubiere), no será aceptada como derecho para el trabajador, sino que por el contrario, la reiteración de faltas que hayan sido toleradas por la Empresa o cualquier otra persona investida de autoridad por la Gerencia, en lugar de constituir excusas justificadas, constituyen antecedentes de gravedad.