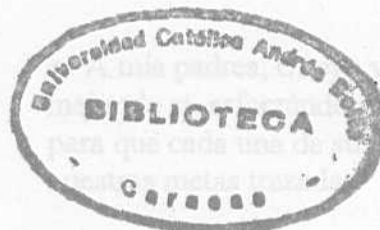




UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES



**DIAGNOSTICO DE LA SITUACION COMUNICACIONAL INTERNA Y
ELABORACION DE UNA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE PROGRAMAS DE TELEVISION Y CINE.**

Caso: MARTE CVT PRODUCCIONES DE T.V. 1.994.

TUTOR: Lic. José R. Naranjo M.

INTEGRANTES: GOMEZ E., Clementina

LUDOVIC S., Aymara

CARACAS, OCTUBRE 1994

ÍNDICE GENERAL



DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

ÍNDICE DE FIGURAS..... 5

ÍNDICE DE CUADROS..... 6

ÍNDICE DE TABLAS..... 7

INTRODUCCIÓN..... 9

CAPITULO I :PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA 11

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN..... 15

2.1. OBJETIVO GENERAL..... 15

2.2. OBJETIVO ESPECIFICO..... 15

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 16

3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	16
3.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
3.3. UNIDAD DE ESTUDIO	18
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	19
3.5. POBLACIÓN Y MUESTREO.....	22
3.6. DISEÑO MUESTRAL.....	23
 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	 24
 CAPITULO II :MARCO TEÓRICO	
 1. ENFOQUE SISTEMICO DE LA EMPRESA BAJO LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	 26
1.1 ORGANIZACIONES.....	26
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	33
1.3. PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	35
1.4. COMUNICACIONES EN EMPRESAS DE COMUNICACIONES.....	38
1.5.COMUNICACIONES UN ELEMENTO CLAVE DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	43
1.6.INFORMACION Y DATOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	47
 2. MODELO DE COMUNICACIÓN SEGÚN JEFF HARRIS.....	 50
2.1 COMPONENTES Y FUNCIONAMIENTO.....	50
2.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.....	53
2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....	57
 3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	 60
3.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	60
3.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA....	62

3.3. TIPOS DE COMUNICACION EN LA EMPRESA.....	64
3.4. PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS	70
3.5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNO.....	73
3.5.1. GRUPO DE CONTACTO PERSONAL.....	76
3.5.1.1. GRUPO DE CONTACTO PERSONAL INDIVIDUAL.....	76
3.5.1.2. GRUPO DE CONTACTO PERSONAL AMPLIADO.....	77
3.5.2. MEDIOS VISUALES.....	82
3.5.2.1. MEDIOS DINÁMICOS.....	83
3.5.2.2. MEDIOS ESTÁTICOS.....	92
3.5.3. MEDIOS AUDITIVOS.....	100
3.5.4. MEDIOS AUDIOVISUALES.....	103
3.6. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS.....	107
3.7. LIMITES QUE IMPIDEN UNA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS.....	113
3.8. INCIDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	117
3.9. POSIBLES PROBLEMAS Y CONSECUENCIAS EN LAS COMUNICACIONES INTERNAS DE LAS ORGANIZACIONES	119
3.10. RUMORES, CHISMES Y CHISTES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	128

CAPITULO III : ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1.CONCLUSIONES.....	205
2.CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES.....	214
2.1. GENERALES.....	214
2.2. PARTICULARES.....	217

BIBLIOGRAFIA.....	222
-------------------	-----

ANEXOS.

ANEXO NRO. 1, ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.....	227
ANEXO NRO. 2 INSTRUMENTO CODIFICADO SUMINISTRADO A LA POBLACION MUESTRAL.....	229
ANEXO NRO. 3. MATRICES GENERALES DE DATOS DE LA INVESTIGACION.....	255



INDICE DE FIGURAS

FIGURA Nro. 1: PROCESO DE COMUNICACION	36
FIGURA Nro. 2: PROCESO DE COMUNICACION	37
FIGURA Nro 3: MODELO SEGUN JEFF HARRIS	52
FIGURA Nro. 4: PROCESO SECUENCIAL DE LAS COMUNICACIONES EN LAS EMPRESAS.	72
CUADRO Nro. 5: MEDIOS DE COMUNICACION EN LAS EMPRESAS	75

INDICE DE TABLAS

INDICE DE CUADROS

TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE RESPON. O ADMINISTRADORES	139
CUADRO Nro. 1: POBLACION Y MUESTRO.	22
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS	150
CUADRO Nro. 2: DISEÑO MUESTRAL	23
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACION	154
CUADRO Nro. 3: LAS COMUNICACIONES EN EMPRESAS DE COMUNICACIONES	41
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE SIMBOLOS Y LENGUAJE DE LA COMUNICACION	160
CUADRO Nro. 4: COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA	62
CUADRO Nro. 5: MEDIOS DE COMUNICACION EN LAS EMPRESAS	75
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE MECANISMOS DE COMUNICACION	173
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE TIEMPO Y FRECUENCIA FORMAL	176
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE CREDIBILIDAD DEL MENSAJE	180
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE DIRECCION DE LA COMUNICACION	180
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE FORMAS DE COMUNICACION	190
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE PROPOSITO DE LA COMUNICACION	190
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE ALCANCE	190
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE LOGRO	200

INDICE DE TABLAS

TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE RESPON. O ADMINISTRADORES	13
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS	15
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN	15
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE SIMBOLOS Y LENGUAJE DE LA COMUNICACIÓN	16
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	16
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE TIEMPO Y FRECUENCIA FORMAL	17
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE CREDIBILIDAD DEL MENSAJE	17
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN	18
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE FORMAS DE COMUNICACIÓN	18
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN	19
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE ALCANCE	19
TABLAS DE ANÁLISIS DE LA VARIABLE LOGRO	20

INTRODUCCIÓN

La acción de comunicar es una función natural, fundamentalmente universal que permite al hombre mantenerse en contacto permanente con su entorno, demás seres humanos que lo rodean y consigo mismo, es un medio necesario e insustituible que permite que él se realice y desarrolle como persona siendo a su vez condicionado y afectado, es decir, sujeto y objeto de dicho proceso.

Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social, no se pueden llevar a cabo actos de relaciones humanas sin actos de comunicación, por tanto las relaciones y las comunicaciones humanas son inseparables.

En toda sociedad y aún más en la sociedad actual en donde el carácter evolutivo de los medios y vías de comunicación ha impactado, se puede observar el valor significativo que se le ha atribuido a las comunicaciones, por esta razón es importante diagnosticar la situación comunicacional de las organizaciones, porque a partir de ello se podrán detectar y conocer una serie de problemas o situaciones reinantes en las mismas.

La creación de una propuesta de comunicación interna puede ayudar a alcanzar un clima de opinión favorable con respecto a los objetivos organizacionales, para que

en efecto, se alcancen y que además, generen un ambiente en el esfuerzo para el logro de ellos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo de la función de la gerencia constituye una respuesta de la empresa para adaptarse a su ambiente, el que resulta a su vez como el condicionante fundamental para organizar y gestionar el recurso humano dentro de la organización, por lo que la unidad de Recursos Humanos es un apoyo para quienes supervisan y gestionan su propio personal.

Ante los cambios que pueda sufrir o experimentar las empresas, así como a su vez en su organización futura, en su planificación, entre otros. Recursos Humanos juega un papel muy importante en el sentido de que garantiza y aporta la información necesaria en cuanto a criterios sobre la gente y las implicaciones en materia de personal las cuales deben tomarse en cuenta por otra parte son también clave aquellos aspectos y políticas que influyen en la conducta de la persona, que pueden ayudar a lograr metas estratégicas de la empresa de los que Recursos Humanos forma también parte activa; la orientación operativa en cuanto a cambios, técnicas, avances, son otras responsabilidades de la función que recae en Recursos Humanos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo de la función de la gerencia constituye una respuesta de la empresa para adaptarse a su ambiente, el que resulta su vez como el condicionante fundamental para organizar y gerenciar el recurso humano dentro de la organización, por lo que la unidad de Recursos Humanos es un apoyo para quienes supervisan y gerencian su propio personal.

Ante los cambios que pueda sufrir o experimentar las empresas, así como a su vez en su orientación futura, en su planificación, entre otros. Recursos Humanos juega un papel muy importante, en el sentido de que garantiza y aporta la información necesaria en cuanto a criterios sobre la gente y las implicaciones en materia de personal los cuales deben tomarse en cuenta; por otra parte son también clave aquellos programas y políticas que influyen en la conducta de la persona, que pueden ayudar a lograr metas estratégicas de la empresa de los que Recursos Humanos forma también parte activa; la orientación operativa en cuanto a cambios, técnicas, avances, son otras responsabilidades de la función que recae en Recursos Humanos.

Por lo que, el suministro de información a los empleados sobre la organización y la realimentación de forma oportuna, sincera e inmediata con respecto a la manera en que se perciben sus esfuerzos, es un propósito del proceso comunicativo, ya que a través de este se busca mantener informado tanto al personal como al ejecutivo mediante sistemas de comunicación e información establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de las condiciones laborales y otros aspectos, que a su vez deben apoyar las estrategias de negocio y no ser contradictorios o competitivos con otras áreas funcionales de la empresa, lo cual podría ser un círculo vicioso que afecta la vida productiva de la organización.

De todo ello se deriva que: las relaciones humanas, la comunicación y las actividades sociales dentro de la empresa es una de las funciones que le compete al Industriólogo,¹ ya que a través de la comunicación, las expectativas mutuas (supervisor y subordinado) se vuelven mas claros y se facilita la coordinación del esfuerzo organizacional.²

En base a esta tendencia, se ha tomado un caso específico para estudiar la comunicación interna de una organización.

En sus comienzos la empresa MARTE T.V. contaba con una limitada cantidad de personas que laboraban para ella (aproximadamente unas 50 personas). El personal

¹ Cfr. Jose I. Urquijo, **La Gerencia de Relaciones Industriales: Departamentalización**, en los cuadernos universitarios de la serie de relaciones industriales, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, UCAB, Mayo 1.989; pág 20

² Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, **Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias**, México, 1.987; pág. 533.

directivo ante esta situación no consideraba necesario establecer un conjunto de normas, políticas y procedimientos detallados, porque en su mayoría estos podían ser comunicados oralmente; también se pensaba que existía mayor flexibilidad que al manejarse por escrito.

La mayoría de las comunicaciones fluían de manera directa, sin intermediario, no existía una estructura jerárquica formalmente establecida, lo que permitía que las instrucciones y decisiones se cumplieran con resultados eficientes. Sin embargo, después de 5 años, su crecimiento conllevó evidentemente a una distribución y diferenciación de funciones y responsabilidades, lo que poco a poco obligó a establecer nuevas formas de comunicaciones por lo que se ha creído necesario establecer por escrito, las políticas para facilitar su control y seguimiento.

Este incremento constante de personal, producto del éxito y aumento de su proyectos iniciales, (los cuales radicaban en la producción de una novela anual, pasando ahora a la elaboración de dos y hasta tres telenovelas en el mismo lapso de tiempo), exigen para la empresa la dotación y búsqueda de un mayor número de recursos materiales y humanos, así como un flujo permanente, intenso y constante de comunicación que permita la satisfacción de dichas necesidades; sin embargo, el hecho de formar parte activa, en la Gerencia de Recursos Humanos de esta compañía nos ha permitido conocer la inquietud por parte de sus trabajadores y ejecutivos, de revisar los mecanismos de comunicación existentes; ya que se han evidenciado dificultades (quejas y reclamos).

Ante situaciones semejantes es necesario elaborar inicialmente un diagnóstico que permita determinar si existen o no problemas de comunicación interna en la empresa, a través del empleo de una Matriz DOFA (herramienta de planificación estratégica que permita hacer un diagnóstico de una situación bajo un enfoque donde se evalúan cuatro áreas: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) y partiendo por un lado: de referencias teóricas obtenidas de bibliografías, de estudios realizados anteriormente , opiniones de expertos en la materia y por otro de encuestas y entrevistas suministradas al personal de la empresa.

Tomando en cuenta estos criterios, se pretende: **"DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL INTERNA Y ELABORAR UNA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PROGRAMAS DE TELEVISIÓN Y CINE. CASO: MARTE CVT PRODUCCIONES DE T.V. 1994"**

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la situación comunicacional interna y elaborar una propuesta para una empresa productora de programas de televisión y cine. Caso: MARTE CVT PRODUCCIONES DE TELEVISIÓN S.A. año 1.994.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico estratégico sobre la situación actual de la comunicación interna en la organización a través del empleo de una matriz DOFA.
- Identificar las necesidades de un programa que responda a las exigencias planteadas, según un modelo de comunicación de JEFF HARRIS.
- Proponer un programa de comunicación interna que permita dar respuestas a las necesidades encontradas de parte de los emisores y los receptores.
- Proponer un esquema de evaluación a manera de seguimiento del programa de comunicación interna sugerido.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación es con la aplicación de un diseño : **EXPLORATORIO-DESCRIPTIVO**, ya que lo que se pretende obtener es una visión general así como también describir las características del proceso de comunicación existente en una empresa dedicada a la producción de programas de televisión y cine.³

3.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Fases que rigen el curso de dicha investigación:

La primera consistió en un **ANÁLISIS** de todas las fuentes documentales y bibliográficas sobre la materia, lo que permitieron constituir los elementos para la elaboración del marco teórico. La información obtenida fue la base que sirvió de apoyo para la determinación y realización de las dos fases posteriores.

La segunda fase ha de consistir en la elaboración del instrumento, en forma de ... "cuestionarios estandarizados con preguntas presentadas con las mismas palabras y en el mismo orden para todos los interrogados, asegurando así que todos contestaran

³ Cfr. C. Seltiz, **Métodos de Investigación en las relaciones sociales**, Edificiones Rialp, Madrid, 1980, 5ta. edición.

las mismas preguntas y que sus respuestas serán comparables."⁴ Son preguntas abiertas y semiabiertas, de carácter anónimo, evitando así sesgos en el momento de obtener la información y comprometer al entrevistado. Para la elaboración del cuestionario se decidió realizar un instrumento piloto el cual fue sometido a comprobación para establecer su idoneidad y para obtener la información que se deseaba: secuencia lógica, fluidez y comprensión. Esto nos permitió detectar cierta dificultad de comprensión por parte del personal obrero por lo que decidimos realizar entrevistas estructuradas con el mismo formato de preguntas previamente elaboradas en el cuestionario con la finalidad de asegurar que todas las respuestas fueran comparables con las del resto de la muestra. La información obtenida se vació en una matriz de datos, cuya interpretación fue de forma cuantitativa y cualitativa mediante tablas de frecuencias simples y estableciendo porcentajes de respuestas. Luego de analizado los datos y obtenidas las conclusiones globales del estudio se procederá a elaborar una DIAGNOSTICO de la situación que presente el proceso comunicativo de la empresa.

Finalmente una tercera fase, es la elaboración de una PROPUESTA que integrará los resultados obtenidos en la segunda fase y en el marco teórico, proporcionando la información necesaria para que sirva de referencia y recomendación al momento de desarrollarse el proceso de comunicación sugerido.

⁴ Cfr. C. Selliz, *Métodos de Investigación en las relaciones sociales*, Ediciones Rialp, Madrid, 1980, 5ta. edición.

Además de un control de aplicación de modelo o las normas mínimas de uso.

3.3. UNIDAD DE ESTUDIO

Se escogió la empresa MARTE T.V. como unidad de estudio ya que, el personal ejecutivo de la misma mostró gran interés en mejorar su comunicación interna a través de una investigación de este tipo y por ello nos brindó la oportunidad y facilidad para llevarlo a cabo. Y a nosotros como Licenciado en Relaciones Industriales nos interesa el tema por cuanto es nuestra responsabilidad la atención del personal bajo un enfoque integral.

MARTE CVT PRODUCCIONES DE TELEVISIÓN S.A., es una empresa dedicada a la producción de programas de televisión y cine, fundada en 1.989. Desde sus inicios ha realizado producciones dramáticas de larga duración, telenovelas y programas unitarios en forma independiente. Es decir, es una empresa que elabora una idea cuya concepción le pertenece y que culmina gracias a sus propios recursos, (técnicos, humanos, financieros, etc.) con el fin de comercializarlos por medio de una empresa transmisora (canal de televisión) quienes por ende, la difunden. Al comercializar con las televisoras y esperar su determinación de compra, reducen su objetivo en producir, vender y exportar.

La productora, como tal, cuenta con una infraestructura física acorde a los requerimientos técnicos indispensables para el logro de programas de la más alta calidad, dentro de las rigurosas exigencias nacionales e internacionales.

WARNER BROTHERS INTERNATIONAL es la empresa encargada actualmente de la comercialización y distribución a nivel mundial de todas las producciones realizadas por MARTE T.V.

En sus 5 años de vida ha ido creciendo vertiginosamente y lo que anteriormente comenzó como una pequeña empresa tradicional, cuenta en la actualidad con más de 300 empleados, así como también posee a su vez tres estudios completamente operativos, unidades móviles totalmente equipadas, un set de instrumentos de monitoreo y chequeo, opera con dos salas de post-producción, de musicalización y de edición y de un departamento de efectos especiales.

Así mismo, dispone de varios almacenes, como el de utilería (mayor y menor), muebles, vestuario y el general; en los cuales se encuentra la mayor parte de los materiales e instrumentos necesarios para cada una de sus producciones, incluyéndose también un grupo de oficinas destinadas a las funciones administrativas.

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis está determinada por la opinión en una muestra de tipo No Probabilística, con afijación proporcional. Mediante este proceso se eligió un grupo de personas que se consideran como representativas por pertenecer a la organización en diferentes estratos y áreas funcionales, quienes sólo serán consultados. Aún así conociéndose el universo en su totalidad se hará esta clasificación para la viabilidad del trabajo, en términos de tiempo y disponibilidad de recursos.

La organización cuenta con 314 empleados, distribuidos en seis gerencias: Gerencia General, Gerencia de Producción, Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración y Gerencia de Relaciones Internacionales.

El grupo de empleados constituyen diferentes estratos socio-culturales, que laboran en conjunto y que están clasificados dentro de la empresa, tomando como referencias sus cargos o actividades. Entre los diferentes estratos observados dentro de la empresa, se presentan también características propias que lo diferencian, tales como el nivel educativo, cultural y económico.

Para los efectos de nuestro proyecto, esta población se ha dividido en ocho categorías, tomando en cuenta el cargo desempeñado. Las categorías de clasificación de la población por estratos son:

1.- **GERENTES:** Su función es la de supervisar, coordinar y planificar las tareas de su personal a cargo. Es el encargado de hacer cumplir las actividades de su Gerencia.

2.- **PERSONAL EJECUTIVO:** Es el inferior inmediato al Gerente. Se le asignan actividades que debe aplicar y coordinar a su personal. El personal Ejecutivo debe rendirle cuentas al Gerente, con respecto a su labor y a la de los empleados a su cargo. Entre ellos se encuentran los escritores cabeza de equipo, los directores, productores ejecutivos y todos los incluidos en la nómina confidencial.

3.- **JEFE DE DEPARTAMENTOS:** Son las unidades de mando de los distintos departamentos de la empresa, mas no de la Gerencia. es decir, cada Gerencia se divide en varios departamentos y cada uno tiene un encargado que es el Jefe de Departamento.

4.- **TÉCNICOS:** Constituye el grupo de personas que manipula con regularidad y repara los equipos técnicos de la productora: cámaras, maquinas de edición, musicalización y luminitos.

5.- **PERSONAL ADMINISTRATIVO:** Son el grupo de personas que asisten a las diferentes Gerencias y el alma de la organización: secretarias, asistentes de la Gerencia de Administración y asistentes de la Gerencia de Relaciones Internacionales.

6.- **PERSONAL A PRODUCCIÓN:** Son aquellas personas que de una u otra manera dependen de la Gerencia de Producción o trabajan para ella: vestuario, maquillaje, asistentes a producción, casting, almacén, reproducción y dialoguistas.

7.- **PERSONAL ARTÍSTICO:** Conformado por los actores y actrices contratados por la empresa.

8.- **OBREROS:** Son las personas encargadas de la mano de obra pesada: utileros, carpinteros, pintores, tramoya, herrería, choferes y cocina.

CUADRO NRO. 1: POBLACIÓN Y MUESTREO

"Clasificación de la Población por estratos"

NIV.FUNC./GERENCI A	GG	G1	G2	G3	G4	G5	TOTAL	PORCENTAJE
Gerentes	1	1	1	1	1	1	6	2
Personal Ejecutivo	2	1	1	0	0	13	17	5
Jefe de Departamento	0	7	3	2	0	7	19	6
Técnicos	0	51	0	0	0	6	57	18
Personal Administrativo	3	3	3	10	21	1	41	13
Personal a Producción	0	0	0	0	1	47	48	15
Personal Artístico	0	0	0	0	0	69	69	22
Obrero	0	34	1	1	0	24	57	18
TOTAL	6	97	9	14	23	170	314	100
PORCENTAJE	2	31	3	6	7	54	100	100

LEYENDA:

- GG: Gcia. General
- G1: Gcia. de Ingeniería
- G2: Gcia. de Administración
- G3: Gcia. de Recursos Humanos
- G4: Gcia. de Relaciones Internacionales
- G5: Gcia. de Producción

CUADRO NRO. 2

"Diseño Muestral"

ESTRATOS	UNIVERSO		FRACC. MUESTRAL		MUESTRA
Gerentes	6	x	0,2347	=	1
Personal Ejecutivo	17	x	0,2347	=	4
Jefe de Departamentos	19	x	0,2347	=	4
Técnicos	57	x	0,2347	=	13
Personal Administrativos	41	x	0,2347	=	10
Personal a Producción	48	x	0,2347	=	11
Personal Artístico	69	x	0,2347	=	16
Obreros	57	x	0,2347	=	13
TOTAL	314			=	72

FORMULA MUESTRAL:
$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot (P \cdot Q)}{[(N-1) \cdot E^2] + [Z^2 \cdot (P \cdot Q)]}$$

En donde:

- N: Universo = 314 personas
- E: Error Muestral = 10%
- Z: Nivel de Confianza (95%) = 1,96
- P: Probabilidad de Exito = 50%
- Q: Probabilidad de Fracaso = 50%
- n: Fracción Muestral $n/N = 0,2347$

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- 24 de Marzo de 1.994: Entrega del Proyecto de memoria de grado para que sea considerado por el Consejo de Escuela.
- 25 de Marzo - 01 de Abril: Revisión y análisis del material bibliográfico recolectado.
- 02 de Abril - 15 de Abril : Elaboración del Marco teórico
- 16 de Abril - 24 de Abril: Elaboración del instrumento
- 25 de Abril - 13 de Mayo: Administración del instrumento a la muestra seleccionada de la empresa.
- 14 de Mayo - 31 de Mayo: Vaciado de la información en una base de datos.
- 18 de Julio - 31 de Julio: Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos

- 01 de Agosto - 20 de Agosto: Transcripción de los análisis obtenidos y demás modificaciones necesarias.

MARCO TEÓRICO

- 03 de Octubre - 07 de Octubre: Fecha tentativa para la entrega de la memoria de grado totalmente finalizada.

NOTA: Cada paso a realizar en el cronograma de actividades establece reuniones necesarias con el Tutor.

1.1. ORGANIZACIONES

"Entendamos por organización, un sistema o conjunto de elementos distintos e interdependientes que existen en un entorno. La interdependencia de las partes del conjunto es su característica esencial, y lo que la conforma como una totalidad organizada y funcional es vista a (o dirigida a) la obtención de un objetivo..."¹⁷

El sistema empresa, es una totalidad organizada, funcional y sistémica, lo cual quiere decir, que intercambia energía con el medio en el que se desenvuelve.

En la empresa, por ser una organización social, se distinguen relaciones entre elementos del sistema e interrelaciones humanas; ambas, a su vez, dependen de cómo

¹⁷ Virgilio Lora, Empresa e Individuo, Caracas, 1982 pag. 117.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. ENFOQUE SISTEMICO DE LA EMPRESA BAJO LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

1.1. ORGANIZACIONES

"Entendemos por organizaciones, un sistema o conjunto de elementos dinámicos e interdependientes que existen en un entorno. La interdependencia de las partes del conjunto es su característica esencial, y lo que la conforma como una totalidad organizada y funcional es vista a (o dirigida a) la obtención de un objetivo..."⁵.

El sistema empresa, es una totalidad organizada, funcional y abierta, lo cual quiere decir, que intercambia energía con el medio en el que se desenvuelve.

En la empresa, por ser una organización social, se distinguen relaciones entre elementos del sistema e interrelaciones humanas; ambas, a su vez, dependen de cómo

⁵ Vázquez Irene, *Empresa e Individuo*, Caracas, 1.989 pág 117

se reparte la información y cómo se distribuye el poder, todo ello dirigido a la obtención de objetivos propuestos.

Las organizaciones, tales como las sociedades anónimas, las escuelas y los gobiernos, que se ingieren en casi todos los aspectos de nuestra vida, tiene todas ellas ciertas características comunes, son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización.

Por otra parte, existen también diferencias substanciales entre las organizaciones, lo cual va a depender de la situación de ellas, según, la estructura, el liderazgo, la dotación de personal, la planeación y el control depende entonces de la naturaleza del ambiente y tarea de la organización; todo ello permite al administrador "predecir" las consecuencias de acciones gerenciales alternas y escoger aquellas que impulsan a la organización hacia su objetivo"⁶.

La organización, es un sistema, cuya totalidad estructural aparece como resultado de un proceso histórico (relativo a la racionalidad histórica) y de formación social finalizada (relativo a la racionalidad funcional), pues intervienen los agentes sociales en su manejo de acuerdo a determinados intereses. En la empresa, estos intereses tenderían hacia la maximización de las ganancias, a través de más y mejor producción de bienes y servicios.

⁶ Gary Desler, *Organización y Administración. Enfoque Situacional*, 1.979, pág. 83

De una organización puede indicarse entonces, que ésta se sitúa, en primer lugar en un conjunto societal, es decir, en el campo de historicidad y en un sistema político, pero al mismo tiempo, se coloca en una situación histórica y geográfica (espacio-temporal), de lo que puede decirse, que una organización, es también una unidad de decisión colocada dentro de un ambiente histórico; en otras palabras, una organización no pertenece a un solo campo de historicidad, por el contrario, actúa utilizando recursos disponibles en una situación dada, dirigentes y dirigidos están cargados de comportamientos y representaciones heredados y aprendidos del pasado. Por otra parte, dentro de este sentido histórico, se tiene que este centro de decisión actúa en relación con otros centros y no únicamente con el Estado, por lo que, tiene relaciones inter-sociales necesarias para su estabilidad, mantenimiento y desarrollo en el tiempo.

Por lo que puede resumirse, que, la organización es, " la expresión particular, concreta de un sistema de acción histórica y de relaciones de sociales. Es, también, una actividad regulada por decisiones que emanan del propio sistema político"⁷.

Por su parte, el poder del director de la organización, no reposa sobre su autoridad al interior de la misma, su autoridad reposa, por el contrario, sobre su poder, lo cual significa, la aplicación en el cuadro organizacional de su rol dirigente y dominante como elemento del nivel superior, dentro de la misma.

⁷ Restrepo Mariluz y Jaime Rubio Angulo, *Interventr en la Organización*, Bogotá, 1.992; pág 30.

Según ideas de TOURAINE (1.973), una organización, es un conjunto de medios, gobernados por una autoridad para asegurar una función reconocida como legítima en una sociedad dada.

Pueden hablarse de 4 aspectos que configuran una organización, éstos son:

-Dimensiones.

-Elementos.

-Relación Continuidad - Innovación.

-Crisis del Sistema.

Dimensiones: Una organización es siempre dependiente y autónoma a la vez. Depende de limitaciones técnicas y de objetivos sociales, pero es autónoma en tanto que es un centro de decisión que puede establecer intercambios con el exterior y normas internas de funcionamiento.

Elementos: Una organización es un conjunto de medios de gestión que pone en relación objetivos y recursos técnicos. Esta no puede reducirse a un conjunto de medios puestos al servicio de objetivos definidos totalmente desde fuera. La adaptación al medio ambiente y la gestión interna son formas por las cuales los objetos se realizan y determinan, y por consiguiente, también determinan la naturaleza de estos medios técnicos que se deben emplear, los que poseen a su vez una realidad autónoma, imponen sus limitaciones específicas, pero no son el elemento a partir del cual se constituyen dichas organizaciones.

Continuidad - Innovación: Una organización privada de innovación está amenazada de ser cada vez asimilada por la resolución de tensiones inevitables entre los elementos de su funcionamiento; es decir, es necesario que para que una organización tenga iniciativas, debe de algún modo gestionar sus tensiones, las que son elementos de oposición entre, objetivos, normas, intercambios y equilibrio interno, haciéndose entonces imposible su continuidad y estabilidad en el tiempo, llamada desde luego a desaparecer.

Crisis del Sistema: Las tensiones estructurales del sistema organizacional deben ser dominados, pero no pueden serlo por completo; por lo que toda organización está siempre amenazada por la crisis, lo que significa, la ruptura de uno de los ejes del sistema, es decir, entre exterior e interior, objetivos y normas, intercambios y equilibrios técnicos, etc.

Si la crisis conduce al estallido, la organización se degrada, por una parte, se encierra en sus propios problemas y se aísla de su medio ambiente y por otra parte, se compromete en iniciativas que no son sancionadas por la organización.

Por lo que, para responder a la crisis , una organización puede:

- 1) Reforzar la integración de sus elementos, (ya que la crisis nace de la desintegración).
- 2) Recurrir a una solución administrativa (niveles superiores).
- 3) Fijar al nivel más bajo posible, objetivos y normas (por la descentralización de las decisiones y ampliación de las iniciativas permitidas a la base).

4) Transformar en un verdadero estado, dentro del estado (eliminar presiones exteriores, reconocer su propio orden, etc.).

Siguiendo con las ideas de TOURAINE (1.973), la vida de una organización puede alinearse a través de 4 nociones básicas y a nuestra manera de ver la comunicación es la red que da perfección a esa idea de vida, vida social a la organización, siendo estas:

-Participación.

-Iniciativa.

-Integración.

-Reinvindicación.

Participación: Indica el grado o alcance que tienen o logran los individuos en razón a su pertenencia a la organización (bien sea por necesidad material, tradición, etc.), a su realización individual y/o colectivo, así como también organizacional, lo cual es de carácter estrictamente individual, ya que ello implica integración, desarrollo, intereses, etc.

Iniciativa: Se define en términos de dirigentes, es decir, todos aquellos que en algún nivel toman decisiones. Su nivel de iniciativa es determinado por la referencia más o menos directa de su acción en relación con los valores de la sociedad industrial, es decir, por el fundamento que los dirigentes dan de su autoridad (la forma de

operatividad, bien sea por órdenes y sanciones, intereses particulares, teorías, valores sociales, técnicos, etc.).

Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.

Integración: Es la concepción de la organización como totalidad, que la hace opaca a los valores que ella debe servir, es decir, la política que se tiene de que una organización debe ser concebida con un fin único dentro de la globalidad, tanto a nivel societal como individual, no es verse como un agregado más, es procurar integrar al individuo dentro del contexto organizacional de forma social, física y psicológicamente lo que a su vez va a determinar diferencias a nivel global, logrando con ello que el individuo no pueda tener ningún recurso directo e infalible contra los valores de la organización a la cual pertenece.

La peculiar organización que constituye la empresa, es un sistema de

Reivindicación: Es la innovación de la totalidad a través de la particularidad, en otras palabras, en el proceso de integración se pueden suscitar confusiones, lo que se pretende, es que el individuo logre asimilar nuevas situaciones y valores haciéndolos propios e inherentes a su persona.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Resumiendo, la palabra **Organización**, significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado.

El conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituidos conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.

Una organización no se corresponde por tanto con cualquier grupo. Sus factores de distinción son de distintas órdenes:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.
- Distribución de roles y tareas a realizar.
- División de la autoridad y del poder formal.
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explícita en función de un determinado objetivo. Pudiendo éste ser revisado con la frecuencia que sea necesaria.
- Sistema de comunicación y coordinación.
- Criterios de evaluación y control de resultados.
- Grado de estabilidad y complejidad del medio.

La peculiar organización que constituye la empresa, es un sistema de transformación acabado y complejo, ya que está formada por subsistemas interconectados y diferenciado en funciones.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existe una relación entre estrategia, organización y ambiente, lo cual puede sintetizarse en la idea de que "la estructura sigue a la estrategia"⁸ y depende de ella, es decir, los cambios que pueda sufrir el ambiente en el cual está inmerso una

⁸ Idem (6); pág. 8.

organización, llevan al desarrollo de estrategias sucesivas y éstas a su vez necesitan cambios en la estructura organizacional, para poder dar respuestas activas y acertadas a las nuevas necesidades que puedan presentarse, tanto administrativas como operativas (áreas, funciones, líneas de productos nuevos, economías, tecnologías, financieras, de personal, etc.).

CHANDLER (1972), consideraba que la estructura derivaba directamente del análisis y de las elecciones estratégicas, dependientes a su vez de las características del medio empresario.

Factores que afectan la estructura de la organización:

- Grado de estabilidad y complejidad del medio.
- Filosofía de gestión de los cuadros superiores.
- Misión de la organización (estrategia).
- Características del personal y de los puestos de trabajo.
- Diversificación de actividades.
- Envergadura de la organización.
- Formas de poder presente.
- Cultura de la organización.
- Tecnología empleada.

1.3. PROCESO DE COMUNICACIÓN

En la comunicación siempre se requieren por lo menos tres elementos: **la fuente, el mensaje y el destino.**

La Fuente, puede ser un individuo (que habla, escribe, dibuja o gesticula) o una organización de comunicación o de otros sectores (un periódico, una agencia publicitaria, una estación de televisión, un estudio cinematográfico o de cualquier otro ramo).

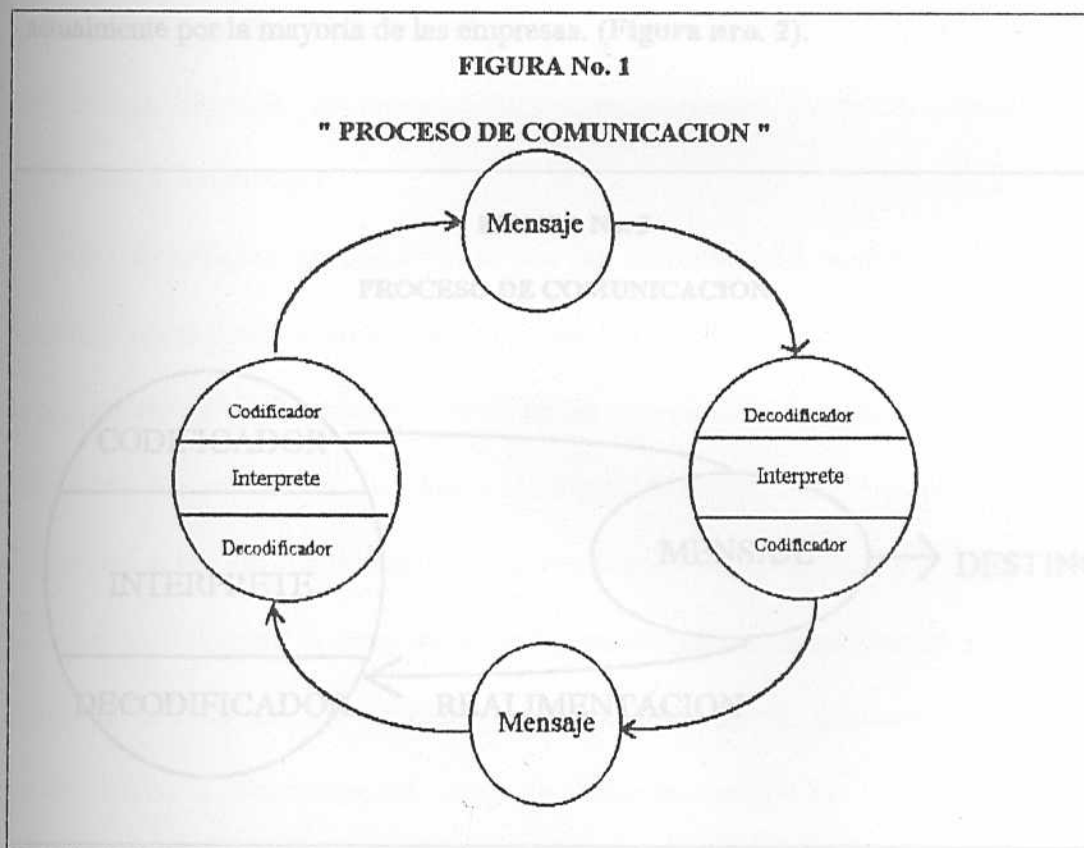
El Mensaje, puede presentarse como la tinta impresa en el papel, las ondas de sonido en el aire en forma de impulsos electromagnéticos, el movimiento de la mano, una bandera en el aire o cualquier otra señal capaz de ser interpretada significativamente.

El Destino, puede ser un individuo que escucha, ve o lee, o el miembro de un grupo, como un grupo de discusión, o el público de una conferencia, los asistentes a un encuentro deportivo o un concierto, o un individuo perteneciente a un grupo particular el que llamamos público masivo, por ejemplo, un lector de periódico o televidente.

La fuente codifica su mensaje, es decir, toma la información o sentimiento que desea compartir, lo dispone de tal forma que pueda ser transmitida. Las ideas que se tienen o imágenes no pueden transmitirse hasta que sean codificadas, una vez

codificado y enviado el mensaje se vuelve independiente del emisor y cualquier cosa que haga o produzca dicho mensaje va más allá del poder del emisor para cambiarlo, por lo que se debe decodificar el mensaje y si este se obtiene éxito, éste será interpretado sin distorsión.

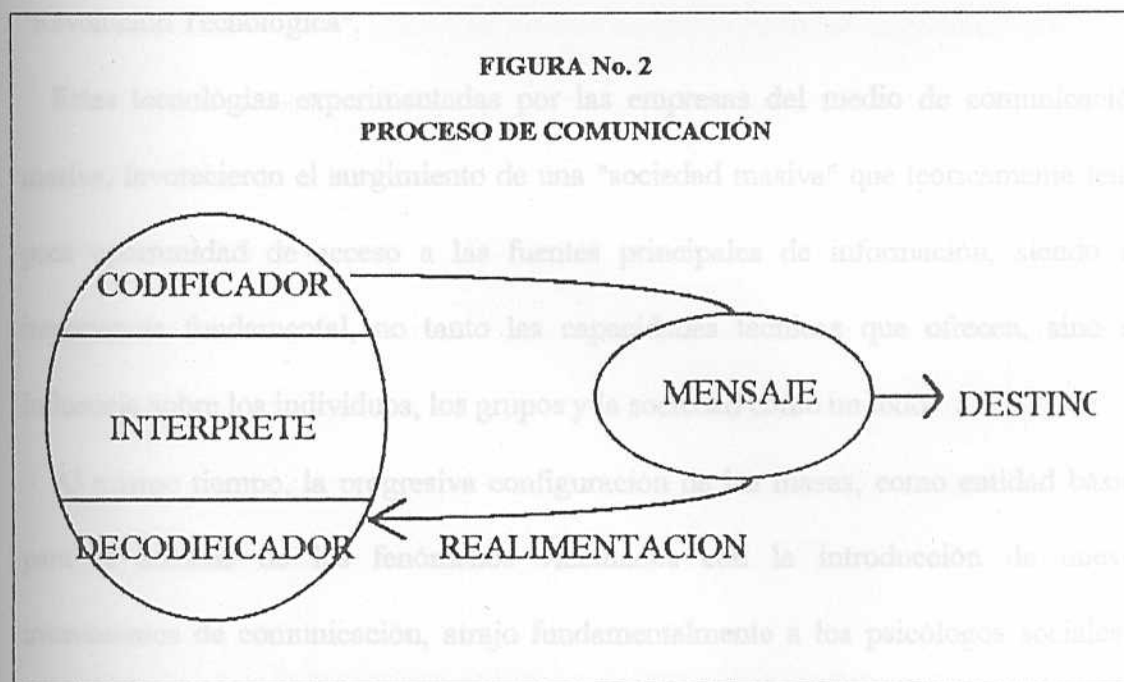
Los mensajes se componen de signos, un signo por su parte, es una señal que representa algo para nuestra experiencia, por lo que, las respuestas que se den, son el significado de lo que el signo representa para la persona; en otras palabras, el significado que resulta de decodificar un signo iniciará una codificación, la cual dependerá de la elección de las respuestas disponibles en determinada situación y de que éstas, estén conectadas con el significado. (Figura nro.1)



Fuente: La Comunicación Humana. Ciencia Social de Carlos Fernández Collado y Gordon L. Dahnke. 1986. pag. 7.

Es un error pensar que el proceso de comunicación principia en un lugar y termina en otro; en realidad, es interminable. Los individuos son centros de conexiones que manejan y reorientan la interminable corriente de comunicación, la comunicación pasa a través de nosotros, cambiada en base a nuestras interpretaciones, hábitos, habilidades y capacidades, pero reflejando siempre la comunicación que entra en la que sale.

Existe otro elemento clave en el proceso de comunicación, que indica cómo se están interpretando los mensajes, se trata de la **realimentación**, ya que se emiten respuestas que han de indicar la efectividad de la recepción del mensaje y por ende, el tipo de respuesta que se espera recibir, iniciándose nuevamente este proceso, muy utilizado actualmente por la mayoría de las empresas. (Figura nro. 2).



Fuente: La Comunicación Humana. Ciencia Social de Carlos Fernández Collado y Gordon L. Dahnke. 1986. pag. 8.

1.4. COMUNICACIONES EN EMPRESAS DE COMUNICACIONES

El siglo XX, ha sido la época más intensa de la evolución humana, en donde la introducción de nuevas tecnologías ha modificado culturas; por lo que, el uso de nuevos medios de comunicación de masas viene provocando las reacciones más dispares, que remueven las pautas de las relaciones sociales.

Las empresas de comunicación, tiene un cometido esencial, que a través de sus canales o vías (los medios masivos de comunicación) tienen el potencial de efectuar importantes contribuciones al cambio social (proceso por el cual ocurre la alteración en la función y en la estructura de un sistema social) a través de innovaciones, desarrollo, tecnologías que han facilitado el proceso de comunicación humana, llegando a explorar la diversidad de información y entretenimientos dentro del contexto de esta "Revolución Tecnológica".

Estas tecnologías experimentadas por las empresas del medio de comunicación masiva, favorecieron el surgimiento de una "sociedad masiva" que teóricamente tenía poca oportunidad de acceso a las fuentes principales de información, siendo su importancia fundamental, no tanto las capacidades técnicas que ofrecen, sino su influencia sobre los individuos, los grupos y la sociedad como un todo.

Al mismo tiempo, la progresiva configuración de las masas, como entidad básica para el análisis de los fenómenos vinculados con la introducción de nuevos instrumentos de comunicación, atrajo fundamentalmente a los psicólogos sociales y sociólogos al estudio cada vez mejor en su sentido metodológico que "los medios de

comunicación de masas, entendiéndose por masas, el destinatario, y los propietarios de los medios quienes comunican algo"⁹.

"Los medios de comunicación de masas, son dispositivos técnicos-organizativos, que permiten la transmisión de mensajes significativos simultáneamente para una gran cantidad de personas desconocidas que lo utilizan"¹⁰.

Por lo que el carácter unidireccional predominante de los mensajes, constituye así, un rasgo propio de los medios de comunicación actualmente existentes, el carácter institucional de los emisores convierte a dichos medios en instrumentos de regulación social.

Existen ciertas tendencias que se abocan a estudiar los medios de comunicación, según la clasificación hecha por Defleur y Ball-Rokeach (1.982) en sus obras teorías de la comunicación de masas:

Funcionalismos Estructural: Los medios en este sentido, se entenderían como un componente indispensable de la estructura social contemporánea, sino existieran, la sociedad sería de otra naturaleza.

Perspectiva Evolucionista: La sociedad va cambiando continuamente y se va especializando en una determinada dirección en función de los objetivos fijados por quien tiene poder de decisión, de esta forma, los medios de comunicación entran dentro de las relaciones que se ponen en marcha para alcanzar dichos objetivos y a su vez también evolucionan.

⁹ Roda Salinas F.J. y R. Beltrán De Sena; Información y Comunicación. Los medios y su aplicación didáctica, Editorial Gustavo Gili, S.A. Barcelona, 1.988; pág 91.

¹⁰ Idem (9); pág 89.

Modelo de Conflicto Social: Los medios de comunicación, son instrumentos que utilizan diversos grupos que colisionan entre si y reflejan intereses encontrados de esos grupos.

Interaccionismo Simbólico: Los medios son parte esencial de los procesos de comunicación en las sociedades modernas; aportan interpretaciones de la realidad que son internalizadas por su públicos.

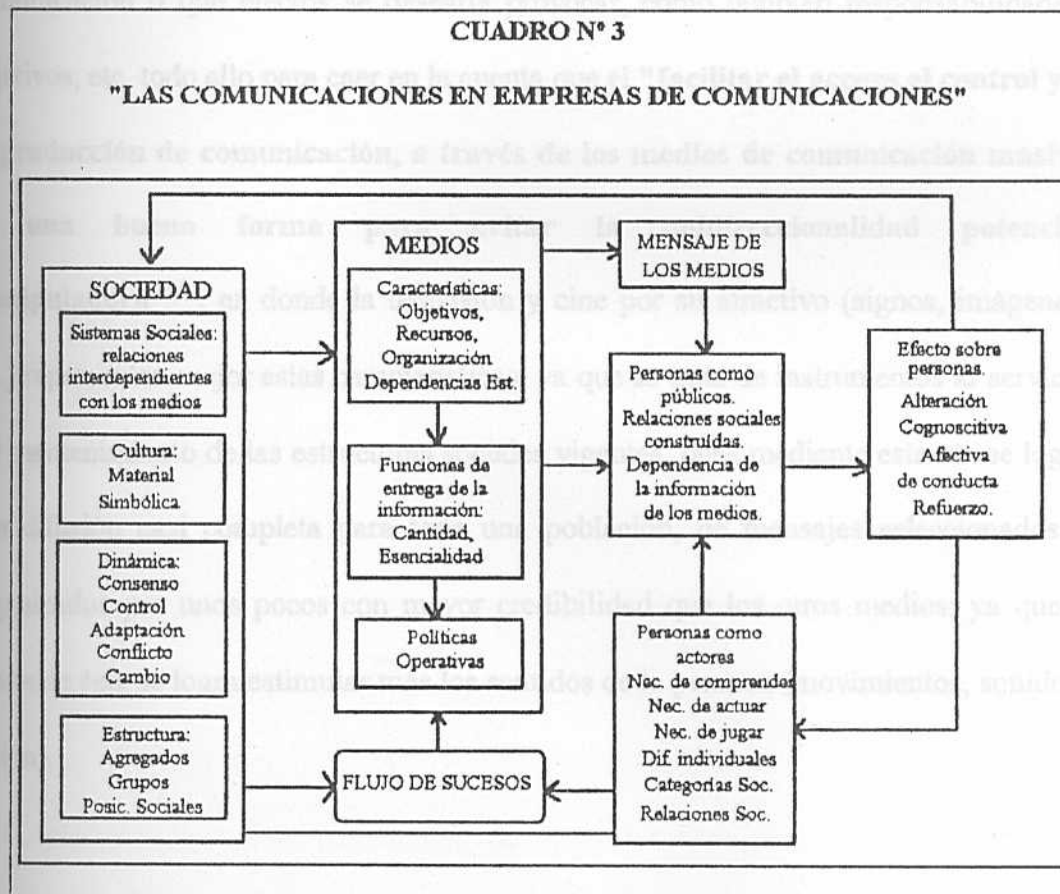
Formulaciones Psicológicas: Los medios causan efectos en los individuos, ha de estudiarse entonces cómo reciben estos mensajes, qué aprenden y qué efectos producen.

CUADRO N° 3

Estas acepciones aportan ideas de la complejidad que envuelven efectos que tienen o producen dinámica de los medios sobre la sociedad constituida por los diversos sistemas sociales, con culturas determinadas, estructuras y dinámicas que articulan su forma de ser, muchas veces no son producto o no son transmitido por los medios, por lo que éstos, se ven limitados por dichos sistemas sociales y en diversos grados; ya que, el producto elaborado por los medios, se convierten en construcciones artificiosas de la realidad social, pero que sin embargo, vinculan a los destinatarios como única vía para ganar información; en este sentido existen diferentes empresas que se dedican casi y exclusivamente al control sistemático, difusión y alcance de las comunicaciones a nivel social, en donde su papel fundamental radica en la concentración única y permanente de captar público masivo, como también lograr la satisfacción básica de ciertas necesidades, bien sea recreativas, productivas, intelectuales, etc. Se trata de

empresas que juegan un papel mediador entre sujeto y realidad circundante, mediatizados a su vez por conciencias de pertenencia a entidades sociales de diversas naturalezas y por las grandes instituciones que controlan de alguna forma el conocimiento.

Todas estas actividades, que van dirigidas hacia el público, pueden enmarcarse en un modelo, en el cual se toma en cuenta, los elementos funcionales de la estructura social, elaboradores de mensajes o texto, a su vez provocadores de determinados efectos en los sujetos, obteniendo así, un inventario de factores y variables que permiten articular dichos efectos. (Cuadro nro. 3).



Fuente: Información y Comunicación. Los medios y su aplicación didáctica de F.J. Roda Salinas y R. Beltrán de Tena. 1988, página 92.

En este sentido, los medios asumen un papel preponderante como fenómenos sociológicos que regulan y estabilizan la sociedad, y conllevan a su vez, a una expresión común (de masas); por ello es importante conocer los mecanismos de mediación social, que son hoy por hoy las tecnologías y más aún, la tecnología de comunicación.

De ello se valen muchas de las empresas de comunicaciones, medio, cuyo objeto final, sería alcanzar el acceso a la producción de diversos mensajes en diferentes medios, contribuyendo así, al enriquecimiento de las capacidades expresivas y a su vez, pueden conocer los efectos que provoca lo que está diseñado para su comunicación o qué efectos se desearía provocar, como también responsabilidades, objetivos, etc. todo ello para caer en la cuenta que el "facilitar el acceso al control y a la producción de comunicación, a través de los medios de comunicación masiva es una buena forma para evitar la unidireccionalidad potencial manipuladora"¹¹; en donde la televisión y cine por su atractivo (signos, imágenes, etc.) representan mejor estas características; ya que se trata de instrumentos al servicio del mantenimiento de las estructuras sociales vigentes, pues mediante esta vía se logra una difusión casi completa para toda una población, de mensajes seleccionados y organizados por unos pocos con mayor credibilidad que los otros medios; ya que a través de éste se logra estimular más los sentidos de la persona (movimientos, sonido y visión).

¹¹ Idem (9); pág. 122.

1.5. COMUNICACIONES UN ELEMENTO CLAVE DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

En los últimos años se ha escrito y hablado mucho en el campo organizacional sobre las comunicaciones. La explicación racional de este interés tan en boga se manifiesta en el hecho de que en años pasados, las empresas eran de dimensiones muchos más reducidas que en tiempos actuales, cada empleado conocía personalmente al gerente y a los demás directivos de la empresa. Esta intimidad en la organización y en el funcionamiento permite un intercambio fácil y familiar de noticias e impresiones. Pero al ir creciendo el volumen de las compañías, se han ido formado huecos intermedios por parte de la gerencia y de la supervisión entre los altos jefes y los empleados.

Los problemas cada vez mayores de la gerencia y el trabajo que han tenido que resolver las organizaciones han servido para que la gerencia concentre su atención en el área integral de las relaciones de los empleados. Probablemente a este cambio de actitud obedezca el que las comunicaciones hayan llegado a ser consideradas como un ingrediente esencial para las relaciones entre los empleados.

Las empresas modernas, con sus complicadas estructuras hacen mas complejas las necesidades de comunicarse entre los diversos elementos de la empresa.

Existen razones para comprender la gran importancia de un sistema de comunicaciones en las empresas modernas, entre ella tenemos:

1) En la sociedad industrial en la que hoy vivimos, aumenta cada vez mas el sentimiento de aislamiento y vacío experimentado por los trabajadores, que a pesar de trabajar muchas veces con centenares o miles de compañeros, se sienten con frecuencia como si trabajan solos.

2) En las fábricas y empresas modernas hay cada vez más especialización y subdivisión del trabajo. Cada trabajador se dedica a una cosa muy concreta para la que ha sido preparado e ignora muchas veces lo que hacen los demás y más aún cómo son y qué piensan.

3) La falta de comunicación conduce al trabajador a ignorar el propio significado de su tarea. El hombre que realiza una tarea mecánicamente, sin conocer la importancia ni el sentido de lo que esta haciendo, se siente desanimado por poco interés por su trabajo ... "El trabajador no esta motivado, no tiene una fuerte motivación necesaria para trabajar dignamente y con eficacia".¹²

4) La falta de comunicación, además hace que no aparezca en la empresa el sentido de interdependencia y de comunidad de trabajo de los demás.

5) En una organización donde no exista una buena comunicación en todos los sentidos (de la dirección a los empleados, empleados - dirección, empleados entre sí),... "atenta contra un derecho primordial de la persona humana: el derecho a conocer el por qué de una orden, a saber el sentido de una forma de actuar de la dirección en relación con los que dependen de ella".¹³

¹² Mingo Jose Luis y Jose Luis Romero, *Técnica de Comunicación*, Madrid, 1.975; pág 111

¹³ Idem (8), pág. 111

Por otra parte, en la actualidad existe también una tendencia general en las empresas a la **"institucionalización"** de la comunicación; esto es, a crear dependencias formales cuya misión es la producción comunicativa: departamentos, gerencias o coordinaciones, relaciones públicas, recursos humanos, adiestramiento, en otras, constituyen instancias generadoras de productos comunicativos.

Estas dependencias, son las que mantienen actualizada la información acerca de los recursos humanos de los niveles medios y bajos de la estructura de la empresa, suministran dichos datos a los niveles altos (donde se toma la decisión) y a la vez inyectan neguentropía en los niveles descendentes. Su misión sería informar en sus dos acepciones: informar = obtener datos (Para los niveles directivos) e informar = dar forma (a los niveles restantes). La comunicación "formal", que sería utilizada como un recurso para dar y mantener la "forma" de la empresa, queda mediada por lo profesionales adscritos a estas dependencias. Por tanto, la institucionalización, permite integrar y canalizar conflictos y diferencias que pueden acontecer en la empresa recurriendo a una práctica comunicativa dentro de las pautas consensuales.

La comunicación, debe ser un medio de motivación y de estrategia. Ella implica el obtener conocimiento y estar interesado por diferentes aspectos:

- Información operativa o funcional (descendente, ascendente y lateral).
- Sistemas de información manuales o informatizados.
- Sistemas y procedimientos de coordinación.

- Comunicación interna en la vida de la organización

- Comunicaciones externas.

- Intercambios informales.

En resumidas cuentas, la comunicación es esencial para toda organización; y a pesar de ser un concepto central para la vida de éstas, durante mucho tiempo estuvo excluida como si se comunicara en todos lados pero no en el mundo del trabajo.

GOLAMBAUD, información corresponde a la simple relación de las personas con los hechos y comunicación, es la relación entre las personas.

La empresa se ve afectada en distintos niveles, bien sea por:

La información:

- Como emisor de mensajes hacia adentro o hacia afuera.

- Como receptor de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera o

La comunicación:

- Como vector de intercambios interactivos con su medio (particularmente con

la clientela).

1.6. INFORMACIÓN Y DATOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Los términos información y comunicación suelen ser confundidos; entre los teóricos que trataron de hacer una diferenciación tenemos:

DEMITRE WEISS: La información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistirá en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros.

JOFFRE Y G. KOENIG: información se refiere a situaciones en las que solo el receptor tiene un rol activo, mientras que la idea de comunicación trata de relaciones interactivas.

GOLAMBAUD, información corresponde a la simple relación de las personas con los hechos y comunicación, es la relación entre las personas.

La empresa se ve afectada en distintos niveles, bien sea por:

La información:

- Como emisora de mensajes hacia adentro o hacia afuera.
- Como receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera o adentro.

La comunicación:

- Como vector de intercambios interactivos con su medio (particularmente con los clientes).

- Como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal.

La información, debe considerarse como un recurso de igual importancia que el personal, las instalaciones y el capital. El origen de la información, contenido de la comunicación, se encuentra en datos (antecedentes para el conocimiento de una cosa) dispersos en la naturaleza. Pueden ser ideas, conocimientos, insumos o resultados de fenómenos, relaciones, magnitudes, sentimientos, acontecimientos, normas, información, productos de la cultura, en general, manifestaciones del mundo sensible o ideal, etc., que carecen de significación, mientras son acopiados e integrados o procesados para darles un sentido, utilidad o destino, es decir significancia.

La información, es entonces,..." un conjunto de datos que se presentan de forma que es inteligible al receptor. Tiene un valor real o percibido para el usuario y se agrega a lo que ya se conocía, respecto a un suceso o un área de interés; es decir, se agrega a su conocimiento pero debe ser relevante para la situación en la cual se aplicará..."¹⁴

..."Para que la información sea útil, es necesario que ésta contenga ciertos atributos esenciales, es decir, características que tengan significado para el emisor y receptor de cada elemento de la información. atributos son: **exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen y temporalidad**"¹⁵

¹⁴ James Senn, Sistemas de Información para la administración, Grupo Editorial Iberoamerica; 1980, pág. 28

¹⁵ Idem (12); pág 29

La información, simplemente proporciona conocimientos sobre algo, su valor no depende de qué tanta información contenga el mensaje, ya que la sobresaturación de información a los empleados no implica que exista una buena comunicación.

La mayor diferencia entre comunicación e información, es la necesaria existencia del **feed-back o realimentación** como parte del proceso de comunicación. El feed-back transforma un proceso informativo en comunicativo. Un mensaje que no espera respuesta se convierte en información, mientras que la comunicación integra a dos o más interlocutores a un objetivo común, rotando los papeles de emisor y receptor.

Los programas de comunicación interna, son un factor decisivo de integración a los objetivos de la organización, estos deben indicar cómo publicar adecuadamente los mensajes así como la frecuencia de éstos para que sean aprovechados al máximo y no pierdan su efecto.

...El uso de la comunicación por parte de las empresas para el logro de la coordinación eficiente de todas las etapas del proceso productivo, resulta evidente, pues correspondería a una intervención que, guiada por la racionalidad funcional, tendiera a la orientación y legitimación del conjunto de acciones presentes ligadas al

2. MODELO DE COMUNICACIÓN SEGÚN JEFF HARRIS

2.1 COMPONENTES Y FUNCIONAMIENTO

Se ha tomado como patrón para este estudio un Modelo de Comunicación planteado por Jeff Harris, que incluye las diversas fases del proceso de comunicación considerándose como el mas adecuado a las exigencias requeridas.

Es importante destacar, que en este modelo, la comunicación se maneja de manera unidireccional; por lo que es necesario tomar en cuenta, si se pretende lograr cambios exitosos en la organización, una fase de realimentación en el proceso, que permita que dicha comunicación sea procesada y transmitida de forma bidireccional, esto constituye un aspecto adicional nuestro a la proposición de Harris.

Los programas de comunicación interna, son un factor decisivo de integración a los objetivos de la organización, estos deben indicar cómo pautar adecuadamente los mensajes así como la frecuencia de éstos para que sean aprovechados al máximo y no pierdan su efecto.

..."El uso de la comunicación por parte de las empresas para el logro de la coordinación eficiente de todas las esferas del proceso productivo, resulta evidente, pues correspondería a una intervención que, guiada por la racionalidad funcional, tendería a la orientación y legitimación del conjunto de acciones prescritas ligadas al

fin último de la organización, por medio de una mediación que permite que la lógica de producción de la empresa sea percibida como objeto común."¹⁶

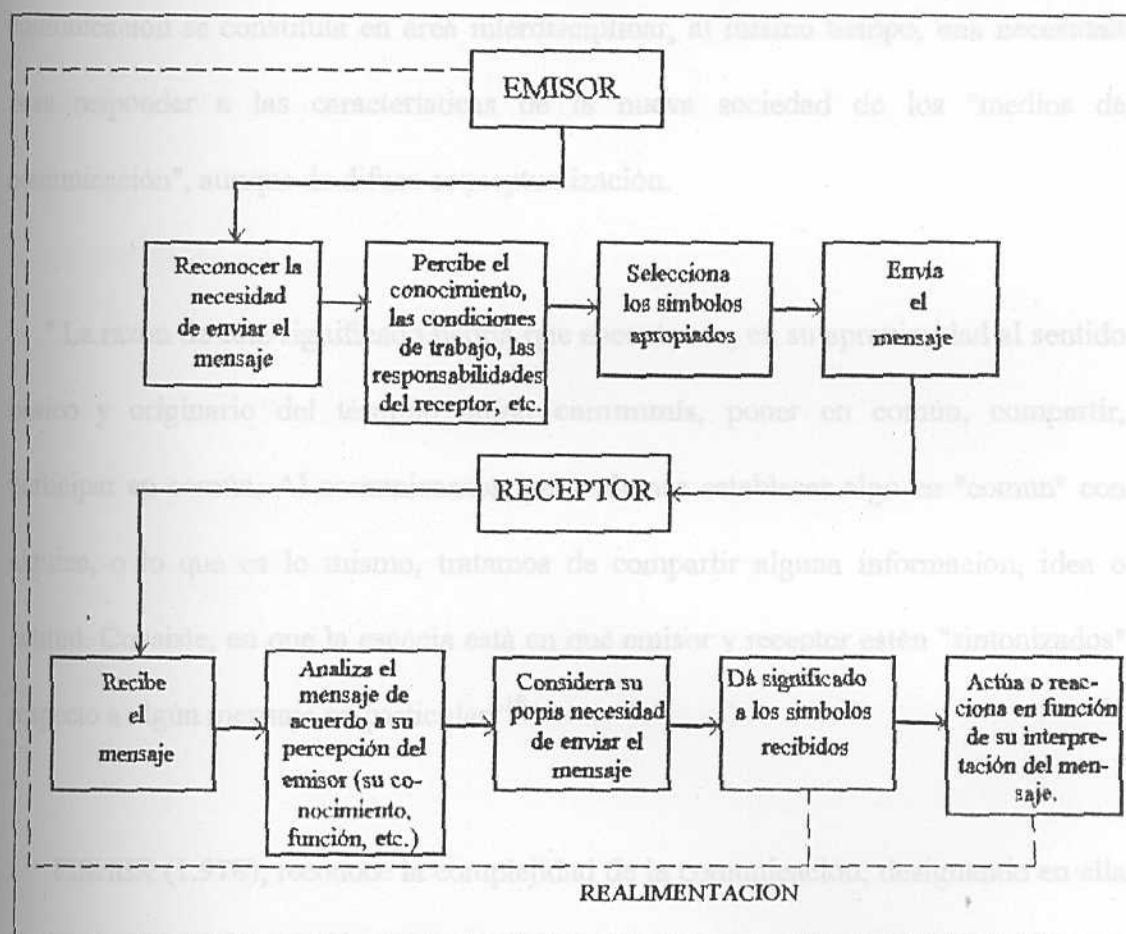
A los efectos, el modelo de comunicación planteado por JEFF HARRIS, incluye las diversas fases de dicho proceso; el cual se resume en:..."El comunicador empieza el proceso de comunicación cuando siente la necesidad de enviar el mensaje a alguien. Tiene alguna información, directriz, material de motivación o conceptos de información que pueden ser importantes para el receptor. Conforme, el emisor planea la manera de enviar su mensaje, toma en cuenta los conocimientos que tiene el receptor acerca del tema que se va a comunicar, las condiciones de trabajo en que trabaja el receptor, las posibilidades de trabajo que posee éste y otras informaciones previas.

El emisor analiza al receptor para determinar el significado que tendrá el mensaje cuando éste lo reciba y lo interprete. La gente se comunica a través de símbolos (palabras, gestos, expresiones, etc.). Como resultado, el emisor debe prever el significado que puede tener un símbolo para su receptor y elegir el que vaya a ser mejor interpretado. Así busca pistas que le ayuden a evaluar la interpretación del receptor y luego envía el símbolo apropiado. Con frecuencia la selección se llama proceso de codificación.

¹⁶ Maritza Guaderrama, Temas de Comunicación Nro. 2, Escuela de Comunicación Social, UCAB, Caracas, 1.992, PáG. 152

Una vez que se ha seleccionado el símbolo, se envía al receptor, este capta el mensaje y trata de descubrir su significado analizando al emisor a través de la función que desempeña, los conocimientos, la experiencia y la autoridad que poseen.

Por otro lado, el receptor toma en cuenta también su propia necesidad del mensaje y la importancia que éste tenga para él. Luego da significado a los símbolos recibidos y actúa o reacciona según como haya interpretado el mensaje."¹⁷ (Figura nro. 3)



Fuente: Este modelo es una adaptación de muchas fuentes. Para mayor discusión de los modelos de comunicación, ver Raymond Lesikar, Business Communication: Theory and Application, revised edition, homewood, Illinois: Richard Irwin, Inc. 1972, PP. 18-27, or Lee Thayer, Communication and Communication systems, homewood Illinois: Richard Irwin, 1968, PP. 122-123.

¹⁷ Jeff Harris, Administración de Recursos Humanos, editorial Limusa, México, 1.992; pág 259

2.2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Diversos hechos han contribuido que a partir de los años 40 - 50 la comunicación se convirtiese en la temática central de las Ciencias Sociales, dentro de éstas se fueron desarrollando instrumentos teóricos, que permitan conceptualizar mejor los procesos comunicativos implicados en diversas áreas de la actividad humana. Nació así poco a poco una nueva clave interpretativa de la vida en sociedad. El estudio de la comunicación se constituía en área interdisciplinar, al mismo tiempo, una necesidad para responder a las características de la nueva sociedad de los "medios de comunicación", aunque de difusa conceptualización.

" La razón de este significado habría que encontrarse, en su aproximidad al sentido básico y originario del término latino **communis**, poner en común, compartir, participar en común. Al comunicarnos, pretendemos establecer algo en "común" con alguien, o lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, idea o actitud. Consiste, en que la esencia está en que emisor y receptor estén "sintonizados" respecto a algún mensaje en particular"¹⁸

FISHER (1.978), reconoce la complejidad de la comunicación, designando en ella 7 situaciones o aspectos diferentes:

¹⁸ Idem (12); pag. 98.

- 1) Un proceso, actividad.
- 2) Un medio de transportar información.
- 3) Mensaje o mensajes que se dan.
- 4) Un evento.
- 5) Una conexión, contacto.
- 6) El grado de comprensión mutua entre personas.
- 7) La disciplina o campo de estudio que se ocupa de ella.

El Diccionario de la lengua española de la real academia añade algunas acciones al señalar que:

Comunicación es:

- Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
- Trato, correspondencia entre dos o más personas.
- Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, vías, canales y otros recursos.
- Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas.
- Papel escrito en que se comunica alguna cosa oficialmente.

Comunicación también es:

- Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene.
- Descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa.
- Conservar, tratar con alguno de palabra o por escrito.

-Consultar, conferir con otros un asunto, tomando parecer.

-Antiguamente, comulgar.

-Tratándose de cosas inanimadas, tener correspondencia o paso con otras.

Según diversos autores, comunicación es:

HUND,(1977) proceso de transmisión de señales.

STEINER,(1964) la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc, a través de símbolos (palabras, imágenes, figuras, gráficos, etc.).

SCHRAMM (1.980), palabra hablada, el signo, el gesto, la imagen, la exhibición, impresión, radiodifusión, film, todos los signos y símbolos por medio de los cuales los humanos procuran transmitir significados y valor a otros seres humanos.

WEAVER,(1.976-77) la palabra comunicación, en un sentido más amplio, incluye todos los procedimientos mediante los cuales una mente puede influir sobre otra.

Todas estas concepciones generales, nos lleva a sintetizar la comunicación como:

-Proceso o al menos implica un proceso sencillo o complejo de interrelación.

-Este proceso es muy complejo al relacionarse estrechamente con el comportamiento humano, individual o colectivo.

-La variada capacidad del hombre es la razón última de la naturaleza particular de cada evento comunicativo.

1.3 IMP Todo ello, lleva a sintetizar un concepto fundamental y global de COMUNICACIÓN:

La dimensión comunicacional adquiere cada vez un estatus predominante en la estructura. La comunicación, "es el proceso por el que un conjunto de acciones (intencionales o no, actuales o pasadas), de un miembro o miembros pertenecientes a un grupo social, son percibidas e interpretadas significativamente por otro u otros miembros de ese grupo"¹⁹

Ante tal situación, y dentro del contexto revolucionario (industrial y tecnológico), el control y acceso a la información se convierte cada vez en un instrumento de poder; por lo que las transformaciones sociales y los cambios de los medios de comunicación se produjeron como consecuencia de una mutua interacción.

La sociedad actual es predominantemente monopolista, es decir, ya no está orientada a la producción, sino a la propia reproducción y en el campo de las comunicaciones, significaría el vacío del mensaje transmitido, en este sentido, los medios se justifican no por el producto final, sino por sí mismos, por lo que puede afirmarse que "el medio es el mensaje"²⁰

En los años 60 la Revolución Comunicativa se centró sobre medios de comunicación de masas, acostumbrando a los espectadores a la información visual mas que a la

¹⁹ Idem (17); pag. 189.

2.3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La dimensión comunicacional adquiere cada vez un estatus predominante en la estructuración social, es decir, en la actualidad, la evolución de la humanidad apunta hacia un mayor desarrollo de las capacidades comunicativas y hacia una regulación de la vida social mas mediatizada. Los cambios que se han operado, han propiciado la instauración del principio comunicacional como clave para la comprensión de la vida en sociedad. Ante tal situación, y dentro del contexto revolucionario (industrial y tecnológico), el control y acceso a la información se convierte cada vez en un instrumento de poder; por lo que las transformaciones sociales y los cambios de los modos de comunicación se produjeron como consecuencia de una mutua interacción.

La sociedad actual es preferentemente monopolista, es decir, ya no está orientada a la producción, sino a la propia reproducción y en el campo de las comunicaciones, significaría el vacio del mensaje transmitido, en este sentido, los medios se justificarían no por el producto final, sino por sí mismos, por lo que puede afirmarse que **"el medio es el mensaje"**²⁰

En los años 60 la Revolución Comunicativa se centró sobre medios de comunicación no impresos, acostumbrando a los espectadores a la información visual mas que a la

²⁰ Idem (9); pág. 28

lingüística, en la década de los 80, otra revolución comienza, vinculada a la transmisión multicanal de todo tipo de información. Esta explosión de información de la era postmoderna, obligó al descubrimiento de medios para reproducirla, tratarla y transmitirla, como a su vez la tecnología ayudó ha incrementar considerablemente la portabilidad de la información y la velocidad de difusión.

Estamos ante una nueva sociedad surgida del desarrollo de las telecomunicaciones y la información, en donde se combinan contextos tradicionales y sofisticados causando sus efectos de desequilibrio en algunos sectores de la sociedad (actividad estatal, burocrático, administrativo), en las que se implantan gestiones más informatizadas.

La comunicación humana, es por tanto, un fenómeno complejo, variado y múltiple en sus formas. Articula los procesos al desarrollo de la vida en sociedad y facilita la adaptación del ser humano a su entorno. Esta adaptación implica el aprendizaje de los modos comunicativos, así, la comunicación y especialmente el lenguaje, se convierten en sistemas de conocimientos sobre sí mismos, lo cual se ve afectado a su vez por factores que dificultan o facilitan dicho proceso (características individuales, calidad, etc.).

La adaptación al medio ambiente no puede ser en nuestros días una adaptación pasiva, en la que sólo se adquiere la capacidad de "consumir" información; por el

contrario, se debe mas bien discernir el "para qué" de ese consumo, en este sentido, los medios de comunicación y las tecnologías informáticas son potentes recursos para el desarrollo individual y colectivo, para ello se debe desnitrificar los medios, es decir, el conocimiento operativo funcional de los mismos, así como el acceso a su manejo, a la naturaleza y alcance de los mensajes, al acceso de los mismos para colocar mensajes.

Por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas, lo cual implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes (entre sus miembros) dentro de un sistema de objetivos determinados. Es cualitativa y constantemente diferente a la comunicación en otros contextos, debido a la presencia positiva y negativa que el organizar y la organización misma poseen en la comunicación.

Desde el punto de vista organizacional, "la comunicación es entendida, como el proceso mediante el cual se da un flujo de información dirigida al exterior e interior de la empresa, transmitida a través de señales, símbolos y actitudes que una vez sistematizadas o codificadas, permiten desarrollar dicho proceso."

² Arlindo Machado y Patricia Ramos, *Comunicación en la jerarquía organizacional e jefe puesto* (Lima: CITA, 1985).

3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

3.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

La **Comunicación Organizacional**, es considerada por lo general, como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social particular; consiste en una actividad dinámica en cierta forma, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura, la cual no es estática, sino cambiante y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de dicha organización.

Por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas, lo cual implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes (entre sus miembros) dentro de un sistema de objetivos determinados. Es cualitativa y cuantitativamente diferente a la comunicación en otros contextos, debido a la presión (positiva y negativa) que el organizar y la organización misma poseen en la comunicación.

Desde el punto de vista organizacional,..."la comunicación es entendida, como el proceso mediante el cual se da un flujo de información dirigida al exterior o interior de la empresa, transmitida a través de señales, símbolos y actitudes que una vez sistematizados o codificados/descodificados, permiten desarrollar dicho proceso..."²¹

²¹ Arileta Melendez y Patricia Ramos, *Comunicación en la jerarquía organizacional o jefe puedo hablar con ud.7*, Caracas, 1.986

cuya función radica en eliminar el desconocimiento de la misión y otros temas de la empresa por parte de sus miembros, lo cual puede ser ocasionado por el control de la comunicación informal en términos de rumores, tanto internos como externos, que limitan, desvían o distorsionan la información y en consecuencia la interpretación de los mensajes.

La comunicación dentro de una empresa, es algo más que pasar la voz, es un producto de la combinación de procesos formales, informales e interpersonales; ya que la comunicación constituye una..."herramienta de trabajo, que permite tomar y ejecutar decisiones, analizarla información que proviene del ambiente y adaptar los procedimientos y objetivos organizacionales"²²

El proceso comunicacional por su parte, permite lograr cierto nivel de entendimiento, aceptación e intercambio de objetivos mutuos y propicia el trabajo en grupo, elementos necesarios para alcanzar la permanencia de la organización en el tiempo y en el espacio.(Cuadro nro. 4).

²² Jhonny Méndez, Comunicación visión estratégica para la empresa, en la revista "Cortijos Informa" de Cervecería Polar ca., Nro. 119, Agosto, 1.993; pág 6.

CUADRO N° 4

COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA	
QUE HACE ?	QUE NO HACE ?
• Desarrolla el conocimiento del público sobre la empresa. • Cimenta una impresión favorable de su rendimiento. • Ejerce influencia positiva. • Fortalece las relaciones internas. • Motiva positivamente al personal y capta talento calificado.	• Lograr la inmediata aprobación pública hacia una labor de bajo perfil. • Lograr el rápido apoyo del público en caso de aumento de precios. • Borra una mala imagen de la noche a la mañana.

Fuente: Jhonny Mendez. Comunicación visión estratégica para la empresa. 1993, pag 7.

3.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

El proceso de comunicación, supone una dinámica en la que están inmersos ciertos elementos que interaccionan y se influyen mutuamente, estos elementos formativos del proceso según referencias de ciertos autores, de forma general, son los siguientes:

Algunos autores, partiendo de la existencia de un transmisor y un receptor, destacan los siguientes elementos:

- a) **Forma:** Medios que se utilizan para la comunicación.
- b) **Contenido:** Objeto de la comunicación, material que se transmite.
- c) **Ruido:** Interferencias que impiden la transmisión efectiva, o que la comunicación llegue a su destino, o que pierda la calidad del mensaje.

Otros, desde el punto de vista de la administración, se fundamentan en el principio, de que todo plan de acción administrativa, debe ir acompañado de un plan para comunicarlo a quienes incumban, y que consecuentemente la comunicación efectiva requiere:

- a) **Un emisor:** Debe poseer una comprensión adecuada y un cuadro vivido de lo que desea comunicar.
- b) **Una transmisión:** Preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para su operación.
- c) **Un receptor:** Capta la comunicación y espera su comprensión del mensaje.
- d) **Un procedimiento:** Sigue el curso de la comunicación y constata su efectividad.

Según JOHANSEN BERTOGLIO, para que pueda hablarse de comunicación, se necesita que se den los elementos siguientes:

- 1) Un personaje que se comunica.
- 2) Un personaje que recibe la comunicación.

3) Un mensaje que el comunicador quiere que sea recibido por el receptor.

4) Una acción que el comunicador espera que realice el receptor.

5) Un medio, espacio, tiempo, en que se desarrolla el proceso de comunicación.

Es necesario aún un sexto elemento: que la fuente, el que comunica, llegue a saber si ha logrado comunicarse; esto quiere decir, recibir **realimentación**, por lo cual la comunicación es equivalente a un acto de persuasión interactivo.

3.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Desde el punto de vista práctico, podemos distinguir en la empresa, dos grandes grupos de comunicación:

1) **Las comunicaciones escritas, codificadas.** Referidas a temas que pueden de alguna manera estandarizarse y cuya frecuencia y características, permiten que sea posible escribirlas.

2) **Comunicaciones no codificadas, verbales.** Son muy numerosas y necesarias. Su rendimiento depende de la estructura, de las actitudes y percepciones de los transmisores y receptores, así como de la facilidad del ambiente para que estas percepciones tengan lugar de forma adecuada a su objetivo.

La comunicación puede calificarse también por los tipos común que se empleen, según estos 6 criterios:

U.C.A.B. BIBLIOTECA

a) Por su cercanía:

Subdividida en común, cercana y telecomunicación. La **cercana**, es aquella en la que el emisor y el receptor están en el mismo lugar y utilizan canales naturales para comunicarse: hablar, tocar, escuchar, etc.

Telecomunicaciones, es aquella efectuada mediante un canal artificial: teléfono, telégrafo, carta, fax, satélite, etc.

b) Grado de participación:

Unidireccional, es aquella en la que el emisor y receptor son la misma persona. Como por ejemplo, una persona hablándose a sí mismo (soliloquio) o un General del Ejército dando órdenes a un batallón alineado. (audiencia pasiva).

Bidireccional, cuando el emisor y el receptor intercambien sus papeles alternativamente. Por ejemplo, una conversación telefónica.

c) Según el tipo de sociedad:

Tribal, existe emisión como recepción.

Oligarquía, pocos emisores y muchos receptores.

Burocrática, cantidad de emisiones-recepciones que cambian alternativamente sus papeles y cuya principal característica sería la jerarquización del emisor y del receptor puede ser distinta a lo largo del día y según el ambiente: empleo, oficinas, amigos, etc.

d) Según el universo:

Interindividual: tiene lugar una relación de tipo personal y directa.

De difusión: en la que un solo emisor habla simultáneamente para un gran número de receptores (televisión, radio, prensa).

e) Según la naturaleza de la comunicación:

Humana.

Institucional. Realizada dentro de grupos humanos reunidos por una misma razón social (firma comercial, organismo oficial, etc.).

Artificial. Realizada por máquinas artificiales (computadoras, parlantes, fax, etc.).

Animal. Entre seres vivos no humanos.

f) Según la rapidez.

Instantánea. (teléfono, T.V. vía satélite y microondas, etc.).

Registrada y diferida. (libro, etc.).

La comunicación en las empresas no sólo se refiere a aquella formal; es decir, programada y estructurada por la organización, sino también a la informal, que se manifiesta a través de las relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.

Las empresas no deben funcionar sólo según el modo de comunicación informal, ya que, de esa manera limitan diversas posibilidades de resolución para sus problemas y de movilización de sus empleados. Pero tampoco pueden existir sólo con la práctica de la comunicación formal; ya que, por temor a los rumores, chismes o habladurías,

U.C.A.B. BIBLIOTECA

corren el riesgo de generar nuevos bloques relacionados con la "burocratización" y la no motivación. Por consiguiente, la comunicación formal y la informal deben complementarse íntimamente.

..."La gestión de lo imprevisto sólo es posible si el formalismo prevé un espacio para la incertidumbre, es decir, para lo no formalizado. Es en lo informal donde lo formal encuentra su fuente de innovación.

Inversamente, lo informal sin lo formal no sería más que desorden, desorganización y gestión para el corto plazo. Ahora bien, lo no organizado sólo obedece a un margen de maniobra y los empleados pueden ser los primeros en sufrir la falta de lo esencial: el marco formal, en especial en el ámbito de la comunicación"...²³ (19)

Por ello es necesario organizar formalmente procesos de comunicación y prever, mediante estructuras organizativas suficientemente flexibles, márgenes que faciliten la comunicación informal.

En lo que se refiere al ámbito en que se desarrollan las comunicaciones dentro de las empresas, se distinguen:

Comunicación interna y externa:

Comunicación interna: Son todos los mensajes que se cursan dentro de la red de la estructura de la institución.

²³ Idem (5); pág. 137.

Comunicación externa: Tiene lugar hacia afuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción (es un sistema dentro de otro sistema).

Comunicaciones formales, informales e implícitas:

En razón de las relaciones que producen las comunicaciones, que dan margen a la organización en varias dimensiones, es posible distinguir:

Comunicación formal: Se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado.

Comunicación informal: Se refiere a normas tácitas, que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica.

Al mismo tiempo que existen los canales de comunicación formal e informal, hay en la organización un canal llamado "**implícito**", que se sustenta y desarrolla en los mitos, creencias, tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo, etc., y sólo se filtra la parte de información que estos consideran razonable y digna de ser aceptada.

La **comunicación implícita**, contiene ese tipo de información que no siempre parte de hechos, así como las zonas de ignorancia que persisten por costumbres, en las que no se despliegan esfuerzos para obtener un conocimiento.

Comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales:

En dirección **ascendente**, es decir, de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores (directos o indirectos), deben abrirse los canales, a fin de posibilitar que además de la información relativa directamente al trabajo, fluyan constantemente las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de rutina, fracasos, dudas, actitudes, consultas, sugerencias, quejas y posibilidad de discusiones.

En forma **horizontal**, la comunicación fomenta y asegura la coordinación. Tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización, y tiende a superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuerzos arráticos.

A través de la comunicación en sentido horizontal, se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, tomar decisiones, producir recomendaciones y familiarizarse todos con el desarrollo de intereses mutuos.

Existe también la **comunicación longitudinal o transversal**, en ambas direcciones, ésta permite el ejercicio de la autoridad, que se denomina funcional o técnica; a veces, es necesario que un jefe de unidad tenga autoridad para intervenir en las actividades de otra, en casos que a éste le interese, en otras, por falta de habilidad o conocimiento técnico suficientes resulta conveniente solicitar esa intervención o bien para mantener una uniformidad de criterio técnico en ciertos procedimientos, este tipo de autoridad, de que se trata, debe limitarse y las misma limitaciones marcan la pauta para el contenido de la comunicación a que dan origen estos cursos transversales.

Así mismo, existe la **comunicación circular**, esta abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales, y el contenido puede ser tan amplio como lo sean el grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre individuos.

Principalmente se origina y desarrolla en la organización informal y favorece en alto grado la efectividad en el trabajo.

3.4. PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

El proceso de comunicación en las organizaciones, viene regulado por diversos mecanismos de control que sirven para guiar y modelar la entrada original hasta que ésta alcance el punto de unión y coherencia.

La persona que dirige esta operación es el **COMUNICADO**, que es responsable de la entrada. Este dirige el proceso a través de la **FASE DE ACCIÓN** de la comunicación. La persona hacia quien apunta dicha operación es el **RECEPTOR**, que recibe la salida y que registra la fuerza y el curso de la comunicación por medio de la **FASE DE REACCIÓN**. El comunicador, puede ser una persona, un grupo de personas, un grupo de grupos, un supervisor de sección, un grupo conocido como mando intermedio o el grupo que dirige la empresa. El receptor por su parte, puede ser un empleado de una sección, todos los empleados de dicha sección, o todos los empleados de la empresa.

Las comunicaciones dentro de la empresa, son entonces, una cadena que empieza en la intención y acaba en la conducta. Conectados con ambos extremos, existen una serie de eslabones a la vez abstractos y concretos que transportan la intención del comunicador hasta la conducta del receptor.

En este sistema, la fase de acción de la comunicación se halla bajo la dirección y control del comunicador, mientras que la fase de reacción la constituye el efecto de dicha acción sobre el receptor.

El comunicador por su parte, establece la intención, la expresa bajo cualquier contenido verbal, selecciona un medio o varios medios para usarlos y lo traspaša al receptor. Una vez ante éste, tal combinación de intención-contenido-medios, creará un impacto, que deberá mantener o cambiar su opinión, que a su vez repercutirá sobre el mantenimiento o cambio de la conducta del receptor en la forma deseada por el comunicador.

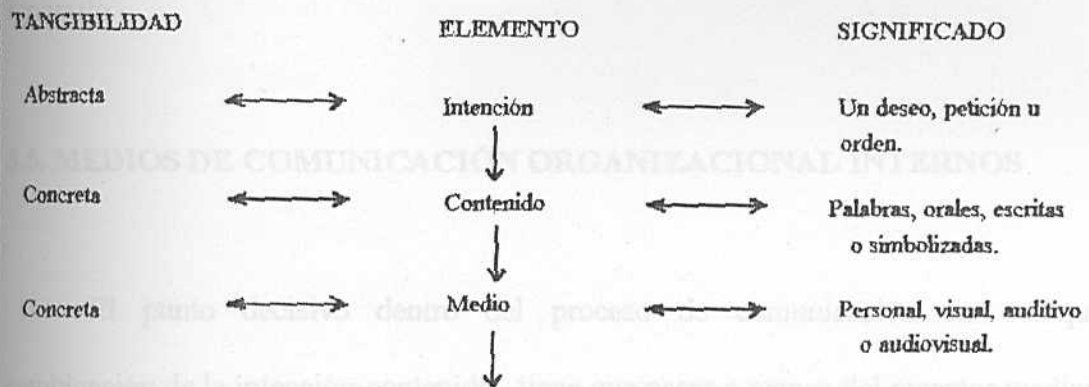
Todo este proceso se sigue de igual modo en el orden superior de las empresas (dirección) al tomar y llevar a cabo las decisiones de dicha empresa y lo siguen así mismo otros sectores, entre estos, los supervisores, etc. Sin embargo, en las organizaciones sólo las personas que se hallan realmente en el extremo superior y en la base informática de la pirámide de las relaciones laborales son probablemente los elementos principales en el desarrollo de dicho proceso (emisor-receptor) y los demás elementos de la dirección intermedia son los principales en una ocasión y directores en otras. (Figura nro.4).

FIGURA N° 4

"PROCESO SECUENCIAL DE LAS COMUNICACIONES EN LAS EMPRESAS"

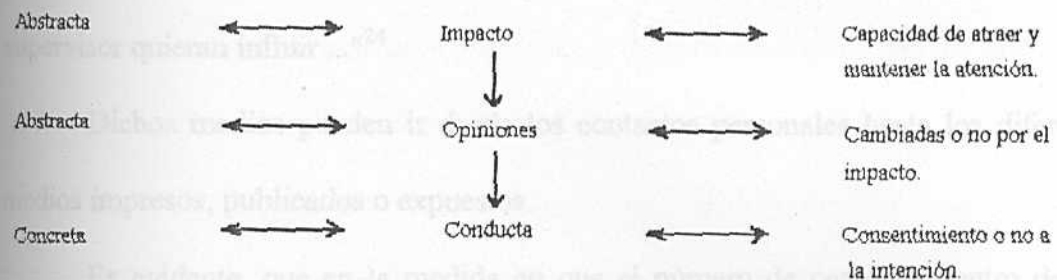
FASE DE ACCION

(Originada y controlada por el comunicador)



FASE DE REACCION

(Efecto de la mezcla de la fase de acción de la intención - contenido- medios sobre el receptor)



Fuente: Las Comunicaciones en la dirección de empresas de Roberth Breth. 1974, Página 32.

Por lo que, las diferencias que median entre la capacidad o autoridad para tomar decisiones sin consultar o sólo después de haber celebrado consultas, constituye parte de las complicaciones que oscurecen los procesos de comunicación. Pero dichas

complicaciones, pueden aminorarse y el supervisor puede disminuir sus efectos en el momento en que aparece la necesidad de tomar una decisión que puede afectar al trabajo, bien sea, conociendo el sistema de comunicación con sus reglas y leyes propias, determinando en qué situación se halla el individuo y su problema en relación al sistema o bien, cooperando con el individuo, en lugar de intentar eliminarlo o ignorarlo.

3.5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNOS

El punto decisivo dentro del proceso de comunicación en cualquier combinación de la intención-contenido, tiene que pasar a manos del receptor mediante un medio de comunicación antes que pueda tener valor de exposición.

... "Los medios son vehículos mediante los cuales la intención-contenido de los designios de la dirección pasan al grupo determinado de empleados en que ésta o el supervisor quieran influir ..." ²⁴

Dichos medios pueden ir desde los contactos personales hasta los diferentes medios impresos, publicados o expuestos.

Es evidente, que en la medida en que el número de personas dentro de una organización aumenta, así mismo aumenta en complejidad el problema de la comunicación; por ello, en la medida en que esto suceda, aumenta el uso de los

²⁴ Robert Breth; *Las Comunicaciones en la dirección de empresas*, Massachusetts, E.U.A., 1.974; 317 pp(24)

medios funcionales supletorios o sustitutivos, ya que no existe ningún orden secuencial según el cual deba procederse a usar dichos medios.

Los medios de comunicación organizacional a pesar de su cuantía, pueden agruparse y ordenarse de la siguiente manera:

- Contactos personales (individuales)
- Contactos personales (de grupos)
- Visuales
- Auditivos
- Audiovisuales

Los medios, como elementos del proceso secuencial de la comunicación son realmente importantes, en el sentido de que éstos, van a permitir o a lograr que la intención esté bien definida y sea interpretada tanto coherente como acertadamente y por tanto que la traducción de ésta en contenido se haya efectuado en modo efectivo, por lo que la comunicación dejará de cumplir su propósito, si no se remite eficazmente a su receptor mediante la selección y uso de los medios adecuados, sin embargo, éste es uso de los elementos que dentro de la empresa son mal interpretados o erróneamente utilizados; siendo la mayor parte de tales errores, la falta de conocimiento de los procesos básicos de la comunicación, todo ello se traduce, en que existe o bien uso excesivo de determinados medios y un uso escaso y hasta nulo de otros, siendo el resultado final la confusión del receptor.

Las empresas disponen de una gama de medios que ejercen de algún modo gran influencia sobre las relaciones laborales de la supervisión y comunicación misma.

A continuación y de forma esquemática se hará referencia a la definición, aplicación, ventajas, desventajas y empleo específico de todos los medios que pueden encontrarse presentes en cualquier empresa concreta: (Cuadro nro. 6)

CUADRO N° 6

"MEDIOS DE COMUNICACION EN LAS EMPRESAS"

MEDIOS DE COMUNICACION		
DIRECTO	ASOCIADO	INDIRECTO
1. Contacto personal (individual)	1. Boletines de la supervisión	1. Publicidad
2. Teléfono	2. Publicaciones empresariales	2. Publicaciones comerciales
3. Memorandum	3. Noticiarios	3. Grabaciones
4. Avisos e impresos	4. Intercomunicaciones	4. Diapositivas
5. Tablilla de anuncios	5. Guías	5. Filmes
6. Reuniones	6. Manuales	6. Mediciones por correo
7. Presentaciones	7. Carteles	7. Mediciones personales
8. Informes	8. Cartas	8. Programas de empresa abierta
9. Asambleas de grupo	9. Publicaciones casuales	9. Televisión
10. Conferencias.	10. Sistema de alocución	10. Radio.
	11. Sistemas de sugerencias	
	12. Muestras y exposiciones	
	13. Puestos de información.	

Fuente: Las Comunicaciones en la dirección de empresas de Roberth Breth, 1974, página 236.

3.5.1. GRUPO DE CONTACTO PERSONAL

Estos se distinguen por el hecho de que el comunicador o comunicadores establecen de algún modo una comunicación cara a cara con el receptor(es).

Este grupo, a su vez suele dividirse en:

3.5.1.1. Contacto personal individual

El contacto personal es el intercambio de ideas y opiniones cara a cara entre dos únicas personas mediante el uso de palabras, sonidos, expresiones faciales, gestos y posturas.

Es el medio original del que emergen todos los demás, sus usos son universales en toda estructura (social, económica y política) de la humanidad.

Constituye el primer contacto en las relaciones laborales entre el nivel de la dirección superior (comunicación principal) y el nivel inferior del empleado receptor.

Ventajas

- 1) Disponible, siempre a punto
- 2) Flexible, puede modificarse fácilmente
- 3) Tangible, puede verse y oírse al mismo tiempo
- 4) Adaptable, puede emplearse en cualquier situación
- 5) Individual, personal para cada uno.
- 6) Recíproco, cambio de opinión en dos sentidos.

Limitaciones

- 1) Pérdida de eficacia, si las partes no son principales, explícitas y razonables.

2) Dificultad de mantener la continuidad.

3) Falta de retención de valores referencias.

3.5.1.2. Contacto personal ampliado

La primera ampliación del contacto personal como medio de comunicación entre dos personas es el contacto de grupo. Incluye una entrevista de una o más personas con dos o más personas.

Según el número de personas puede ser:

Reuniones: 3 o más personas.

Presentaciones: una persona ante diversas personas

Asambleas de grupos: diversas personas ante masas de público.

Discursos: una persona ante masa de público.

2.1. Reuniones:

Consiste en un pequeño grupo de personas que poseen un interés común mutuo, buscan una determinada forma unificada de decisión o acción y que tienen igual oportunidad de expresión.

Estas sirven para explorar, aclarar, definir, establecer, mantener, ampliar o cambiar los objetivos comunes.

Ventajas:

- 1) Aporta gran potencial mental a la resolución de un problema determinado.
- 2) Amplia el horizonte del punto de vista sobre un determinado problema.
- 3) Concentra iguales conocimientos especializados sobre un problema.
- 4) Familiariza al personal importante con el progreso de las ideas y acción.
- 5) Crea uniformidad de movimiento con respecto a los fines comunes.
- 6) Aumenta la eficacia del contacto personal.
- 7) Apoya el pensar de las personas
- 8) Sirve de ayuda para el control de los proyectos complicados.

Limitaciones

- 1) Procurar el control de la discusión.
- 2) La superación de los prejuicios personales
- 3) La interacción de las personas entre sí.
- 4) Decidir lo que ya se ha decidido.
- 5) Establecer la continuidad.
- 6) Llevar acabo las decisiones de la reunión.
- 7) Asegurar un pensamiento y una acción unificados.
- 8) Combinar los procesos dictatoriales con los democráticos.

2.2. Presentación:

Es una combinación del contacto personal y de la reunión como medio de comunicación. Se fundamenta en los esfuerzos que tiene una persona para influenciar en los pensamientos y acciones de un pequeño grupo de personas con la ayuda de algunos elementos audiovisuales.

Se emplea para persuadir, convencer o hacer de algún otro modo que un grupo de personas piensen de determinada forma a fin de tomar una decisión. También utilizadas para anunciar nuevos programas, planes, procesos, procedimientos, productos o cambios sufridos.

Ventajas:

Ventajas:

- 1) Sirve para mantener el interés y la atención del grupo.
- 2) Aclara el tema de discusión.
- 3) Pone de relieve los puntos mas importantes.
- 4) Presta su ayuda al desarrollo lógico y ordenado del tema.

Límitaciones

Límites:

- 1) Exige una cuidadosa preparación del material
- 2) Exige tener práctica en la cronometración y la dicción.
- 3) Tiende a encauzar el pensamiento.
- 4) Exige un ambiente adecuado para lograr buenos resultados.

2.3. Asamblea de Grupos:

Consiste en elaborar o ampliar una reunión, es decir, asiste un mayor número de personas. La diferencia radica que en las reuniones es posible la participación activa de todas las personas que asisten y en la asamblea esto no es posible y muchos de los participantes normalmente solo pueden aprobar o no los temas tratados, pero no discutir sobre los mismos.

Sirven para dar explicaciones, interesar o persuadir para educar o informar y para hacer un llamado concreto a un amplio sector de personas.

Ventajas:

1) Permite educar e informar de forma simultánea a un amplio sector de personas.

2) Permite que un principal o iguales principales entren en comunicación con un amplio grupo de personas sobre una base semipersonal.

3) Permite un intercambio de ideas y opiniones sobre una base variada.

Limitaciones

1) Hallar un local adecuado donde celebrar la asamblea.

2) Lograr que acudan los interesados

3) Exige una preparación intensa o extensa.

4) Preparación del control adecuado del procedimiento de la
asamblea

5) Los principales pueden que no sean buenos comunicadores.

6) No existe ninguna prueba de que la audiencia asimile la
intención de la asamblea.

7) las personalidades fuertes pueden dominar la participación de
la audiencia.

2.4. Conferencias:

Son combinación del contacto personal y de las asambleas de grupo,
pero mas formalizadas y con menor posibilidad de cambiar ideas y opiniones.

Sirven para establecer programas sobre asuntos importantes para
aclarar situaciones, iniciar una acción, introducir o conmemorar un hecho.

Puede ser aplicado de director a director, supervisor a empleado,
supervisor a supervisor o a los empleados y de empleado a empleado .

Ventajas:

1) Permite que un principal importante hable directamente ante
un grupo numeroso de otros principales.

2) Proporcionar un método para poner de relieve un tema
importante.

3) Mantiene alguna de las ventajas de la dirección única del contacto personal

4) Prestar un grado determinado de autoridad a cualquier afirmación en proporción directa a la importancia del expositor.

Limitaciones

1) Dificultades físicas de asegurar el acomodamiento de la audiencia .

2) Problemas acústicos.

3) El peligro de la personalidad mediocre del orador.

4) Posibilidad de falsas interpretaciones.

5) Dificultad de mantener la continuidad.

6) Dificultad de mantener la atención de la audiencia .

7) Hablar demasiado.

3.5.2 MEDIOS VISUALES

Se dividen en dos clases principales:

- Medios Dinámicos: comprenden los que se emplean con frecuencia sobre una base repetitiva o periódica.

- Medios Estáticos: se usan sólo una vez o a intervalos irregulares.

3.5.2.1.MEDIOS DINÁMICOS:

Se dividen en casuales y periódicos:

Medios Dinámicos Casuales:

Son los que se usan con frecuencia pero no de forma periódica, ya que su empleo depende de la necesidad o de las circunstancias mas flexibles que los periódicos y comprenden:

- Memorándums
- Notificaciones
- Sistemas de Sugerencias
- Revisión de la Correspondencia
- Cartas
- Tablillas de anuncios
- Publicaciones Comerciales.

1.1.1 Memorándums:

Son notas escritas que transmiten mensajes e información sin requerir una contestación al instante, breves de carácter apropiado para dar instrucciones, circulan entre personas concretas y habitualmente escritos en tercera persona, sirven de documentación en las comunicaciones entre empresas y secciones.

Se utiliza con gran frecuencia en la empresa ya que permite dar órdenes, informar, solicitar, etc. en forma sencilla y de la que queda constancia de lo escrito.

Ventajas:

- 1) Suministrar documentación permanente.
- 2) Reduce las probabilidades de error.
- 3) Actúa como memoria.
- 4) Registra el desarrollo.
- 5) Dilata la audiencia
- 6) Reduce las falsas interpretaciones.
- 7) Establece la autoridad.
- 8) Sitúa de modo preciso los problemas.

Limitaciones

- 1) Exige un equipo afinado.
- 2) Exige procedimientos afilados.
- 3) Exige determinadas cualidades para actuar de forma adecuada.
- 4) Tiende a ser un poco un poco aburrido.

AVISOS E IMPRESOS:

Información escrita normalmente breve que se fija en un lugar visible y que sirve para ofrecer a un gran número de personas los datos o información que precisan.

Pueden ser tanto un letrero elaborado con materiales especiales para una gran duración o ser simplemente hojas de papel fijadas en tableros de anuncios.

Ventajas:

1) Ahorro de tiempo

2) Aseguran la exactitud

3) Reducen los errores

4) Aceleran los procesos

5) Proporcionan documentación

6) Procedimientos rápidos de contabilización.

7) Mantienen el control

8) Producción acelerada

9) Establecen la uniformidad

10) Mantienen la calidad.

Limitaciones

1) Agravan el aburrimiento

2) Reducen el potencial mental

3) Impulsan la impersonalidad

4) Disminuyen el interés del personal

5) Reprimen la iniciativa.

Limitaciones:

1) Lentitud

2) Limitaciones del espacio

3) Riesgo de pérdidas

CARTAS:

Son un medio universal, personal o masivo, y siguen al contacto personal y al telefónico como uno de los medios de comunicación con mayor grado de personalización, pueden estar redactadas en cualquier persona, pero son mas eficaces en segunda persona.

Sirven para establecer, mantener o mejorar cualquier tipo posible de situación o relación.

Ventajas:

- 1) Son económicos
- 2) Supera las distancias
- 3) Diversidad de uso
- 4) Medio familiar
- 5) Permite la personalización
- 6) Fácil de usar
- 7) Función documental.

Limitaciones:

- 1) Lentitud
- 2) Limitaciones del espacio
- 3) Riesgo de pérdidas

- 4) Necesidad de servicio
- 5) Dificultades de transmisión
- 6) Falta de personificación en el uso masivo.
- 7) Necesidad de procedimientos y equipos ajustados.

TABLILLAS DE ANUNCIOS

Son instrumentos mecánicos que sirven para la distribución de mensajes diversos, escritos o impresos sobre la base de toda la empresa o secciones, así como también para transmitir memorándums, noticias, instrucciones e información a una audiencia limitada pero masiva que posee interés mutuos.

Ventajas:

- 1) Uso cómodo
- 2) Constante exposición para el público
- 3) Excelente para las noticias adecuadas.
- 4) Aplicación económica
- 5) Puede cambiarse fácilmente

Limitaciones:

- 1) Exige un servicio regular
- 2) Debe mantenerse limpio y visible
- 3) Espacio Limitado
- 4) No sirve para mensajes largos

5) No es seguro que sea leído

6) Problemas para su colocación

PUBLICACIONES COMERCIALES

Es una prensa especializada, destinada en exclusivo a los problemas del comercio y de la industria. Se componen de publicaciones particulares dedicadas a prestar apoyo a las profesiones, al comercio y a la industria en todos sus niveles.

Estas sirven para asegurar e impartir la educación e información de la industria de forma general y particular, o bien sirve de medio general de publicidad para anunciar los cambios, ampliaciones, anulaciones que incurran en planes, programas, funciones, procedimientos, etc. Sirve de igual modo para mejorar las relaciones laborales en sentido moral y general.

Ventajas:

1) Bajo costo

2) Llega hasta los públicos importantes

3) Aumenta el respeto, la autoridad y el prestigio

4) Añade el prestigio de la publicación a lo que se ha escrito .

5) Permite que alguien hable de nosotros

6) Valioso como fuente e nuevas impresiones.

Limitaciones:

1) Exige un tema nuevo o con un valor nuevo

2) Exige una planificación y preparación cuidadosa

- 3) Exige un espacio de tiempo entre la preparación y la publicación
- 4) No existe la seguridad de publicación
- 5) No existe la posibilidad de que se lea en el caso de que se publique
- 6) Los artículos deben ser valiosos y útiles para un público en general.

MEDIOS DINÁMICOS PERIÓDICOS

A diferencia de los casuales, el grupo periódico comprende los medios que funcionan según una base regular (diaria, semanal, mensual, etc.).

Este grupo comprende :

- Boletines destinados a la supervisión.
- Noticieros
- Publicaciones empresariales.

Boletines destinados a la supervisión:

Constituyen una variante de los memorándums, pero mas impersonales y aparecen a intervalos periódicos. Sirven para estrechar la línea directa de comunicación entre dirección y supervisión, es decir, para que un grupo especializado con un alto grado de interés en común (supervisores) reciba constante educación e información acerca de temas concretos de inmediato interés para las relaciones laborales.

Ventajas:

- 1) Autoritario

- 2) Expone hechos
- 3) Implica un cierto grado de confianza
- 4) Proporciona de modo inmediato la información necesaria
- 5) Puede convertirse en un documento permanente
- 6) Factor de prestigio
- 7) Desarrolla la reflexión orientada hacia la dirección .

Limitaciones:

- 1) Impersonalidad
- 2) Formato rígido en general
- 3) Exige una cuidadosa preparación
- 4) Alto costo
- 5) Poca atracción
- 6) Tiene que ser mas general que específico.

Noticiarios:

Difieren de los boletines de la supervisión en cuanto a que se destinan a publicos mas amplios (empleados), necesariamente deben aparecer en forma periódica para su eficacia.

Se utilizan cuando la audiencia es bastante numerosa, busca informar mas que educar.

Ventajas:

- 1) Acceso informal

- 2) Personalización
- 3) Es económico en su producción
- 4) Flexibilidad de estilo
- 5) De gran utilidad.

Limitaciones:

- 1) Exige cuidadosa preparación
- 2) Atracción limitada
- 3) Limitación en el contenido
- 4) Requiere técnica en la escritura

Publicaciones Empresariales:

Son publicaciones que realizan las empresas con el fin de dar a conocer sus productos, su organización o aquellos aspectos concretos que consideran convenientes. Es la forma más eficaz que posee la dirección para entrar en comunicación con grandes sectores de público.

Ventajas:

- 1) Diversificación del material
- 2) Diversificación del acceso
- 3) Diversificación del estilo
- 4) Empleo de ilustraciones
- 5) Llega a todo empleado
- 6) Llega también a sus familias

- 7) Frecuencia de aparición
- 8) Fuerza atractiva
- 9) Calidad profesional de los artículos

Limitaciones:

- 1) Requiere una plantilla apta
- 2) Exige una inversión continua
- 3) El valor de las noticias disminuye si su frecuencia decrece.
- 4) Las empresas pequeñas no pueden emplearlo con gran ventaja
- 5) Exige una preparación intensa y extensa del material

Ventajas:

3.5.2.2. MEDIOS VISUALES ESTÁTICOS

Son los medios impresos que dependen sólo de la vista para transmitir un mensaje. Difieren de los visuales en cuanto se publican una sola vez o a intervalos desiguales.

Constituyen la base de los medios documentales permanentes que sirven para archivar y guardar los programas y prácticas de la empresa para referencias y orientaciones futuras.

Este grupo comprende:

- Guías
- Manuales
- Publicaciones Casuales

- Puestos de Información

- Carteles

- Informes

Se destinan al suministro de información sobre temas concretos de una

manera GUIAS: a la forma práctica de hacer las cosas.

Estas sirven para suministrar información generalizada de carácter permanente sobre los programas, prácticas y procedimientos de la empresa en cuanto se aplican a los beneficiarios y relaciones laborales. Sirven de ayuda a los nuevos empleados para que estén mejor informados, también se destina a servir de interpretación o exposición de un tema importante.

Ventajas: Simplifica las instrucciones

- 1) Cristaliza los programas de acción
- 2) Establece informes permanentes
- 3) Proporciona la información necesaria
- 4) Disminuye las ideas falsas e interpretaciones equivocadas.
- 5) Pone de relieve determinados temas
- 6) Suministra una referencia rápida

Limitaciones

- 1) Exige preparación, tiempo y molestias considerables
- 2) Requiere una edición cuidadosa para hacerse interesante
- 3) Tiende a convertirse en obsoleto a medida que pasa el tiempo.
- 4) Costoso de producir

- 5) Puede leerse una sola vez y después puede desecharse

MANUALES:

Se destinan al suministro de información sobre temas concretos, dando particular importancia a la forma práctica de hacer las cosas .

Sirven para instruir y educar con objeto de incrementar la producción, disminuir costos o mejorar la eficacia de diferentes modos.

Ventajas:

- 1) Reduce las conjeturas
- 2) Suministra procedimientos experimentados
- 3) Simplifica las instrucciones
- 4) Disminuye la confusión y la interpretaciones equivocadas
- 5) Reduce los costos, ahorra tiempo, molestias, etc.
- 6) Pone de relieve el empleo correcto
- 7) Proporciona una constante fuente de referencia
- 8) Disminuye los errores causados por la memoria
- 9) Mejora la producción o el empleo

Limitaciones

- 1) Difícil de preparar
- 2) Requiere revisiones constantes
- 3) Tiende a ser costoso de preparar
- 4) Dificultad de determinar su contenido

5) Difícil de leer

PUBLICACIONES CASUALES:

Estos son los volantes, prospectos, folletos, hojas sueltas o impresos de toda condición.

Sirven para proporcionar la información necesaria sobre la empresa o sus productos y servicios a grupos determinados de personas interesadas.

Ventajas:

- 1) Bajo costo
- 2) Fácil de preparar
- 3) Excelente para comunicaciones internas o prolongadas
- 4) Actuación rápida
- 5) Comodidad de distribución
- 6) Flexibilidad del asunto a tratar

Limitaciones

- 1) Tiempo de servicio breve
- 2) Necesidad de cuidados especiales durante su preparación
- 3) Brevedad en el texto
- 4) Se le da poca importancia

PUESTOS DE INFORMACIÓN:

Son puestos contruidos especialmente para exponer una variedad de publicaciones casuales y a ponerlas a disposición de los pasantes.

Ventaja: Logra crear una mejor comprensión de la empresa y la industria, así como de los hechos económicos y políticos, proporciona un sistema fácil de formar el interés personal por la propia dirección, infunde confianza en la empresa busca modelar hábitos constructivos de búsqueda de educación e información.

Ventajas: Buen recordador

- Limites:
- 1) Posibilita de forma estricta una lectura voluntaria
 - 2) Indica la forma de sentir de los empleados sobre cuestiones amplias y economía
 - 3) Empuja al empleado a un estudio diferente completo de un tema o temas en particular
 - 4) Pueden emplearse en empresas menores o extensas.

Limitaciones

- 1) Necesidad de una planificación y preparación cuidadosa
- 2) Necesidad de un servicio rígido
- 3) Constante vigilancia del material
- 4) Selección cuidadosa y equilibrada de los títulos

CARTELES:

Son sustitutos de los mensajes orales o escritos dirigidos a públicos masivos . Se emplean para transmitir de forma rápida y eficaz una información sobre un tema único o se usan en series para exponer ampliamente diferentes temas. (seguridad, salud, escoger fondos, etc.)

Ventajas:

- 1) Fácil de entender
- 2) Impacto inmediato
- 3) Atracción de los sentidos
- 4) Buen recordador

Limitaciones

- 1) Requiere de habilidad artística
- 2) Dificultad para determinar su impacto
- 3) Caro para las empresas pequeñas
- 4) Requiere de una colocación adecuada
- 5) Requiere de un servicio constante
- 6) Requiere de una planificación y preparación considerable.

LOS INFORMES

Son instrumentos que utilizan para transmitir información amplia sobre algún aspecto. Se puede decir que los informes son memorándums amplios cuyo contenido está determinado por una mayor profundidad de la información que ofrecen y son la base para la toma de decisiones , sobre los temas que tratan en numerosas ocasiones.

La redacción de informe es una actividad de la empresa que debe ser especialmente atendida, tanto en el perfeccionamiento constante de su calidad técnica , como en la presentación material y su redacción interna.

Ventajas:

- 1) Proporciona una visión general
- 2) Proporciona un sistema de medida
- 3) Pone de relieve la consistencia o la debilidad
- 4) Revela mejoras o defectos insospechados
- 5) Aclara puntos de confusión
- 6) Proporciona un testimonio de lo efectuado
- 7) Sirve para corregir un error
- 8) Valora el progreso o la eficacia

Limitaciones

- 1) Requiere habilidad analítica y compositiva
- 2) Toma una cantidad de tiempo considerable
- 3) Exige atención en los detalles
- 4) Requiere de una construcción metódica
- 5) Debe ser preciso y fáctico
- 6) Puede ser aburrido o confuso

INFORMES ANUALES

Es un informe sobre la economía y progreso de la empresa que aparece cada año destinado a dar a conocer a los empleados accionistas y demás grupos interesados en forma directa, su situación financiera durante el año transcurrido y sus previsiones futuras.

Ventajas:

- 1) Presenta una visión de la empresa en términos monetarios
- 2) Permite que la dirección exponga los resultados de los gastos anteriores y declare los motivos de los nuevos ingresos o gastos.
- 3) Permite equiparar el progreso de la empresa con el de otras industrias de la competencia.
- 4) Sirve para establecer un lapso común entre empleados y accionistas cuando la empresa posee un plan de compra de las acciones de los empleados.
- 5) Permite que la dirección exponga la relación recíproca que media entre salario y beneficios de la empresa.

Limitaciones:

- 1) Dificultad de hacer atractivos el estado de cuenta y las relaciones operacionales.
- 2) Falta de educación económica o incomprensión por parte de los empleados del sistema de pérdidas y beneficios
- 3) Tendencia a permitir que las cifras tomen el lugar de las palabras en dichas comunicaciones.
- 4) Tendencia de los grupos que están contra la dirección o proclamar que existen falseamientos en la elaboración del informe.

5) Restricción legal y administrativo que impone la ley y las autoridades fiscales.

Ventajas:

3.5.3. MEDIOS AUDITIVOS

Estos medios permiten la reproducción simultánea de la voz humana.

Se emplean con frecuencia para transmitir o recibir instrucciones, dar a asegurar información, ahorrar tiempo, acelerar la acción, controlar y concentrar la atención.

Ventajas:

- 1) Ahorra tiempo
- 2) Reciprocidad
- 3) Flexibilidad
- 4) Facilidad de empleo
- 5) Individual

Limitaciones:

- 1) Documentación no permanente
- 2) Dificultad de mantener la continuidad
- 3) El valor depende de la personalidad de la voz y de la claridad de la expresión.

SISTEMA DE ALOCUCIÓN

Constituye una ampliación del contacto personal y son un sustituto mecánico y electrónico, que permite la transmisión simultánea en una dirección de

comunicación orales a grupos masivos. Se usan para transmitir información reducida de carácter apropiado.

Ventajas:

- 1) Cómodo
- 2) Ahorra tiempo
- 3) Individualidad

Limitaciones:

- 1) Requiere personalidad en la voz
- 2) Falta de flexibilidad
- 3) No recíproco
- 4) Sujeto a deformaciones mecánicas
- 5) Carece de valor documental
- 6) Falta de seguimiento de que se haya recibido el mensaje.
- 7) Requiere de un equipo especial

GRABADORES Y GRABACIONES:

Sistemas mecánicos y electrónicos de las comunicaciones orales. Permiten la reproducción de los mensajes transmitidos de viva voz, con destinos a empleos futuros como ampliación adicional del contacto personal, con ello, se obtiene una documentación permanente (reuniones, asambleas, etc.)

Ventajas:

- 1) Permanencia
- 2) Movilidad
- 3) Individualidad

Limitaciones:

- 1) Requiere la operación mecánica y el equipo de reproducción .
- 2) Falta de flexibilidad una vez grabado
- 3) Toma tiempo para realizar la grabación
- 4) Sujeto a deformación
- 5) Requiere preparación, práctica y cálculo
- 6) No es recíproco

RADIO

Instrumento electrónico para la reproducción y transmisión simultánea de la voz y otros sonidos de un lugar a muchos otros.

Ventajas:

- 1) Forma cómoda de llegar a todos los grupos al mismo tiempo
- 2) Excelente para las emergencias
- 3) Valor de novedad

Limitaciones:

- 1) Falta de certeza del público y falta de control de la audiencia

2) Requiere una amplia preparación

3) Falta de continuidad

4) No recíproco.

3.5.4. MEDIOS AUDIOVISUALES

Son los medios que dependen del sonido y de la visión para la transmisión de un mensaje.

Entre este grupo se encuentra:

- Diapositivas

- Fílmatic

- Televisión

DIAPOSITIVAS

Son ampliaciones mecánicas y electrónicas de las presentaciones y pueden emplearse con grupos extensos para vender, convencer, persuadir, ilustrar, educar, informar, etc.

Ventajas:

1) Permite una ilustración detallada

2) Flexibilidad de tiempo entre dispositivas, en cuanto al número y con lo que respecta a su presentación.

3) Excelente para fines informativos.

4) Adaptabilidad en el uso del color, habilidad artística, etc.

Limitaciones:

Requiere de una cuidadosa planificación y preparación del material, de condiciones apropiadas del local para su proyección, de un esfuerzo especial para asegurar la audiencia, de un equipo y operador especial.

FILMS/VIDEOS:

Son reproducciones mecánicas de acciones reales o reconstruidas, de personas, lugares, operaciones, procedimientos, situaciones o cosas en acción imaginaria, destinadas a estimular la observación o la participación en la experiencia actual.

Se emplean para educar, vender, convencer, persuadir, informar y divertir.

TELEVISIÓN

Ventajas:

- 1) Transcribe directamente la realidad
- 2) Añade movimiento al tema
- 3) Gama infinita de material temático
- 4) Permite una calidad superior de narración, escenificación, vestuario, actuación y dirección.
- 5) Alto grado de impacto
- 6) Puede ampliarse indefinidamente desde públicos reducidos a públicos masivos.

7) Permite combinar hábilmente la educación e información con la diversión.

Limitaciones:

- 1) Costos altos
- 2) Tiempo lento de preparación
- 3) Local apropiado para la preparación
- 4) Adecuados lugares de almacenamientos
- 5) Necesidad de experiencia profesional
- 6) Equipo apropiado de proyección
- 7) Inflexibilidad una vez reproducido
- 8) Depreciación y tendencia a caer en desuso

TELEVISIÓN

Es un sistema electrónico que permite reproducir las imágenes y el sonido real de personas, lugares, situaciones, sucesos o cosas reales, reconstruidas o imaginarias y de transmitirlos de forma simultánea a grandes distancias . Está siendo aplicado a la empresa con el objeto de educar e informar en circuitos cerrados mas no comerciales.

Ventajas:

- 1) Simultaneidad
- 2) Valor de diversión
- 3) Posibilidad de circuito comercial

Limitaciones:

- 1) Alto costo
- 2) Complicaciones técnicas
- 3) Necesidad de experiencia profesional

A diferencia de los medios de comunicación masivos, los medios de comunicación organizacionales, manejan datos de referencia cuya verificación la mayoría de las veces puede ser referencial, debido a que lo permite la dimensión de la empresa.

En los medios institucionales, con frecuencia no sólo se seleccionan los datos del acontecer, sino el acontecer mismo, ya que muchas veces éste es producto de la planificación de la empresa, es decir, esta selección obedece a objetivos previamente definidos, relacionados de igual forma con la cultura organizacional existente.

En las empresas, los medios de comunicación diversifican los canales de información dentro del mismo entorno, lo que da cuenta de aquellos casos en que contenidos similares llegan al sujeto por canales diversos, reduciendo así la incertidumbre que puedan presentar los individuos.

3.6. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

Durante los últimos años en Venezuela, las grandes empresas han empezado a valorar las comunicaciones dejando de considerarlas como un gasto, para ser vistas ahora como una estrategia particular y convertirlas en una inversión.

Dentro de los procesos de comunicación en las organizaciones, es de suma importancia el papel que esta juega en las acciones individuales e institucionales, destinadas a satisfacer necesidades, expectativas, metas y motivaciones, así como su relevancia en los procesos de toma de decisión, lo cual implica ciertos mecanismos de control social que se llevan a cabo recurriendo a ésta dentro de cualquier tipo de organización en la consecución de su fin u objetivo específico, que conjuntamente a la satisfacción de dichas necesidades, busca maximizar las ganancias a través de la producción eficiente de bienes y servicios.

Por tanto, "el uso de la comunicación por parte de las empresas para el logro de la coordinación eficiente de todas las esferas del proceso productivo resulta evidente, pues correspondería a una intervención que, guiada por la racionalidad funcional, tendería a la orientación y legitimación del conjunto de acciones prescritas ligadas al fin último de la organización, por medio de una mediación que permite que la lógica de producción de la empresa sea percibida como objetivo común"²⁵

²⁵ Temas de Comunicación Nro 2, UCAB, Caracas, 1.992; pág 152

Es material de importancia de la comunicación dentro de la empresa, a partir de las relaciones de producción, aspectos tales como competencia, conflicto, y consenso, jerarquía y autoridad, relaciones verticales y horizontales, flujos de información, etc, ya que ello surge de tal proceso y no como interacción entre individuos, que pertenecen a diversos sistemas y que entran a la organización con toda su personalidad, esto implica, un sistema más complejo de comunicación y tiene que ver, cómo éstos experimentan la estabilidad y seguridad en las mismas.

Por otra parte, en el proceso de socialización en las organizaciones, la legitimación de un determinado orden, se realiza a través de ciertas formas de producción cultural, que encuentran en la comunicación la vía más idónea para alcanzar pautas y reglas de interacción compartidas; lo que significa, que se estarían logrando forma de expresión, en las que la expresión misma tendrían tanta o más importancia que el contenido, en efecto, muchas veces, las personas dentro de la empresa generalmente "conocen" con antelación el contenido de los mensajes, por lo que, los emisores procuran hacer énfasis en el aspecto formal, tanto en su expresión como en su contenido.

La comunicación generada por la organización, aportaría desde luego, el universo de códigos, significados y sentidos para generar y reforzar el intercambio logrado entre los individuos de la organización (intereses compartidos)

Los fines de la comunicación, incluyen la transmisión de información, la persuasión de otros en un punto de vista particular y el desarrollo de un entendimiento mutuo, pero para lograr alcanzar ese entendimiento mutuo, es necesario que el proceso de comunicación sea bilateral.

La comunicación, es un proceso difícil, los principales problemas son transmisión desarticulada, dificultades semánticas y falta de preparación en el que escucha. La claridad, repetición y realimentación pueden ayudar a eliminar los peligros de la comunicación unilateral.

A pesar de que la comunicación bilateral y la verificación del significado implican tiempo, ésta favorece la precisión de los mensajes transmitidos, así como la confianza de los receptores aumenta..."existe la necesidad de integrar un análisis de los beneficios en cuanto a costo, con una percepción de la situación. Hacer hincapié en un proceso de comunicación unilateral a fin de ahorrar tiempo podría ser una falta de perspicacia, debido a que la ilusión de una buena comunicación podría llevar a consecuencias organizacionales antifuncionales"²⁶

Sin comunicación no se puede mantener una dirección efectiva. Toda organización requiere un sistema de comunicación mediante el cual las ordenes y la información puedan desplazarse de los niveles más altos a los más bajos y viceversa. La dirección se ve limitada con mucha frecuencia por esta incapacidad de canalizar la

²⁶ Idem (2); pág 348

información de un modo correcto a través de la organización. Por lo general, el material que se transmite de un superior a un inferior jerárquico se conoce con el nombre de **orden** y el material que se transmite de un subordinado al superior se cita como **informe**. Sea cual fuere el orden o informe, ambos son muy importantes para hacer que funcione una organización y el flujo uniforme del trabajo suele depender de su transmisión exacta y rápida.

Al enfrentar esto a la realidad empresarial, nos encontramos con que, para que las comunicaciones sean tales, es necesario que exista un proceso informativo fundamentado en un sistema que debe poseer un conjunto de elementos unidos entre sí, estar inmersos en un entorno, ser adaptable y evolutivo conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes. Este sistema a su vez, debe estar compuesto por una estrategia, estructura, cultura y comportamiento corporativo. Debe ser capaz de ser interpretado y convertido en comunicación por todos los estratos de la organización. Por lo que, la organización requiere de programas de comunicación, además de ciertos dispositivos para que dicha organización pueda ser vital.

"Así pues, la comunicación y la organización están íntimamente relacionadas por un componente político, ya que constituyen parte de una estrategia general de la empresa en que se interconectan elementos socio culturales (valores y representaciones de poder)."²⁷

²⁷ Cfr. Max Romer P, **Comunicación Global: El reto gerencial**, UCAB, Caracas, 1.994; pág 39.

Las comunicaciones, deberán ser el flujo de información multipolar sin cesar para que las corporaciones puedan crecer al ritmo de las exigencias de la sociedad.

Esta relación, organización-comunicaciones, es tarea de la gerencia de una empresa. Pero, esto depende de decisiones políticas, las cuales, por lo general, olvidan la importancia de las comunicaciones.

La política de puertas abiertas y la elaboración de periódicos o videos internos no mejoran indispensablemente el flujo informacional de una empresa, porque definitivamente los empleados de la misma deben conocer de ella.

La elección del tipo de comunicaciones que desea una empresa está en la gerencia. De nada sirve que una empresa utilice todas las herramientas o vías de comunicación que se conocen (video, revistas, carteleras, charlas, etc.), si el personal de una empresa no conoce verdaderamente porqué se utilizan. Las comunicaciones en una empresa deben ser entendidas con un criterio de globalización de las operaciones, como parte más del proceso.

De esto se desprende, que las políticas de la empresa, la forma como está organizada y sus comunicaciones están íntimamente ligadas. Una sin la otra no subsiste, y sin armonía, la corporación simplemente no puede subsistir, creándose un desequilibrio en la política de dicha empresa, por tanto, poca credibilidad en la gestión.

Para que una organización sea comunicante, debe poseer un espíritu abierto con sus públicos internos y externos, ser evolutiva, sin caer en rutinas; ser flexibles entre

las comunicaciones formales y las informales; con finalidad explícita, que nada quede al azar, responsabilizándose, con el fin de otorgar a cada parte de la organización su dosis de compromiso, debe ser energética "para crear por sí misma, mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas y para saber llevarlas a la práctica."²⁸

Lo importante es que esté estructurada. Así, la comunicación de una organización deberá ser o tener las siguientes características en su estructura: **"finalidad, multidireccionalidad (multipolar), instrumentada, adaptada a los sistemas existentes dentro de la empresa, flexible, para integrar lo formal con lo informal"**²⁹.

Este nuevo rol de las comunicaciones, tiende hacia todos estos planos de la organización, obligando así a una nueva necesaria revisión de los procesos organizativos y comunicacionales para tender hacia unas comunicaciones responsables y globales.

²⁸ Idem (24); pág 41.

²⁹ Idem (28); pág 42.

3.7. LIMITES QUE IMPIDEN UNA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS

El aspecto más trascendente de la comunicación estriba en que la unidad-mensaje llegue al receptor en sus términos y con oportunidad, y provoque una respuesta deseada, una modificación en su conducta y origine el proceso de realimentación.

Sin embargo, el ruido, las interferencias en la comunicación, las llamadas barreras, son una dolencia real que aqueja los procesos de comunicación de las organizaciones sociales, cuyas manifestaciones, causan interrupciones o impedimentos a la comunicación y las convierten en un proceso inoperante, que no cumple los objetivos propuestos, o no permiten siquiera su realización.

Puede suceder, que el contenido de la comunicación no arribe a su destino, porque hay imprecisiones en la codificación convencional o los símbolos tengan varias connotaciones, una de las cuales escoge el transmisor o el receptor, conforme a su marco de referencia individual y puede resultar no necesariamente la más viable. Pueden haber deformaciones o desviaciones de origen, o bien aparecer en alguna o en varias de las fases del flujo comunicativo.

En la actualidad se han dado muchas complicaciones en el proceso de comunicación derivadas del masivo bombardeo de información unidireccional que

hace aunque las personas tengan cada vez más cosas, se relacionen cada uno menos con sus semejantes.

Entre las dificultades que encontramos tenemos:

La primera limitación que como seres humanos tenemos, es cómo expresar o codificar aquellos que pensamos, sentimos o que deseamos transmitir; es decir, existe una primera pérdida con respecto a la intencionalidad original de nuestro mensaje.

Además, el sistema que utilizamos puede sufrir ruidos, barreras de lugar, tiempo, espacio que disminuyen la claridad y fidelidad del mensaje emitido.

Así mismo, el receptor también selecciona conscientemente o inconscientemente, extrayendo del mensaje la información que capta su atención y percepción a lo que le interesa.

Muchas veces, no es posible saber si el mensaje fue recibido y en qué forma fue percibido por el receptor si no se obtiene el feed-back adecuado, volviendo a clarificar y realimenta el proceso.

Estas dificultades tan normales se ven incrementadas más aún cuando la comunicación no tiene lugar cara a cara entre el emisor y el receptor.

Los obstáculos para la comunicación se presentan tanto a nivel del emisor como del receptor y también del canal por el que se transmite el mensaje.

Específicamente, la comunicación que de manera unidireccional (en términos de planificación, preparación y control) va al personal, se puede entender como el flujo de información parcial o restringida a través de todos los niveles de la

organización...." Esta comunicación constituye una clave para garantizar la motivación del trabajador y su identificación en la empresa."³⁰

En la mayoría de los casos, los trabajadores de una organización expresan su descontento, quejas, aspiraciones e inquietudes a través de los medios comunicativos formales o no, de la misma empresa y en la medida en que estos no se fomenten, o bien se encuentren obstaculizados se tenderá al desarrollo de las vías colaterales de comunicación que pueden tomar forma de rumores, huelgas, etc., como medio de expresión, precisamente, por cuanto para tener un proceso integral de comunicación, se debe plantear el ir y venir del mensaje sea éste formal, informal o en todo caso la realimentación necesaria para procurar el ciclo de la comunicación.

Existen puentes que facilitan la comunicación, así como barreras que la obstruyen.

... "Un puente de comunicación genera participación, solidaridad, colaboración, identificación. En contraste, una barrera representa aislamiento, desintegración, rechazo, apatía y desconfianza." "Las principales barreras son, entre otras:

las semánticas; derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado. Ejemplo: Cuando un supervisor envía un mensaje a sus subordinados y éstos no dominan su significado ya sea por ser nuevas palabras para éstos o porque forman parte de su léxico cotidiano.

³⁰ Idem (24); pág. 29

las psicológicas; son las más difíciles de superar por su diversidad de motivos, porque usualmente, sin motivos reales, quedan encubiertos a través de pistas falsas o por derivarse de actitudes negativas, ciertos prejuicios o estereotipos. Ejemplo: Cuando un jefe pide opinión sobre su propio trabajo a un empleado, éste afin de agradarle le responderá en base a lo que supone que su superior desea oír ó lo que a él le conviene decir.

las fisiológicas; se derivan de problemas de percepción como el escuchar mal, entender incorrectamente o expresarse deficientemente. Ejemplo: Cuando un mensaje es transmitido de persona en persona, perdiéndose información ya que cada uno analiza y valora el mensaje de acuerdo a su interés y predisposición y

las físicas; como el ruido, que es una interferencia que obstaculiza el intercambio del mensaje. Ejemplo: La distancia existente entre la ubicación de cada departamento en la empresa o bien el ruido e interferencia que pueda existir mientras se comunican dos personas por vía telefónica."³¹

"Es claro, que el establecimiento de un buen proceso de comunicación ascendente, descendente y lateral, puede mejorar el clima y reducir los recursos de los empleados respecto a otras formas de comunicación."³²

³¹ Ricardo Homes, *La Comunicación en las Empresas*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1.990; págs. 17-19

³² Luc Brunet, *El Clima de trabajo en las organizaciones*, editorial Trillas; pág.75

3.8. INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Las organizaciones se forman para alcanzar objetivos que los individuos no pueden lograr por sí mismos; no hay mejor modo de organizar los recursos humanos y físicos para el alcance óptimo de las metas, pero ello implica problemas de conductas persistentes, siempre que se trate de tareas colectivas, ya que generalmente, existen tales problemas de alcanzar objetivos mediante otras personas.

Como respuesta a este problema, juega un papel fundamental las comunicaciones, las motivaciones y la dirección dentro de la empresa. En general, se trata de métodos internos y no de externos, orientados a los resultados de la modificación de la conducta organizacional; en éstas, se deben administrar sistemáticamente las contingencias ambientales a, para provocar los cambios deseados de dicha conducta en la misma forma en que se manejan otros factores organizacionales.

Lograr modificar la conducta organizacional no sólo es un papel a desempeñar en la administración de recursos humanos, todos deben estar incluidos en ello, esto puede resultar el único medio práctico de enfrentarse a problemas de conducta organizacional aún no resueltos, así como fortalecer y mantener conductas que vayan de acuerdo con el alcance rápido y eficiente de las metas de la organización.

El empleo estratégico de programas de motivación, comunicación y liderato en la modificación de la conducta organizacional en pro de los objetivos y metas de la

organización misma no deben ser un medio o una vía manipulativa, por ende antiética para lograr dicho propósito, por el contrario, deben ser utilizados como herramientas para la construcción de un método científico específico mediante el cual se obtenga dicho cambio, en caso tal de que este proceso sea concebido o criticado como manipulador, no se trata entonces de una manipulación del individuo, sino de una manipulación necesaria del ambiente, donde desde luego, se manipulan los antecedentes y las consecuencias, pero el individuo se ajusta por sí mismo a esas contingencias ambientales.

En todo proceso administrativo, "la comunicación y el entendimiento, son factores importantes en el proceso general. En la medida en que los diversos elementos se tornan explícitos entre los supervisores y los subordinados y entre los miembros del equipo, la comunicación y el entendimiento se refuerzan. Las expectativas mutuas, se vuelven claras y se facilita la coordinación del esfuerzo organizacional."³³

³³ Ídem (2); pág. 403

3.9. POSIBLES PROBLEMAS Y CONSECUENCIAS EN LAS COMUNICACIONES INTERNAS DE LAS ORGANIZACIONES

PROBLEMAS:

Las empresas producen cada vez más sistemas de información, pensando que se lograrían con ello mejoras en su comunicación interna. Pero muchas veces se olvidan que los sistemas de información pueden presentar irregularidades como:

Volumen de información inadaptada:

- Sistemas que producen sobreabundancia de datos, lo que crea incapacidad de aprovechamiento y provoca fallos de información en determinados niveles.
- Sistemas que producen escasa información o que la difunden entre muy pocos actores.

Calidad de información insuficiente:

- Impresión de los datos.
- No pertenencia de datos en relación con necesidades o expectativas.
- Problemas de accesibilidad de los datos.
- Falta de adecuación entre utilidad de la información y momento de su difusión.

Transmisión inadecuada:

- Velocidad de difusión demasiado lenta o demasiado rápida.
- Olvido de transmisión lateral (difusión de arriba hacia abajo exclusivamente).
- Fallas en la decodificación-traducción que lleva a la comprensión por parte de algunos receptores.

El **feed-back**, es el elemento esencial que nos va a permitir superar estas anomalías, ya que transforma la información en comunicación y da la oportunidad de verificar si la recepción del mensaje fue correcta.

La presencia de estas irregularidades en el proceso de comunicación, reflejan un defecto en la organización de las comunicaciones, los cuales se manifiestan mediante aisladas y carentes de lógica de conjunto.

La comunicación organizada, debe suponer un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes.

CONSECUENCIAS

La comunicación es un proceso extremadamente frágil y particularmente peligroso. Puede llevar a bloqueos involuntarios (estados anímicos, incomprensión mutua, problemas de personalidad, etc.) o a manipulaciones deliberadas por parte de los que tienen "derecho a hablar" y saben utilizarlo.

Las murmuraciones, son medios de comunicaciones, cuya circulación depende de su importancia y ambigüedad. Pierden detalles de relato y ganan otros, cuya intensidad y dispersión están en función de cómo los integrantes de una organización conciben la importancia del mensaje que se transmite, el cual necesariamente debe constituirse en noticia para ser difundido. El rumor se hace enfático en ciertos aspectos

conforme a esquemas mentales y al marco de referencia del portador del mensaje. Constituye una de las desventajas que suscita la comunicación informal y encuentra su campo propicio en la intervención de mediadores.

Como comunicación informal, el rumor se especifica y particulariza cobrando fuerza y sentido en sus mismos recorridos, en su discurrir y, ante el sistema formal, aparece como información imprecisa y tendenciosa altamente peligrosa.

Mientras que el sistema de comunicación de la organización existe para la transmisión oficial de mensajes controlados, la comunicación informal es algo que se da naturalmente según las situaciones, no se establece sistemáticamente ni se controlan sus procesos de difusión.

Cierta o falsa la versión, en sus inicios, es la base fundamental del rumor y su mayor propagación, tiene por consecuencia, una perversión del contenido del mensaje que se ha emitido, siendo producto sólo de unas cuantas personas quienes se encargan de difundir el rumor, mientras que las otras tantas, por quienes circula, son sólo receptores pasivos de la noticia.

Hay quienes creen que las murmuraciones desempeñan una legítima función en el proceso comunicativo que tiene lugar en el trabajo, consideran que es saludable para propiciar un escape a las tensiones emocionales, lo que significa que la gente está interesada en lo que pasa en su grupo, sin embargo, el curso de los rumores, en

general, no es siempre aceptado por todos, por considerar la versión como absurda o distorsionada.

Precisamente, el mantener actividades públicas en secreto o el hacer creer cosas que no son prácticas comunes de quienes tienen el poder, o cuando las organizaciones están en proceso de cambio, son algunas de las causantes de que nazca el rumor en las organizaciones. Por lo general, los agentes que facilitan la difusión constante de los rumores son a grandes rasgos los siguientes:

El temor.

La esperanza.

La hostilidad.

La curiosidad.

La falta de información.

Esta historia, se desplazan y/o llega de uno a otro sujeto o grupo, bien sea por:

- Interesa afectar a quien la comunica y a quien la escucha.
- Lo cierto que puede haber de la noticia no es preciso.
- Se acepta el fondo del asunto y cualquier noticia ulterior se interpreta tendenciosamente para ajustarla al tema.

La eficiencia de la circulación del rumor depende entonces, por una parte, de la estructura del discurso en la que por su verosimilitud, lo que se informa puede ser

fácilmente aceptado por otros y, de otra, de la relación entre hablantes y destinatarios; es decir, quien pasa la información tiene imagen de "confiables" así las condiciones de "credulidad" de dichos destinatarios.

El rumor, y sus consecuencia, son producto de la comunicación deficiente en las organizaciones.; por lo que, cuando en una organización es poco frecuente la comunicación formal, se transmiten con lentitud o se les concede una credibilidad incompleta, se transmitirán rumores en su lugar. Lo que quiere decir, que a falta de comunicación formal, la necesidad de estar informado hace aumentar la transmisión oral.

Por lo tanto, es menos probable que se arraiguen las comunicaciones informales cuando la gerencia mantenga informado a los empleados y que éstos confíen en lo que se les ha comunicado.

Los rumores, por su parte, circulan con mayor rapidez entre transmisores que se encuentran próximos en cuanto a tiempo y espacio y aún cuando de ordinario la gerencia, concede más atención a la comunicación vertical, lo que quiere decir, que los rumores se propagan más velozmente por medio de las cadenas horizontales, ignorando toda jerarquía y difundiéndose por racimos, lográndose acrecentar este flujo horizontal, si están distribuidos por toda la empresa miembros de enlace y staff, los

cuales tienen tendencia a mostrarse más activos que el personal de línea en la propagación de informaciones.

Hay que tomar en cuenta, que la mayor parte de los rumores que circulan y su alteración no son intencionales, cargados de finalidad, ni funcionales para la organización, ni para el individuo que los propaga, sin embargo, estas distorsiones son el resultado de un mal proceso comunicacional en las empresas; ya que, los empleados se equivocan al transmitir información, primero, porque realmente no se utilizó el medio propicio para este fin, por lo que sus expectativas a la hora de descifrar e interpretar el mensaje causaron más efecto que el mensaje que se transmite, entrando en juego las necesidades, valores y opiniones que tenga cada quien, lo cual viene a constituir un papel importante en la alteración de las comunicaciones, ampliándose estos problemas emocionales y racionales de las comunicaciones si el emisor y el receptor pertenecen a grupos distintos.

La información que se transmite o difunde a través de rumores, muchas veces errada, se difunde en forma más rápida y misteriosa, éste se concibe como una comunicación inadecuada, pero muy efectiva que precisamente por inadecuada y peligrosa, debe controlarse, ya que éste puede distorsionar las intenciones, crear confusiones, comprometer y dañar a la persona, como así desestabilizar no sólo a la organización, sino también a la sociedad misma.

Lo que caracteriza al rumor, es ese proceso, en el que lo que se dice vive, circula y se transmite entre personas, es un prototipo del proceso de comunicación, más no de la comunicación, en tanto que en el rumor se reconoce, es decir, se reconoce a otro de forma amplificada y es eso precisamente, lo que lo especifica como rumor. Pero a su vez, cualquier relato, dependiendo de su complejidad, en su narración, tiende a reducirse o a completarse, especialmente si la información parece ambigua o esquemática, tendiéndose a completar con lo que se cree que debería o podría ser para aumentar la coherencia.

El rumor entonces, podríamos decir que es prototipo del proceso porque lo ejemplifica, pero es solo una manera de comunicar, es decir, se trata de una forma en que se constituyen los mensajes por el correr de la voz. Es una forma, porque no es la comunicación, sino una manera particular a de comunicación con características que la especifican y determinan, derivado de un conjunto de informaciones.

Hace falta que este proceso se dé en forma espontánea, natural sin preparación previa y que se propague rápidamente, requiere de un tipo de discurso para su fácil difusión. La transmisión oral propia del rumor, hace que el discurso nunca se fije, ni se haga texto para permitir su comprobación o verificación, sino que, en su recorrido se hace permanentemente nuevo, en una nueva interpretación.

Por tanto, el rumor puede definirse como "un relato oral sobre acontecimientos o personas cuyo origen es indefinido y aunque impreciso, es creíble y lo suficientemente subjetivo como para seguir abriendo camino"³⁴; se refiere generalmente a aquellos aspectos (características personales, profesionales, de los individuos y actividades internas de las organizaciones), que afectan a quienes las configuran y también aquellas acciones públicas de interés para la comunidad.

Sin embargo, este proceso es por lo general valorado como inadecuado e incluso como peligroso, explicado desde un contexto organizacional que lo juzga como tal y anormal, en relación con un paradigma racional en donde el control, planeación y objetividad son la norma.

En una organización existen mas de una red de rumores inherentes a las organizaciones, cada una compuesta por individuos que tienen algo en común. Cada grupo, cotidianamente comparte información según sus actividades e intereses y así mucha de esta información adquiere un carácter de importancia para la red, la cual tiende a ser muy creíble, precisamente porque no es "oficializada".

El rumor por otra parte, se ve como una forma inadecuada de comunicación por ser sensacionalista, en el sentido, de que nadie asume responsabilidad de la información y porque ésta no se constata frente a hechos reales, pero si pasa como cierta, pero a falta de información clara y totalmente creíble, se tiende a interpretar los

³⁴ Idem (3); pág 187

hechos de manera negativa, presentando otra versión, que es producto del deseo de la colectividad, lo que lleva a considerar que la función del rumor es mas bien "práctica comunicativa, es decir, un modo privilegiado del deseo social, contribuyendo así a la construcción de la realidad, porque él mismo crea la actualidad."³⁵

Finalmente, el rumor desde su misma definición es ruido, pero no entendido como barrera de la comunicación, sino como producto de una condición necesaria para el paso de cualquier mensaje ante el inexistente plan de comunicación en la entidad u organización.

³⁵ Idem (25); pág 326

RUMORES, CHISMES y CHISTES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Debido a que no existe un locutor responsable en la emisión de la información que se difunde a través del rumor, el rumor es un acto de comunicación en sí mismo sin pretensión de verdad de ahí que no sea posible considerarlo como información "intencionalmente" distorsionada. Esta es una de las características que los distinguen del chisme con el que fácilmente se asemeja, asumiendo que el rumor es un chisme ampliamente difundido.

El chisme, por su parte, "pretende indisponer a unas personas con otras", en este caso, si existe una intencionalidad de hacer daño y es evidente que en su relato se involucre el narrador o la información se le atribuye a sujetos específicos.

El chisme sólo prospera en grupos reducidos, puede reconocerse su autoría y la inexactitud o intención de daño que éste conlleva y que siempre termina por descubrirse, en el caso del rumor, la persona que se conoce como exagerada o chismosa tiende a ser excluida de la red. Los chismes, por ciertas razones, diseminan información no oficial que puede ser o no cierta, cosa que por el contrario se concibe en los procesos del rumor, aquí la información que recorre la red suele ser exacta y precisa, es decir, lleva información veraz sobre la realidad, por lo que se puede afirmar según palabras de Baldwin, que "...en la red que crea el rumor, generalmente se sabe la verdad aunque nunca completa"..., por parte de esa verdad se mezcla con muchas

expresiones, ya que la mayor de las fuentes son indirectas , modificándose la información cada vez que vuelva a transmitirse.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El chiste es una forma estereotipada de comunicación que de cierta manera satiriza actores y sujetos involucrados en la acción social o jerárquica dentro de la empresa, pretende dar una visión corta, sencilla y rápida de probablemente situaciones más complejas y difíciles. Pudiésemos decir que es una forma derivada de rumor, del chisme pero con una visión dramáticamente jocosa o del humor negro en el peor de los casos.

Estas formas son de la dimensión informal de comunicación pero que están presentes a todo nivel en la organización y pudiésemos decir que corresponden a una expresión vivida de la naturaleza humana que se recrea con esta actividad, dando verdaderas muestras de emotividad, innovación aún en casos dramáticos para una organización en general o un departamento en particular.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Para poder realizar la labor de interpretación y vacio de datos, es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de la información obtenida; en este sentido, se elaboraron cuadros de frecuencias, simples y acumuladas, se calcularon los porcentajes, en relación a los números de veces que se repitieron las respuestas, con la idea de dar a conocer la proporción de la población muestral que opinaba de determinada manera a las preguntas contenidas en los cuestionarios y/o entrevistas.

Dichos cuadros, no serán expuestos en su totalidad para efectos de la tesis, debido a los extensos que estos resultaron; sólo se tomarán a manera demostrativa aquellos que indicaron de forma específica, la tendencia relativamente significativa de la población muestral, en cuanto a número de personas y contenido, como así las matrices de datos (generales) en relación a las variables determinadas en las cuales se especifican el número de individuos de nuestra muestra y el número de items determinados, las matrices fueron llenados en base a los códigos que representan las

posibilidades de respuestas posibles a dichos ítems en donde la "x" indica que el individuo no respondió.

Estos cuestionarios, fueron codificados en base a las posibilidades de respuestas que estos inclulan, por otra parte, se fueron analizando los cuadros de respuestas, uno por uno, tanto de forma horizontal como vertical y la combinación de ambos, separados y especificados por gerencias; ya que al tratarse de preguntas abiertas y cerradas, se tenía que buscar la relación tanto numérica como cualitativa, posible, entre estos tipos de preguntas, que le diera coherencia a los análisis.

Finalmente, se procede a tabular toda la información y los análisis obtenidos; siguiendo un mismo orden y estilo particular, con la idea de facilitar el entendimiento y la coherencia al ser leídos.

Este orden responde a la siguiente estructura:

1.- Análisis específico de cada Gerencia en relación a las opiniones emitidas por su personal, las cuales son interpretadas en el siguiente orden:

PRODUCCIÓN

INGENIERÍA

RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN

RELACIONES INTERNACIONALES.

2.- Análisis global de la situación de la empresa, en donde se busca hacer una conclusión (parcial) de toda la información obtenida con respecto a un ítem en particular, que toda la información obtenida con respecto a un ítem en particular, que da respuestas a una variable.

De la opinión emitida por el personal de la gerencia de Producción, se puede observar que en esta unidad funcional existe una figura encargada de informar permanentemente al personal de los asuntos formales (asuntos relacionados con la empresa) y el 77% de la muestra, opina que es el Supervisor el encargado de esta función (Ver tabla Nro 1).

Los medios de comunicación externos a la empresa, son médicamente utilizados por estos empleados para interesarse sobre los aspectos formales de la empresa, siendo la prensa el medio más utilizado, pues es el más accesible para los trabajadores de Marte 1, se ven influenciados por la información que se les proporciona (Ver tabla Nro 2).

En cuanto a la efectividad de los medios (internos y externos) utilizados por el personal de esta gerencia, consideran que sus compañeros de trabajo son los más influyentes para transmitir la información concerniente a la empresa, que los medios externos (periódicos y revistas) han sido considerados los menos efectivos en este fin.

VARIABLE: RESPONSABLES O ADMINISTRADORES DE LA COMUNICACIÓN.

Hace mención a la existencia o no de oficina, departamento, gerencia o cargo que detente entre sus funciones, la planificación, ejercicio y control del proceso de comunicación en la empresa.

De la opinión emitida por el personal de la gerencia de **Producción**, se puede deducir que en esta unidad funcional existe una figura encargada de informar constantemente al personal de los asuntos formales (asuntos internos) de la empresa; el 59% de la muestra, apunta que es el Supervisor Inmediato quien cumple con dicha función. (Ver tabla nro.1)

Los medios de comunicación externos a la empresa, son medianamente utilizados por estos empleados para informarse sobre los aspectos formales de la misma, siendo la prensa el medio más utilizado; pudiéndose afirmar que buena parte de los trabajadores de Marte T. se ven influenciados por la manera como ellos perciben dicha información. (Ver tabla Nro 6)

En cuanto a la efectividad de los medios, (internos y externos) el 44% de los empleados de esta gerencia considera que sus compañeros de trabajo resultan ser los más indicados para transmitir la información concerniente a la empresa, mientras que los medios externos (periódicos y revistas) han sido considerados los menos idóneos para este fin.

Según la mayoría de los trabajadores, el supervisor inmediato debería ser la figura dentro de la empresa que cumpla con la función de comunicar a todo el personal. (Ver tabla nro. 11)

Según el 70% de la muestra, se puede decir que el objetivo fundamental de la comunicación entre supervisor - subordinado, va dirigido a tratar aspectos relativos al trabajo, tales como: instrucciones de trabajo, comentarios generales de la empresa, intercambio de mensajes entre departamentos, entre otros. (Ver. tabla Nro. 16)

Según lo indica el 56% de la muestra, cuando el supervisor asigna una tarea determinada, solo es capaz de explicar el por qué de este trabajo y otro 26% indica, que existe aún menos comunicación por parte del supervisor, en caso de que existan novedades en el trabajo o bien cuando es necesario que el personal trabaje en grupo.

En la gerencia de **Ingeniería**, puede notarse que la persona encargada de transmitir a su personal los aspectos internos de carácter formal de la empresa es, según el 53% de sus empleados, el Supervisor Inmediato y en menor proporción la Gcia. de Administración. (Ver Tabla nro. 2)

De igual forma el 40% de la muestra indica que esta persona no se comunica con el personal para intercambiar ideas sobre el trabajo, solo un 7% opina que

constantemente existe una comunicación con su supervisor respecto a instrucciones de trabajo, comentarios de la empresa, etc.

Por otra parte, cuando el supervisor les exige un trabajo a tiempo solamente es capaz de comunicarles el por qué de la realización del mismo, según lo indica el 73% de las personas encuestadas y cuando es necesario trabajar en grupo en el departamento existe una menor comunicación (33% de la muestra).

Con respecto a los medios de comunicación tanto internos como externos en relación a la empresa, el 47% de los empleados consideran a las revistas y a la televisión como los medios externos que en mayor proporción logran informar a los empleados aspectos relativos a la empresa. (Ver tabla nro. 7)

Podemos decir que la mayoría de las opiniones de los encuestados (60%), tienden a indicar que tanto los medios de comunicación social como los supervisores inmediatos son los medios más eficaces para comunicar lo que sucede en la empresa y las personas ajenas a la misma, los menos indicados para ello.(47%).

El 60% de los empleados de **Recursos Humanos** considera que el conocido "radio pasillo" es uno de los responsables o bien encargado de dar a conocer en varias ocasiones el acontecer de la empresa a sus empleados, por otra parte, el 40% indica que el supervisor inmediato nunca comunica los aspectos formales internos al

personal; sin embargo esta figura de supervisor se comunica con sus subordinados para dar instrucciones e intercambiar ideas de trabajo según lo arroja el 40% de los datos en cada caso. (Ver tabla nro. 3 y 18)

Es necesario resaltar que aun y cuando el 40% de la población opina que los periódicos externos y los gerentes de la empresa son el medio que en mayor proporción informan el acontecer de la empresa, no son los preferidos por el personal para llevar a cabo esta función. Según el 80% la mejor manera para estar informados es a través de sus supervisores inmediatos. (Ver tabla nro. 13)

En relación al 44% de los empleados que laboran en la gerencia de **Administración** considera que su supervisor inmediato siempre se comunica con ellos en caso de que existan novedades en el trabajo, mientras que el 22% opina que este solo logra comunicarse cuando le asigna alguna tarea, lo cual hace notar que la relación existente entre supervisor y supervisado tiene como objetivo fundamental intercambiar ideas sobre el trabajo, según el 56% de la muestra y en una menor medida en caso de transmisión de información proveniente de otros departamentos (33%).

Estos opinan que es la Gcia. de Administración, quien cumple con la función de informar sobre lo que acontece en la empresa a los empleados (44%) y un 22% consideran que los compañeros de trabajo llevan a cabo esta tarea. Sin embargo,

catalogan a estos últimos como unos de los medios más efectivos para la transmisión de dichos mensajes y como menos efectivo, otro 22% opina que lo serían las personas ajenas a la empresa. (Ver tabla nro. 4)

La radio, es otro de los medios de comunicación externo considerado por un 56% de la población muestral como una de las vías en que mediana medida informan al personal, aún así, la mayoría de los empleados (89%) coinciden en la idea de que debería ser el supervisor inmediato quien informe formalmente lo que sucede en Marte T.V. (Ver tabla nro. 5)

Existe en la gerencia de **Relaciones Internacionales**, un 42% que opina que la Geia. de Recursos Humanos es la encargada de informar todo el tiempo sobre la empresa, al igual que los compañeros de trabajo. (Ver tabla nro. 5)

En relación a los medios externos de comunicación, se han considerado los de comunicación social en general, como los más efectivos para llevar a cabo esta función, sin embargo, el 17% opina que el supervisor inmediato a nivel de empresa es el más considerable.

Existe un 50% de los empleados que prefieren, que los gerentes de la compañía son los más indicados en caso de determinar la certeza y factibilidad de los mensajes. (Ver tabla 15).

Un 8% de los empleados emiten la opinión de que los supervisores se comunican con sus supervisados para tratar diversos aspectos de la empresa , mientras que un 42% considera que esta relación es más constante, en la medida en que el supervisor da instrucciones de trabajo, por lo que éste es capaz del explicar el por qué de dicho trabajo cuando existe la exigencia o cambio en el mismo.(Ver tabla 20)

En aspectos generales se puede decir, que la mayor tendencia de respuestas, cuya proporción es de un 40%, indica que existe en la empresa una persona responsable (o bien un administrador) de transmitir la información concerniente a la empresa a todo el personal, esta proporción afirma que es el supervisor inmediato quien lleva a cabo esta función; sin embargo, otro 7% coincide que es la Gcia. de Administración la encargada de ello, evaluando como última opción las revistas, periódicos y compañeros de trabajo, a excepción de la gerencia de administración quien valora y toma muy en cuenta, la información transmitida por éstos últimos medios.

De esta manera podemos concluir, según los resultados obtenidos, que el encargado más propicio para llevar a cabo el proceso comunicacional en la empresa, debería ser el supervisor inmediato y los menos indicados vendrían a ser, las revistas los periódicos externos de la organización y los compañeros de trabajo.

TABLA Nro.1

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 1"

[GERENCIA DE PRODUCCION]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	5	4	16	19	15	59	8	5	25
02	7	9	8	26	33	30	8	1	24
03	11	10	1	41	37	4	7	4	22
1 04	6	9	2	22	33	7	6	3	17
05	10	4	3	37	15	11	6	3	17
06	10	3	1	37	11	4	5	4	14
07	4	9	8	15	33	30	7	2	21
08	7	8	9	26	30	33	8	1	24
MED	8	7	6						
DESV	2	3	5						
TOTAL	60	56	48						

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 1"

TABLA Nro.2

[GERENCIA DE INGENIERIA]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	3	8	3	20	53	20	5	2	14
02	0	9	4	0	60	27	4	4	13
03	9	4	0	60	27	0	4	4	13
1 04	7	3	1	47	20	7	4	2	11
05	6	2	2	40	13	13	3	2	10
06	6	2	0	40	13	0	3	2	8
07	2	5	6	13	33	40	4	2	13
08	1	4	7	7	27	47	4	2	12
MED	4	5	3						
DESV	3	2	2						
TOTAL	34	37	23						

TABLA Nro.3

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 1"

[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	2	1	1	40	4	4	1	0	4
02	0	3	0	0	11	0	1	1	3
03	3	0	0	11	0	0	1	1	3
1 04	3	0	1	11	0	4	1	1	4
05	2	2	0	7	7	0	1	1	4
06	2	1	0	7	4	0	1	1	3
07	0	2	1	0	7	4	1	1	3
08	1	3	1	4	11	4	2	1	5
MED	2	2	1						
DESV	1	1	1						
TOTAL	13	12	4						

TABLA Nro.4

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 1"

[GERENCIA ADMINISTRACION]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	1	5	2	11	56	22	3	2	8
02	2	3	1	22	33	11	2	1	6
03	3	2	1	33	22	11	2	1	6
1 04	4	2	0	44	22	0	2	2	6
05	4	1	1	44	11	11	2	1	6
06	2	3	4	22	33	44	3	1	9
07	1	2	2	11	22	22	2	0	5
08	3	2	1	33	22	11	2	1	6
MED	3	3	2						
DESV	1	1	1						
TOTAL	20	20	12						

TABLA Nro.5

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 1"

[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	1	5	5	8	42	42	4	2	11
02	2	4	5	17	33	42	4	1	11
03	6	2	1	50	17	8	3	2	9
1 04	3	7	0	25	58	0	3	3	10
05	2	7	0	17	58	0	3	3	9
06	6	2	0	50	17	0	3	2	8
07	2	2	5	17	17	42	3	1	9
08	0	7	3	0	58	25	3	3	10
MED	3	5	2						
DESV	2	2	2						
TOTAL	22	36	19						

TABLA Nro.8

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2"

[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

IT/CD	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	0	2	0	2	0	0	40	0	40	0	1	1	4
02	0	1	2	0	0	0	20	40	0	0	1	1	3
2 03	1	2	2	0	0	20	40	40	0	0	1	1	3
04	2	0	1	0	0	40	0	20	0	0	1	1	3

TABLA Nro.6

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2"

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	12	3	3	4	0	44	11	11	15	0	4	4	22
02	13	6	6	1	0	48	22	22	4	0	5	5	26
2 03	6	10	10	4	2	22	37	37	15	7	6	3	32
04	16	12	2	0	0	59	44	7	0	0	6	7	30

TABLA Nro.7

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2"

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	7	3	3	1	0	47	20	20	7	0	3	2	14
02	5	7	2	0	0	33	47	13	0	0	3	3	14
2 03	2	7	3	1	0	13	47	20	7	0	3	2	13
04	7	3	0	0	0	47	20	0	0	0	2	3	10

TABLA Nro.8

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2"

[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	0	2	0	2	0	0	40	0	40	0	1	1	4
02	0	1	2	0	0	0	20	40	0	0	1	1	3
2 03	1	2	2	0	0	20	40	40	0	0	1	1	5
04	2	0	1	0	0	40	0	20	0	0	1	1	3

TABLA Nro.11

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2"

[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	2	2	1	0	0	22	22	11	0	0	1	1	5
02	2	2	2	0	0	22	22	22	0	0	1	1	6
2 03	3	2	2	0	0	33	22	22	0	0	1	1	7
04	2	2	1	0	1	22	22	11	0	11	1	1	6

TABLA Nro.10

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 2"

[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	7	1	2	1	0	58	8	17	8	0	2	2	11
02	7	0	5	0	0	58	0	42	0	0	2	3	12
2 03	0	6	4	1	1	0	50	33	8	8	2	2	12
04	10	0	0	0	0	83	0	0	0	0	2	4	10

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 4
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 4"

[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
01	0	0	1	5	0	0	0	0	11	89	0	0	2	2	3

TABLA Nro.13

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 4
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 4"

[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
01	0	1	4	5	0	0	0	0	8	33	50	0	2	2	12

TABLA Nro.11

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PAR EL ITEM 4"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
4	2	1	0	16	8	0	7	4	0	59	30	0	5	6	27

TABLA Nro.12

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 4"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
4	1	0	2	8	4	0	7	0	13	53	27	0	3	3	15

TABLA Nro.13

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PAR EL ITEM 4"
[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
4	0	0	0	4	1	0	0	0	0	80	20	0	1	1	5

TABLA Nro.14

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 4 "
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
4	0	0	1	8	0	0	0	0	11	89	0	0	2	3	9

TABLA Nro.15

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 4"
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
4	1	0	1	4	6	0	8	0	8	33	50	0	2	2	12

TABLA Nro.16

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 5"

[GERENCIA DE PRODUCCION]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	0	6	19	0	22	70	8	8	25
02	6	8	9	22	30	33	8	1	23
5 03	3	17	4	11	63	15	8	6	24
04	6	8	10	22	30	37	8	2	24
05	1	1	4	4	4	15	2	1	6
MED	3	8	9						
DESV	2	5	5						
TOTAL	16	40	46						

TABLA Nro.17

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 5"

[GERENCIA DE INGENIERIA]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	5	5	2	33	33	13	4	1	12
02	5	3	4	33	20	27	4	1	12
5 03	7	3	2	47	20	13	4	2	12
04	6	5	2	40	33	13	4	2	13
05	0	0	1	0	0	7	0	0	1
MED	5	3	2						
DESV	2	2	1						
TOTAL	23	16	11						

TABLA Nro.18

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 5"

[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

IT/CD		0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
	01	1	1	2	20	20	40	1	0	4
	02	1	2	1	20	40	20	1	0	4
5	03	1	3	0	20	60	0	1	1	4
	04	1	2	1	20	40	20	1	0	4
	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MED		1	2	1						
DESV		0	1	1						
TOTAL		4	8	4						

TABLA Nro.19

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 5"

[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

IT/CD		0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
	01	0	1	7	0	11	78	3	3	8
	02	1	3	2	11	33	22	2	1	6
5	03	1	2	4	11	22	44	2	1	7
	04	0	3	5	0	33	56	3	2	8
	05	0	0	2	0	0	22	1	1	2
MED		0	2	4						
DESV		0	1	2						
TOTAL		2	9	20						

TABLA Nro.20

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 5"

[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	2	4	5	17	33	42	4	1	11
02	4	5	1	33	42	8	3	2	10
5 03	2	6	1	17	50	8	3	2	9
04	1	4	5	8	33	42	3	2	10
05	0	1	0	0	8	0	0	0	1
MED	2	4	2						
DESV	1	2	2						
TOTAL	9	20	12						

VARIABLE: LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS

Se refieren a la misión, valores, objetivos y políticas generales de la empresa, cuyo propósito es determinar si están dadas a conocer o no a todo el personal, con qué regularidad y quien es el encargado de ello.

Con respecto al hecho de mantener informado al personal de la empresa en relación a las políticas y lineamientos existentes, puede notarse, que a nivel de la gerencia de **Producción**, existe un 41% que afirma que este es uno de los aspectos que deben considerarse por los directivos en su objetivo de ser comunicado al personal, así como también, dar a conocer el nombre de los directivos, gerentes y demás empleados, sin olvidar las normas y políticas de la empresa, pero dicha información difiere de la realidad en la medida en que se le fue informado a este personal aproximadamente en un periodo mayor de los seis meses.

Existe otro 78% de los empleados que opinan que nunca fueron informados del origen de la empresa; a su vez, el 22% de esta población coincide en la afirmación de que los encargados de dar a conocer tales políticas han sido por lo general, los supervisores inmediatos, el gerente de Recursos Humanos y por último el Gerente General. (Ver tabla nro. 21)

En el caso de la gerencia de **Ingeniería**, el 40% de sus empleados opina que alrededor de hace también 6 meses éstos fueron informados sobre la estructura

organizativa de la empresa y de las normas y políticas existente, aspectos que han sido considerados por el personal como relevantes para ser comunicados constantemente, sin embargo, los encargados de ello, tanto Gerente General como Supervisores, según lo indica el 33 y 27% de la muestra respectivamente, no han cumplido con su propósito en estos últimos meses. (Ver tabla nro. 22)

El personal de **Recursos Humanos**, opina en un 60% que éstos, nunca han sido informados sobre el origen de la empresa, al igual que un 60 y 80% de ellos, indican que siendo el nombre de los directivos así como la estructura organizativa de la empresa, aspectos que necesariamente hay que conocer, nunca fueron informado de ello. Por otra parte, el 40% de esta población muestral específicamente, opina que existe una persona encargada de dar a conocer los lineamientos y políticas de la empresa, esta persona vendría a ser el Gerente de Recursos Humanos.

El 56 y 44% del personal de la gerencia de **Administración** afirman, que nunca fueron informados sobre lo que a origen, normas y políticas se refiere; sin embargo, existe otro 22% que opina que hace tres meses aproximadamente le comunicaron sobre la estructura organizativa de Marte T.V.

En cuanto a la existencia o no de una persona encargada de dar a conocer estas normas al personal, un 78% considera que han sido los compañeros de trabajo quienes han cumplido informalmente con esta labor.

Se hace notar de la gerencia de **Relaciones Internacionales** que según opinión de un 42% de la muestra, este personal ha sido informado por lo menos hace seis meses del nombre de los directivos de la compañía, sin embargo, existe la otra tendencia a considerar que el personal nunca ha sido informado en relación a normas y políticas existentes, aunque, el 33% de los empleados hayan dado a conocer la existencia de una persona encargada para ello, tal y como lo es el Gerente de Recursos Humanos.

A grandes rasgos puede observarse, que en todas las gerencias, existe una gran deficiencia en cuanto a la comunicación de aspectos formales se refiere, los encargados de esta misión, no han logrado promover actualmente programas ni actividades que informen al personal sobre los diversos aspectos considerados por ellos mismos como importantes; la mayoría de la información con que estos cuentan, por lo general ha sido transmitida por lo menos hace seis meses y por los medios menos indicados, dejándose de considerar las políticas y lineamientos como dos tópicos fundamentales.

VARIABLE: MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACION

Se refiere a los elementos e instrumentos y demás vías que permiten la fluidez de la comunicación y transmisión de información dentro de la empresa.

Del personal de la **Gerencia de Producción**, es importante hacer notar, que el 44% de la muestra indica que las reuniones son uno de los medios de comunicación más utilizados por los supervisores en el proceso de comunicación, pero esto no implica su efectividad en el objetivo de transmitir información. (Ver tabla nro. 23)

Por otra parte, este grupo de personas manifestó, como posible alternativa para solucionar este problema comunicacional, la creación de un periódico interno que sirva de órgano de enlace entre todo el personal, además de informar aspectos formales de la empresas, como políticas, reglas, normas, entre otras. A su vez, dicha publicación, sería uno de los vehículos principales para ejercer la comunicación, con el objetivo de crear el sentido de pertenencia y la sensación de identificación con MARTE T.V. para así mantener el prestigio de la organización.

El personal de la **Gerencia de Ingeniería**, opina que los memos (20%) son los medios más utilizados en la empresa para transmitir la información concerniente a los empleados, así como también lo vendrían a ser, los afiches carteleros ubicadas en ciertas áreas de la empresa (13%). (Ver tabla nro. 24).

El 80% del personal de la **Gerencia Recursos Humanos** dio a conocer que los memos, carteleros y afiches, son los que en mayor proporción se encuentran presentes,

además de ser los más utilizados en la empresa para informar al personal, considerándose como uno de los más útiles en su objetivo, a diferencias de los intercomunicadores que resultan los menos factibles para ello.

A su vez, el 40% opina que las reuniones resultan la forma más común entre los supervisores para dar a conocer aspectos de diversa índoles a sus empleados, a quienes les parece uno de los métodos más atractivos que incitan al trabajador a formar parte activa en el proceso de comunicación. (Ver tabla nro. 25)

En cuanto al personal la **Gerencia de Administración**, se puede notar la tendencia que existe entre ellos, a considerar como uno de los medios más útiles en su papel de transmitir información, las reuniones, (en un 33%), en un 22% lo son las carteleras y sencillamente como los menos útiles las cartas y afiches (según lo considera un 33% de la población en cuanto a la escala de jerarquías, según la utilidad de los medios). (Ver tabla nro. 26)

Con respecto a los medios impresos, ha sido considerado como el más atractivo el Diario de Caracas (55%), por la comodidad que brinda su tamaño. Aunque hay una estimada proporción que lee el periódico 2.001, para estar informado de la farándula, y en especial, los comentarios que escribe "Chepa Candela" en su columna.

En cuanto a los medios de comunicación existentes en la empresa, el 68% ha coincidido en que los más utilizados son, los discursos y las carteleras, así como también, los memos y los teléfonos utilizados por los directivos a la hora de comunicarse con el personal, según lo indica el 11 y 22% respectivamente.

Pero en relación a la efectividad de estos medios,, un 33% opina que las carteleras y las reuniones juegan un papel fundamental y en menor cuantía la televisión, los discursos.(según 47% de la población muestral).

Cabe destacar en cuanto a medio impreso se trate, es importante tomar en cuenta los temas, tamaño y estilo de estos, ya que resultan altamente atractivos para este personal.

Según opiniones emitidas por personal de la **Gerencia de Relaciones Internacionales**, puede indicarse que de los medios de comunicación interna existentes en Marte T.V., los más utilizados, son los memos, los cuales van dirigidos a todo el personal y las reuniones, que se realizan muy frecuentemente; a su vez, estos memos son considerados como uno de los medios más idóneos y efectivos para transmitir la información, al igual que los afiches que han venido siendo utilizados en la empresa como un medio informativo, según opinión del 80% de la muestra.

Con respecto a la utilidad que tienen estos medios en la práctica, el 80% de toda el personal entrevistado, afirma que las reuniones es la vía más factible y eficaz utilizada por los supervisores para comunicarse con el personal y considerados como los de menor eficacia las cartas, en un 25% y los discursos en un 17%, respectivamente.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta que la mayoría de los empleados (75%), lo cual equivale alrededor de 15 personas, prefieren en su papel de receptores leer de los medios impresos existentes, el Nacional (5 personas), el Universal (5

TABLA Nro. 23

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 13"

personas), así como también el 2001 (5 personas más), ya que les resulta atractivo los temas y las fotografías contenidas en estos.

En términos generales, puede decirse en opinión al carácter de los medios de comunicación existentes en la empresa, que las cartas, al igual que los discursos, son los catalogados por el personal como los menos atractivos y útiles en su misión de transmitir los mensajes al personal; siendo a su vez resaltado el papel que juegan las reuniones dentro de la empresa, ya que éstas, vendrían a ser uno de los medios orales más dinámicos y utilizados por los directivos y supervisores para comunicar a los empleados aspectos concernientes a la organización.

Por otra parte, hay que tomar en cuenta los medios escritos o impresos, los cuales son muy importantes a la hora de comunicar e informar al personal aspectos de interés común. Dichos medios vendrían a ser los periódicos o publicaciones internas y tendrían como características primordiales, temas interesantes, con estilo y redacción propia, y a su vez, un tamaño cómodo y práctico, para que resulten atractivos y despierten el interés hacia su lectura.

TABLA Nro.23
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 13"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	5	4	12	19	15	44	7	4	21
02	6	4	0	22	15	0	3	2	10
03	0	4	0	0	15	0	1	2	4
04	4	3	1	15	11	4	3	1	8
05	6	2	0	22	7	0	3	2	8
13 06	3	4	2	11	15	7	3	1	9
07	9	0	0	33	0	0	3	4	9
08	7	2	1	26	7	4	3	3	10
09	9	0	0	33	0	0	3	4	9
010	2	2	6	7	7	22	3	2	10
011	10	0	1	37	0	4	4	4	11
MED	6	2	2						
DESV	3	2	4						
TOTAL	61	25	23						

TABLA Nro.24
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 13"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	0	1	1	0	7	7	1	0	2
02	1	2	1	7	13	7	1	0	4
03	0	1	3	0	7	20	1	1	4
04	0	1	0	0	7	0	0	0	1
05	0	0	1	0	0	7	0	0	1
13 06	0	1	1	0	7	7	1	0	2
07	0	0	0	0	0	0	0	0	0
08	0	0	0	0	0	0	0	0	0
09	1	0	0	7	0	0	0	0	1
010	0	0	1	0	0	7	0	0	1
011	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MED	0	1	1						
DESV	0	1	1						
TOTAL	2	6	8						

TABLA Nro.25
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 13"
[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	0	1	2	0	20	40	1	1	3
02	0	0	0	0	0	0	0	0	0
03	0	0	1	0	0	20	0	0	1
04	0	0	0	0	0	0	0	0	0
05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 06	0	0	0	0	0	0	0	0	0
07	0	0	0	0	0	0	0	0	0
08	0	0	0	0	0	0	0	0	0
09	0	0	0	0	0	0	0	0	0
010	0	0	1	0	0	20	0	0	1
011	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MED	0	0	0						
DESV	0	0	1						
TOTAL	0	1	4						

TABLA Nro.26
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 13"
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	0	1	1	0	11	11	1	0	2
02	0	0	0	0	0	0	0	0	0
03	1	0	1	11	0	11	1	0	2
04	0	0	0	0	0	0	0	0	0
05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 06	0	2	2	0	22	22	1	1	4
07	1	0	0	11	0	0	0	0	1
08	1	1	0	11	11	0	1	0	2
09	0	0	0	0	0	0	0	0	0
010	0	0	1	0	0	11	0	0	1
011	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MED	0	0	0						
DESV	0	1	1						
TOTAL	3	4	5						

Lo mismo sucede con el personal de la Gerencia de Ingeniería, quienes opinan que el estilo que tiene los supervisores para comunicar los mensajes dentro de esta unidad, es a grandes rasgo, medianamente clara y directa, en un 7% y 30% respectivamente, rápida según lo indica el 47% de la muestra, segura (13%), y muy poco constante (20%) como para mantener un contacto permanente a lo largo del proceso de comunicación. (Ver. tabla nro. 28)

Se puede considerar también, que de las varias formas para transmitir los mensajes, los periódicos y los memos resultan más atractivos, según lo indica el 33% de la población muestral (ambos medios impresos).

En relación al personal de la Gerencia de Recursos Humanos puede notarse, que son también considerados por un 60 y 40% de esta población como formas

VARIABLE: SIMBOLOS Y LENGUAJE DE LA COMUNICACION

Es el conjunto de elementos, instrumentos y demás vías que permiten llevar a cabo el proceso de comunicación en la empresa.

En este sentido, el personal de la **Gerencia de Producción**, indica como el estilo más idóneo para la transmisión de los mensajes, los medios impresos, este 63% de la muestra tiende a escoger el periódico como uno de estos medios con mayor efectividad para ser llevada a cabo esta función; a su vez, dichos empleados opinan que la manera en que los supervisores se comunican con su personal, es por lo general clara (26%), rápida (37%), lo suficientemente directa y constante (19%), lo cual puede ayudar en la comprensión del mensaje por parte de los trabajadores. (Ver tabla nro. 27)

Lo mismo sucede con el personal de la **Gerencia de Ingeniería**, quienes opinan que el estilo que tiene los supervisores para comunicar los mensajes dentro de esta unidad, es a grandes rasgo, medianamente clara y directas, en un 7% y 20% respectivamente, rápida según lo indica el 47% de la muestra, segura (13%), y muy poco constante (20%) como para mantener un contacto permanente a lo largo del proceso de comunicación. (Ver. tabla nro. 28)

Se puede considerar también, que de las tantas formas para transmitir los mensajes, los periódicos y los memos resultan más atractivos, según lo indica el 53% de la población muestral (ambos medios impresos).

En relación al personal de la **Gerencia de Recursos Humanos** puede notarse, que son también considerados por un 60 y 40% de esta población como formas

atractivas para la comunicación, los periódicos, afiches y en cierto modo, las caricaturas que logran captar la atención de gran parte del personal.

Estos consideran a su vez, en un 80%, que la forma de comunicar de sus supervisores es clara, así, existe un 20% que indica que no existe tanta rapidez en la transmisión de los mensajes y finalmente un 60% que perciben gran seguridad en los mismos.

Un 56% del personal de la **Gerencia de Administración**, considera que los memos al igual que las otras gerencias, prefieren estar informados mediante memos y periódicos, a su vez que describen la función de comunicar de sus supervisores como algo precisa (44%), rápida (56%), lo suficientemente directos y seguros en su propósito.

El 50% del personal de la **Gerencia de Relaciones Internacionales**, opinan que son los periódicos, los memos y los dibujos las formas más atractivas para dar a conocer los mensajes al personal.

Por otra parte, describen la función comunicante de sus supervisores como bastante claros (42%), medianamente rápidos y directos (33%), muy seguros en lo que informan (50%) y pocos constantes (33%), a la hora de comunicarse con su personal. (Ver tabla nro. 29)

A manera de conclusión general, de esta variable, puede indicarse como aspecto más relevante, que la mayoría de los empleados, consideran el estilo

TABLA Nro.27
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 15"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

IT/CD	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	0	1	3	7	0	0	4	11	26	0	2	3	11
02	10	7	4	1	0	37	26	15	4	0	4	4	22
15 03	0	1	2	5	2	0	4	7	19	7	2	2	10
04	0	3	1	5	2	0	11	4	19	7	2	2	11
05	5	5	4	4	0	19	19	15	15	0	4	2	18
MED	3	3	3										
DESV	4	2	1										
TOTAL	15	17	14										

TABLA Nro.28
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 15"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

IT/CD	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	0	0	1	0	0	0	0	7	0	0	0	0	1
02	7	1	3	1	0	47	7	20	7	0	2	2	12
15 03	0	0	0	1	2	0	0	0	7	13	1	1	3
04	0	1	3	1	0	0	7	20	7	0	1	1	5
05	3	1	1	1	0	20	7	7	7	0	1	1	6
MED	2	1	2										
DESV	3	0	1										
TOTAL	10	3	8										

TABLA Nro.29
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 15"
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

IT/CD	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	1	1	1	2	5	8	8	8	17	42	2	2	10
02	2	1	4	2	1	17	8	33	17	8	2	1	10
15 03	1	0	1	2	6	8	0	8	17	50	2	2	10
04	1	1	4	1	4	8	8	33	8	33	2	1	11
05	4	3	3	1	0	33	25	25	8	0	2	1	11
MED	2	1	3										
DESV	1	1	1										
TOTAL	9	6	13										

VARIABLE: MECANISMOS DE COMUNICACION

Son las formas, modalidades y estilos, utilizadas por los directivos y personal en general, que permiten que se lleve a cabo constantemente el proceso de comunicación en la empresa.

Para el personal de la **Gerencia de Producción**, el 59% de sus empleados, considera que los aspectos que hay que mejorar en dicho proceso son fundamentalmente el uso mismo de los medios, ya que estos según la mayoría de las opiniones, no cumplen con la eficiente labor de informar al personal o bien, no son empleados de la mejor manera para cubrir estos propósitos. (Ver tabla nro. 30)

Existe otro 40% que considera entre otros aspectos a mejorar con carácter de urgencia es la información que se tiene con respecto a la misión de la empresa, ya que no se tiene la suficiente claridad ni conocimiento de ello.

El criterio que tienen dichos empleados acerca de los medios impresos existentes en Marte T.V., utilizados para transmitir la información sobre la misma, se centra en el hecho de que los memos, carteleros y afiches son los más entendibles por el personal, según opiniones emitidas por un 70% de la muestra. Las cartas, por su parte, resultan ser en un 20% menos atractivas en su forma y contenido de comunicar el mensaje que los anteriores.

El 48% de los empleados, opina que los supervisores de esta unidad funcional, les brinda en la mayoría de los casos, la oportunidad de comunicarse con ellos, por lo menos mas de 8 veces al día, a diferencia de un 4% que considera que estos no logran

comunicarse con con sus superiores sino unas 5 veces a lo sumo por día. (Ver tabla nro. 35)

En el caso del personal de la **Gerencia de Ingeniería**, existe una baja proporción de quienes opinan satisfactoriamente acerca de la oportunidad que les brinda el supervisor para comunicarse con él, solo un 6% considera, que las veces en que ellos se comunica no excede a un promedio de 5 veces por día.

El 53% de esta población muestral, considera que uno de los pocos aspectos que debe mejorarse en el proceso de comunicación, es la información que se tiene sobre la misión de la empresa; otro de los puntos que hay que tomar en consideración según criterios tomados en cuenta por la muestra, es que debe disponerse de otros medios de comunicación adicionales a los actualmente presentes para obtener mayor fluidez y efectividad en dicho proceso, así como también los términos utilizados en la transmisión del mensaje por parte de los directivos, que resultan en su mayoría confusos para el personal. (Ver tabla nro. 31)

Los memos son considerados dentro de la gerencia (16%) como un medio impreso de comunicación apto para comunicar a todo el personal, las cartas (14%), resultan aburridas para la mayoría de estos, en cuanto a carteleros y afiches, en un 11 y 7% respectivamente, puede decirse que resultan atractivos, agradables y entendibles las veces que suelen ser utilizados como medios informativos.

En cuanto al personal de la **Gerencia de Administración**, existe un 44% que opina que deben ser mejorados significativamente, la forma que tienen los supervisores

de dar las instrucciones de trabajo a su personal, así como también, la información que se tiene a cerca de la misión de la empresa y antes que nada los términos empleados para ello.(Ver tabla nro. 33)

De las formas de comunicación escritas, utilizadas en dicha gerencia, resulta que los memos, cartas y carteleras, han sido considerados como las formas más entendibles para comunicar los mensajes, los afiches, como los más atractivos para ello y un 33% del personal permanece indiferente ante la utilidad que puedan tener los periódicos internos dentro de la compañía, en caso de que existieran.

En cuanto al personal de la **Gerencia de Relaciones Internacionales**, sucede que, el 58% opina que es necesario modificar cualitativa y cuantitativamente, las oportunidades que tienen los empleados para comunicarse con sus superiores, así como también los términos utilizados en la transmisión de los mensajes, es necesario también, hacer mejoras en cuanto a la disponibilidad de los medios existentes en la empresa y el mismo tipo de comunicación que predomina en la misma; ya que esta no resulta lo suficientemente efectiva entre empleados y supervisores o bien entre empleados mismos.(Ver tabla nro. 36)

Al igual que la mayoría de las gerencias, existe un 33% de los empleados que apuntan a indicar que mantienen contactos con sus supervisores por lo menos más de 8 veces al día pero en mayor proporción este contacto es a razón del trabajo.(Ver tabla nro. 38)

Finalmente, cabe apuntar en términos generales, que dentro de la empresa, las oportunidades de comunicación con las que cuentan los empleados son en gran medida limitadas por sus supervisores; ya que éstos, no permiten que sus empleados se comuniquen con él, por lo menos más de ocho veces al día.

Es también importante resaltar el hecho, de que existen muchos aspectos que necesariamente deben mejorarse para que resulte más efectivo el proceso de comunicación mismo que se lleva a cabo en Marte T.V.; en este sentido, hay que comenzar con la forma en que son utilizados los medios de comunicación existentes y su disponibilidad, así como también, los términos empleados por los directivos para comunicar los mensajes, que resultan en gran medida confusos para la mayoría del personal, por su parte, los supervisores deben mejorar la forma en como estos transmiten o dan instrucciones de trabajo a su personal.

GERENCIA DE INGENIERIA

	6	1	2	30	31	32	33	34	35
01	0	1	2	3	4	5	6	7	8
02	0	1	2	3	4	5	6	7	8
03	0	1	2	3	4	5	6	7	8
04	0	1	2	3	4	5	6	7	8
05	0	1	2	3	4	5	6	7	8
06	0	1	2	3	4	5	6	7	8
07	0	1	2	3	4	5	6	7	8
08	0	1	2	3	4	5	6	7	8
09	0	1	2	3	4	5	6	7	8
10	0	1	2	3	4	5	6	7	8
11	0	1	2	3	4	5	6	7	8
12	0	1	2	3	4	5	6	7	8
13	0	1	2	3	4	5	6	7	8
14	0	1	2	3	4	5	6	7	8
15	0	1	2	3	4	5	6	7	8
16	0	1	2	3	4	5	6	7	8
17	0	1	2	3	4	5	6	7	8
18	0	1	2	3	4	5	6	7	8
19	0	1	2	3	4	5	6	7	8
20	0	1	2	3	4	5	6	7	8
21	0	1	2	3	4	5	6	7	8
22	0	1	2	3	4	5	6	7	8
23	0	1	2	3	4	5	6	7	8
24	0	1	2	3	4	5	6	7	8
25	0	1	2	3	4	5	6	7	8
26	0	1	2	3	4	5	6	7	8
27	0	1	2	3	4	5	6	7	8
28	0	1	2	3	4	5	6	7	8
29	0	1	2	3	4	5	6	7	8
30	0	1	2	3	4	5	6	7	8
31	0	1	2	3	4	5	6	7	8
32	0	1	2	3	4	5	6	7	8
33	0	1	2	3	4	5	6	7	8
34	0	1	2	3	4	5	6	7	8
35	0	1	2	3	4	5	6	7	8

TABLA Nro.30

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 16"

[GERENCIA DE PRODUCCION]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	3	5	16	11	19	59	8	6	24
02	6	6	8	22	22	30	7	1	20
03	1	3	17	4	11	63	7	7	21
16 04	1	5	12	4	19	44	6	5	18
05	3	7	11	11	26	41	7	3	21
06	0	5	11	0	19	41	5	4	16
07	4	11	4	15	41	15	6	3	19
MED	3	5	13						
DESV	2	1	3						
TOTAL	18	26	64						

TABLA Nro.31

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 16"

[GERENCIA DE INGENIERIA]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	0	1	7	0	7	47	3	3	8
02	0	2	5	0	13	33	2	2	7
03	1	4	7	7	27	47	4	2	12
16 04	1	4	5	7	27	33	3	2	10
05	1	4	6	7	27	40	4	2	11
06	0	2	8	0	13	53	3	3	10
07	2	8	3	13	53	20	4	3	13
MED	1	3	6						
DESV	1	1	1						
TOTAL	5	15	30						

TABLA Nro.32

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 16"

[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

IT/CD		0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
	01	0	0	4	0	0	80	1	2	4
	02	1	3	0	20	60	0	1	1	4
	03	0	2	2	0	40	40	1	1	4
16	04	0	2	1	0	40	20	1	1	3
	05	1	0	2	20	0	40	1	1	3
	06	1	0	3	20	0	60	1	1	4
	07	1	2	0	20	40	0	1	1	3
MED		1	1	2						
DESV		0	1	1						
TOTAL		4	7	9						

TABLA Nro.33

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 16"

[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

IT/CD		0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
	01	1	1	7	11	11	78	3	3	9
	02	1	4	2	11	44	22	2	1	7
	03	0	2	7	0	22	78	3	3	9
16	04	0	2	6	0	22	67	3	2	8
	05	1	1	6	11	11	67	3	2	8
	06	1	4	2	11	44	22	2	1	7
	07	2	3	4	22	33	44	3	1	9
MED		1	2	6						
DESV		1	1	2						
TOTAL		6	10	28						

TABLA Nro.34

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 16"

[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

IT/CD	0	1	2	%0	%1	%2	MED	DESV	TOTAL
01	1	1	9	8	8	75	4	4	11
02	1	1	4	8	8	33	2	1	6
03	2	4	7	17	33	58	4	2	13
16 04	2	1	8	17	8	67	4	3	11
05	1	1	7	8	8	58	3	3	9
06	1	2	4	8	17	33	2	1	7
07	0	3	3	0	25	25	2	1	6
MED	1	2	7						
DESV	1	1	2						
TOTAL	8	8	35						

TABLA Nro.37

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 17"

[GERENCIA DE ADMINISTRACIONES]

IT/CD	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
17	1	1	0	5	2	11	11	0	56	22	2	2	9

TABLA Nro.38

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 17"

[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

IT/CD	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
17	3	2	0	4	2	25	17	0	33	17	2	1	11

TABLA Nro.35

VARIABLE: "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 17"

COMUNICACION

[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
17	3	4	1	13	6	11	15	4	48	22	5	4	27

TABLA Nro.36

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 17"

[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
17	0	0	1	3	1	0	0	20	60	20	1	1	5

TABLA Nro.37

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 17"

[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
17	1	1	0	5	2	11	11	0	56	22	2	2	9

TABLA Nro.38

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 17"

[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
17	3	2	0	4	2	25	17	0	33	17	2	1	11

VARIABLE: TIEMPO Y FRECUENCIA FORMAL DE LA COMUNICACION

Se refiere al hecho de considerar dentro de la empresa la periodicidad en que el mensaje llega al receptor y la repetición con que esto se da en determinado período.

Según el 37% del personal de la **Gerencia de Producción**, opina que rara es la vez cuando los directivos logran reunir al personal para darles a conocer diversos aspectos sobre la empresa, así como también, existe una tendencia a indicar, de que a veces los empleados tienen la oportunidad de comentar con sus supervisores temas distintos al trabajo, como lo es una película, un viaje, etc. pero si son muchas las veces en que logran intercambiar ideas a cerca de los estudios que realiza algún empleado (33%) y en ningún momento sobre algún problema personal (26%).(Ver tablas nros 29 y 43).

En el cuanto al personal de la **Gerencia de Ingeniería**, se dice, que un 33% opina, que estas reuniones se realizan de manera menos frecuente, es decir, los directivos no suelen reunirse con el personal en la mayoría de los casos para comunicarle los aspectos formales de la empresa, sin embargo, existe una gran tendencia (60%), a afirmar que muchos de los supervisores brindan la oportunidad para intercambiar opiniones sobre algún evento en especial, fiestas, juegos (partido de futbol),etc.(Ver tabla nro. 40).

De estos resultados una porción considerable del (47%) indica que por lo general este tipo de comunicación informal la ha llevado a cabo por lo menos en estas últimas tres semanas.

El 60% del personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**, opina por lo general que los directivos casi nunca reúnen al personal para darles a conocer aspectos sobre la empresa, por otra lado, existe una proporción menor (40%) que afirma que a veces logran compartir con sus supervisores inquietudes que tienen sobre temas de interés distintos al trabajo, tales como, estudios, asuntos personales, etc. cuya media arroja que este tipo de comunicación fué llevada a cabo alrededor de hace una semana aproximadamente. (Ver tabla nro. 41)

Existe una proporción entre el 33 y 44% del personal de la **Gerencia de Administración**, a reconocer que se ha mantenido un contacto más directo con sus supervisores en este último mes, gracias a que han podido compartir opiniones sobre temas distintos al trabajo, siendo los más frecuentes algún problema personal, un anécdota en una fiesta entre otros.

Por otra parte, otro 44% de la muestra opina, que sus directivos nunca buscan reunir al personal para comunicarles directamente tópicos en relación a la empresa y trabajo mismo. (Ver tabla nro. 42)

Finalmente, se hace relevante el hecho, de que un 33% coincide en la idea de que por lo general, los directivos de la empresa no acostumbran a reunirse con el personal para comunicarles los aspectos formales concernientes a la empresa, pero a su vez,

éstos logran indicar que existe cierta relación entre supervisores y supervisados que hace posible compartir opiniones e ideas distintas a las requeridas para la realización del trabajo. (Ver tabla nro. 42)

En líneas generales puede decirse, que cuando se trata de temas de interés diferentes a los del trabajo, tales como eventos especiales, fiestas, juegos, y en algunos casos, asuntos personales, los empleados tienen la oportunidad de intercambiar ideas con sus supervisores.

Otro aspecto relevante, es el hecho de que la mayoría de los supervisores se reúnen raras veces con su personal para indicarles o bien informarles aspectos sobre la empresa y trabajo en general.

Todo ello lleva a indicar que, en Marte T.V. se vé fomentada en mayor medida la comunicación informal que la formal en la relación supervisor-supervisado; ya que se brinda la oportunidad de compartir ideas y opiniones en relación a temas distintos a los de trabajo y por su parte los supervisores no buscan reunirse constantemente con sus empleados, para tratar asuntos de la empresa.

TABLA Nro.39

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 19"

[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
19	3	10	9	2	0	11	37	33	7	0	5	4	24

TABLA Nro.40

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 19"

[GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
19	4	5	5	0	0	27	33	33	0	0	3	2	14

TABLA Nro.41

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 19"

[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
19	0	3	1	1	0	0	60	20	20	0	1	1	5

TABLA Nro.42

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 19"

[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
19	4	2	3	0	0	44	22	33	0	0	2	2	9

VARIABLE: CREDIBILIDAD TABLA Nro.43

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 19"

[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
19	4	3	4	1	0	33	25	33	8	0	2	2	12

mayoría (41%) creen en la información que es suministrada por sus supervisores, sin embargo, los trabajadores buscan ampliar la información recibida y en caso de que esta provenga de un medio de comunicación externo a la empresa, suelen comentarla y razonarla con sus compañeros de trabajo. (Ver tabla nro. 44)

Según la muestra obtenida por el personal de la Gerencia de Ingeniería, podemos conocer, que el 53% de sus empleados afirman de existe una gran credibilidad en los mensajes que dan a conocer los supervisores inmediatos, éstos suelen también comentar en la mayoría de los casos con sus compañeros, toda aquella información que proviene de un medio de comunicación externo a la empresa. (Ver tabla nro. 45)

En cuanto al personal de la Gerencia de Recursos Humanos, observamos, que el grado de creencia de los empleados con respecto a los mensajes que transmiten los supervisores es casi nulo, según lo indica un 60% de la muestra, por consiguiente, buscan más información en otras fuentes, especialmente en los compañeros de trabajo, con quienes comparten toda la información recibida. (Ver tabla nro. 46)

Existe también una alta proporción (77%) que indica que los empleados de dicha Gerencia, tienden a creer en la información suministrada por los jefes de

VARIABLE: CREDIBILIDAD DEL MENSAJE

Es la certeza que posee el trabajador ante los mensajes e información que recibe dentro la empresa.

En cuanto al personal de la **Gerencia de Producción** encontramos, que en su mayoría (41%) creen en la información que es suministrada por sus supervisores, sin embargo, los trabajadores buscan ampliar la información recibida y en caso de que esta provenga de un medio de comunicación externo a la empresa, suelen comentarla y reafirmarla con sus compañeros de trabajo. (Ver tabla nro. 44)

Según la muestra obtenida por el personal de la **Gerencia de Ingeniería**, podemos conocer, que el 53% de sus empleados afirman de existe una gran credibilidad en los mensajes que dan a conocer los supervisores inmediatos, éstos suelen también comentar en la mayoría de los casos con sus compañeros, toda aquella información que provenga de un medio de comunicación externo a la empresa. (Ver tabla nro. 45)

En cuanto al personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**, observamos, que el grado de creencia de los empleados con respecto a los mensajes que transmiten los supervisores es casi nulo, según lo indica un 60% de la muestra; por consiguiente, buscan más información en otras fuentes; especialmente en los compañeros de trabajo, con quienes comparten toda la información recibida. (Ver tabla nro. 46)

Existe también una alta proporción (60%) que indica que los empleados de dicha Gerencia, tienden a creer en la información suministrada por los medios de

comunicación externos, la cual es de igual modo comentada entre los compañeros de trabajo. (Ver tabla nro. 46)

Existe un 44% del personal de la **Gerencia de Administración**, que considera en cierto modo, que los mensajes comunicados por los supervisores tiene su certeza, por ello dichos empleados buscan la posibilidad de obtener mayor información al respecto. (Ver tabla nro. 47)

En relación al personal de La **Gerencia de Relaciones Internacionales**, tenemos que, se presenta un elevadísimo porcentaje (58%) que demuestra la total credibilidad que estos tienen ante lo que comunican sus supervisores, creyendo así mismo en la información obtenida de los medios externos, la que suelen comentar con sus compañeros. (Ver tabla 48)

En líneas generales, podemos decir, que existe un alto índice de credibilidad en la información obtenida por los medios de comunicación externos a la empresa y aún más en la información que reciben de sus supervisores, sin embargo la mayoría de los empleados, no dejan de buscar información adicional en otras fuentes, como por ejemplo, las personas ajenas a la empresa y demás compañeros de trabajo.

TABLA Nro.44
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA LOS ITEMS 22 Y 23"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
22	5	11	6	8	19	41	22	30	8	2	30
23	0	11	12	2	0	41	44	7	6	5	25

En cuanto al personal de la Gerencia de Producción se puede decir, que según el

TABLA Nro.45
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA LOS ITEMS 22 Y 23"
[GERENCIA DE RECURSOS INGENIERIA]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
22	8	5	0	2	53	33	0	13	4	3	15
23	0	7	4	3	0	47	27	20	4	3	14

A grandes rasgos, puede decirse que el personal de la Gerencia de Recursos Ingenieria

TABLA Nro.46
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA LOS ITEMS 22 Y 23"
[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
22	1	1	3	0	20	20	60	0	1	1	5
23	0	3	1	1	0	60	20	20	1	1	5

Mientras que por otra parte el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, suelen

TABLA Nro.47
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA LOS ITEMS 22 Y 23"
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
22	0	4	4	1	0	44	44	11	2	2	9
23	0	3	6	0	0	33	67	0	2	2	9

el 40% de la población muestra que el personal de la Gerencia de Ingeniería, suelen

TABLA Nro.48
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA LOS ITEMS 22 Y 23"
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
22	7	1	2	1	58	8	17	8	3	2	11
23	0	7	3	2	0	58	25	17	3	3	12

largo de la reunión con sus compañeros, como así al final de ésta con los representantes

DIRECCION DE LA COMUNICACION

Indica las Líneas formales mediante las cuales se lleva a cabo el proceso de comunicación en la empresa.

En cuanto al personal de la **Gerencia de Producción** se puede notar, que según el 44% de los empleados cuentan con la facilidad de comunicarse con sus supervisores, es decir, estos pueden hacer llegar fácilmente sus ideas a los jefes inmediato en el momento que lo soliciten o deseen.

A grandes rasgos, puede decirse que la actitud de tienen los trabajadores en las reuniones de trabajo, suele ser en el caso del personal la **Gerencia de Producción**, muy activa; es decir, un 55% de dicho personal dice intervenir constantemente a lo largo de toda la reunión.

Mientras que por otra parte, el personal de la **Gerencia de Ingeniería**, suelen aclarar las dudas con sus compañeros o solo al final de la reunión con los expositores.

Con respecto al personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**, apunta, que el tipo de comunicación que posee con sus superiores no es tan constante (según lo indica el 40% de la población muestral); ya que, los empleados deben limitarse en cierta medida a la hora de querer o necesitar transmitir sus ideas a dicha instancia superior.

En relación al personal de la **Gerencia Recursos Humanos**, puede notarse que los existe un 40% de los empleados que afirman, que estos suelen aclarar dudas a lo largo de la reunión con sus compañeros, como así al final de ésta con los expositores.

El 33% del personal de la **Gerencia de Administración**, afirma, que estos también cuentan con una gran facilidad para comunicarse con sus superiores, es decir, consideran, que se les hace fácil hablar con sus supervisores cuando éstos lo consideran necesario.

En cuanto al personal de la **Gerencia de Administración**, existe en general un 56% de los trabajadores que opinan que la mayoría de estos trabajadores, buscan intervenir constantemente a lo largo de la reunión.

El personal de la **Gerencia de Relaciones Internacionales**, opina de igual modo, en un 33%, que la posibilidad con que ellos cuentan para comunicarse con su supervisores es constante y pueden hacerlo al momento en estos tengan la necesidad.

Es importante resaltar el hecho, de que la mayoría de los empleados de todas las gerencias en general, emiten la opinión de que el tipo de comunicación que más predomina en Marte T.V. es la que va de jefe a empleado en cuanto a mandatos e instrucciones de trabajo se refiere y entre empleados, para intercambiar ideas e inquietudes con respecto al trabajo que realizan.(Ver tablas nro. 49,50, 51, 52 y 53).

En cuanto a las oportunidades que tienen los empleados dentro de la empresa para comunicarse con sus superiores, cabe mencionar además, que la mayoría de los gerentes escuchan al personal y tratan de buscar rápida y efectivamente una decisión al respecto con la idea de satisfacer las inquietudes de su personal.(Ver tablas 54, 55, 56, 57 y 58).

TABLA Nro. 47
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 23"
 (GERENCIA DE PRODUCCIÓN)

Se ha podido notar, que la gran proporción de los empleados de las gerencias de la empresa, logran buscar o solicitar a sus supervisores inmediatos la información que necesitan para llevar a cabo un trabajo que este les indica y no saben hacer, aunque otra proporción de trabajadores indique, que los trabajadores en su mayoría cuentan con la total libertad e iniciativa para llevar a cabo su trabajo.

Finalmente, puede hacerse notar que el personal de la compañía suele siempre comentar con sus compañeros de trabajo, lo que sucede en el departamento; lo cual lleva a pensar en la existencia de un tipo de comunicación horizontal entre empleados que se lleva a cabo constantemente.

TABLA Nro. 52
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 25"
 (GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN)

TABLA Nro. 53
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 25"
 (GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES)

TABLA Nro.49
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 25"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
25	11	7	6	1	2	0	41	26	22	4	7	0	5	4	27

TABLA Nro.50
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 25"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
25	3	2	6	1	1	1	20	13	40	7	7	7	2	2	14

TABLA Nro.51
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 25"
[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
25	3	1	1	0	0	0	60	20	20	0	0	0	1	1	5

TABLA Nro.52
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 25"
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
25	5	1	1	0	1	1	56	11	11	0	11	11	2	2	9

TABLA Nro.53
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 25"
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
25	3	2	5	1	1	0	25	17	42	8	8	0	2	2	12

TABLA Nro.54
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 26"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
26	0	4	20	2	1	0	0	15	74	7	4	0	5	7	27

TABLA Nro.55
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 26"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
26	0	4	9	0	1	0	0	27	60	0	7	0	2	3	14

TABLA Nro.56
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 26"
[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
26	0	1	1	1	2	0	0	20	20	20	40	0	1	1	5

TABLA Nro.57
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 26"
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
26	0	1	8	0	0	0	0	11	89	0	0	0	2	3	9

TABLA Nro.58
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 26"
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
26	0	3	8	1	0	0	0	25	67	8	0	0	2	3	12

TABLA Nro.59
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 29"
 [GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
29	1	1	9	5	11	4	4	33	19	41	5	4	27

TABLA Nro.60
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 29"
 [GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
29	2	1	2	6	3	13	7	13	40	20	3	2	14

TABLA Nro.61
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 29"
 [GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
29	0	0	1	1	3	0	0	20	20	60	1	1	5

TABLA Nro.62
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 29"
 [GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
29	1	0	2	3	3	11	0	22	33	33	2	1	9

TABLA Nro.63
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 29"
 [GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
29	1	0	4	3	4	8	0	33	25	33	2	2	12

VARIABLE: CONTENIDO DE LA COMUNICACION

Se refiere a la composición del mensaje que se quiere transmitir a través del proceso de comunicación dentro de la empresa.

Puede notarse, que el 41% del personal de la **Gerencia de Producción**, considera que la mayor proporción en que son utilizados los medios de comunicación impresos dentro de Marte T.V., es para felicitar al personal por su cumpleaños y en menor medida (7%) para notificarle que han sido promovidos.

En el caso del personal de la **Gerencia de Ingeniería**, el 87% por su parte, apunta que estos medios de comunicación impresos, son más bien empleados para invitar al personal a un festejo o celebración patrocinada por la empresa.

Con relación al personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**, puede notarse que estos consideran que dichos medios, son en su mayoría utilizados como invitaciones y rara vez es cuando se comunica a través de estos, aumentos de salarios, promociones o reconocimientos en el trabajo.

Existe un 56% de la muestra del personal de la **Gerencia de Administración**, que opina que los medios impresos de comunicación dentro de la empresa, son utilizados en su mayoría para felicitar a dicho personal, por su cumpleaños como también para invitarlos a algún festejo de la compañía.

El (58%) de la **Gerencia de Relaciones Internacionales**, opina que estos medios de comunicación son en su gran mayoría empleados, para invitar al personal a algún festejo de la compañía y un 42% indica que lo son para felicitar a los trabajadores por su cumpleaños.

A grandes rasgos puede notarse, que la mayor utilidad dada a estos medios dentro de la empresa, es con la intención de motivar al personal en su participación de alguna festividad de la misma o cuando se pretende felicitar a algún trabajador por el día de su cumpleaños. Este hecho podría considerarse útil y necesario en toda empresa, y de esta manera promover la identificación por parte del trabajador con su organización.

VARIABLE: FORMAS DE COMUNICACION

Esta variable se refiere a los estilos, modos y clasificación de la comunicación predominante en la empresa.

Existe un 37% del personal de la **Gerencia de Producción**, que opina que tanto la comunicación verbal como la escrita es muy importante dentro de Marte T.V.; por otro lado, hay una menor proporción (4%), que indica que ninguna de las dos son importantes. (Ver tabla nro. 64)

En cuanto al personal de la **Gerencia de Ingeniería**; puede decirse que estos tienden a valorar las comunicaciones de tipo verbal más importante y por ende más predominante en la empresa que la escrita, según lo indica el 47% de la población muestral de dicha gerencia. (Ver tabla nro. 65)

Por otra parte, existe un 40% del personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**, que tienden a considerar a ambos tipos de comunicación, como muy importantes para la empresa. (Ver tabla nro. 66)

Es importante observar, en cuanto existe un 44% del personal de la **Gerencia de Administración**, que consideran que la comunicación escrita, es más predominante en la empresa que la verbal. Lo cual es necesaria por su tipo de trabajo.

Otro 42% de la muestra, indica, que el personal de la **Gerencia de Relaciones Internacionales**, tienden a darle igual importancia a los dos tipos de comunicaciones presentes en la empresa.

Es importante notar, que la mayor proporción de los empleados (70%), incluyendo todas las Gerencias, tienden a considerar que la comunicación verbal dentro de la empresa es más importante que la escrita, y otro 20% de la muestra opina por el contrario, que la escrita es más que la verbal. La razón por la cual esta situación se manifiesta, es producto quizás, del estilo participativo y dinámico que se genera en la empresa.

TABLA Nro.64
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 32"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
32	10	6	10	1	37	22	37	4	7	4	27

TABLA Nro.65
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 32"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
32	7	4	3	1	47	27	20	7	4	2	15

TABLA Nro.66
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 32"
[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
32	2	2	0	1	40	40	0	20	1	1	5

Existe un 40% del personal de la Gerencia de Recursos Humanos, que afirma por su parte, que hay mayor interés en estas reuniones, cuando ocurre algún cambio en el trabajo; ya que es cuando los supervisores buscan reunir a su personal para llevar a cabo esta actividad. (Ver tabla nro. 69)

En cuanto al personal de la Gerencia de Administración, existe una tendencia a indicar (56%), que la mayoría de veces en que se reúnen supervisores y supervisados, es con la intención de planificar, hacer y evaluar el trabajo realizado, por deficientes,

VARIABLE: PROPOSITO DE LA COMUNICACION

Se refiere a la intención, cometido o causa que originan las comunicaciones en la empresa.

En relación al personal de la **Gerencias de Producción**, puede indicarse, que en dicha gerencia, se hacen muy usuales las reuniones para tratar temas sobre el trabajo.

Un 53% del personal de la **Gerencia de Ingeniería**, indica que los supervisores logran reunir a su personal en mayor medida cuando debe tratarse algún aspecto importante tanto de trabajo como de la compañía y por ello pueden verse afectados los trabajadores de esta unidad; aspectos tales como, problemas laborales, planificación, evaluación y ejecución del trabajo, así como también para corregir fallas, dudas y debilidades en el trabajo (Ver tabla nro. 68).

Existe un 40% del personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**, que afirma por su parte, que hay mayor interés en estas reuniones, cuando ocurre algún cambio en el trabajo; ya que es cuando los supervisores buscan reunir a su personal para llevar a cabo esta actividad. (Ver tabla nro. 69)

En cuanto al personal de la **Gerencia de Administración**, existe una tendencia a indicar (56%), que la mayoría de veces en que se reúnen supervisores y supervisados, es con la intención de planificar, hacer y evaluar el trabajo realizado, por deficiencias,

errores y dudas acerca del trabajo o bien cuando ocurren cambios en el mismo.(Ver tabla 70)

Existe un 42% del personal de la **Gerencia de Relaciones Internacionales**, que consideran que las reuniones que se llevan a cabo dentro de esta unidad funcional es solo con la intención de tratar, aclarar e indicar asuntos concernientes al trabajo exclusivamente.(Ver tabla nro. 71)

En líneas generales puede decirse, que la mayoría de los trabajadores de Marte T.V. tienden a afirmar que las veces en que estos se reúnen con sus supervisores es siempre en caso de o en relación al trabajo, es decir, se reúnen cuando es necesario resolver algún problema de carácter laboral o bien para planificar y ejecutar funciones, así como también para corregir deficiencias, errores y aclarar dudas de el trabajo.

En cuanto a la percepción que tienen los trabajadores de estas gerencias en torno a si existe o no relación directa entre las comunicaciones internas y los productos obtenidos de la empresa, cabe mencionar, que en su totalidad, estos opinan que existe mucha relación entre ellos; ya que son consideradas las comunicaciones interna como una vía para estimular al personal, por ende alcanzar mejores y mayores relaciones entre los mismos, lo cual lleva a la obtención de buenos resultados y a incrementar el nivel competitivo en el mercado gracias a la calidad de los productos obtenidos.(Ver tablas del 72 al 81).

Es importante tomar en cuenta, que es necesario dar a conocer tanto éxitos y fracasos de la empresa, ya que la gran mayoría de los empleados coinciden en la idea

de que ellos se ven altamente afectados por los mismos. Conociendo las fallas, el empleado tendrá la posibilidad de poder corregirlas así como aprender de las mismas.

TABLA Nro. 67

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 33"
(GERENCIA DE INGENIERIA)

	1	2	3	4	5	6	21	22	23	24	25	26	N	D	F
33	2	4	3	0	2	16	7	15	11	0	7	39	3	5	27

TABLA Nro. 68

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 33"
(GERENCIA DE INGENIERIA)

	1	2	3	4	5	6	21	22	23	24	25	26	N	D	F
33	3	1	0	2	1	5	20	7	0	13	7	53	2	3	13

TABLA Nro. 69

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 33"
(GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS)

	1	2	3	4	5	6	21	22	23	24	25	26	N	D	F
33	1	0	0	0	2	2	20	0	0	0	40	40	1	1	3

TABLA Nro. 70

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 33"
(GERENCIA DE ADMINISTRACION)

	1	2	3	4	5	6	21	22	23	24	25	26	N	D	F
33	3	0	1	0	0	5	38	0	11	0	0	56	2	2	3

TABLA Nro. 71

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 33"
(GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES)

	1	2	3	4	5	6	21	22	23	24	25	26	N	D	F
33	3	0	1	2	1	5	25	0	6	17	3	42	2	2	12

TABLA Nro.67

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 33"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
33	2	4	3	0	2	16	7	15	11	0	7	59	5	5	27

TABLA Nro.68

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 33"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
33	3	1	0	2	1	8	20	7	0	13	7	53	3	3	15

TABLA Nro.69

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 33"
[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
33	1	0	0	0	2	2	20	0	0	0	40	40	1	1	5

TABLA Nro.70

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 33"
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
33	3	0	1	0	0	5	33	0	11	0	0	56	2	2	9

TABLA Nro.71

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 33"
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
33	3	0	1	2	1	5	25	0	8	17	8	42	2	2	12

TABLA Nro.72
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 34"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
34	3	2	9	6	7	11	7	33	22	26	5	3	27

TABLA Nro.73
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 34"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
34	2	1	3	4	5	13	7	20	27	33	3	1	15

TABLA Nro.74
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 34"
[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
34	0	0	1	0	4	0	0	20	0	80	1	2	5

TABLA Nro.75
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 34"
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
34	0	0	3	5	1	0	0	33	56	11	2	2	9

TABLA Nro.76
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 34"
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	0	1	2	3	4	%0	%1	%2	%3	%4	M	D	T
34	2	3	1	4	2	17	25	8	33	17	2	1	12

TABLA Nro.77
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 35"
 [GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
35	23	17	5	0	7	5	85	63	19	0	26	19	10	8	57

TABLA Nro.78
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 35"
 [GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
35	13	13	2	0	3	1	87	87	13	0	20	7	5	5	32

TABLA Nro.79
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 35"
 [GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
35	3	3	1	0	1	2	60	60	20	0	20	40	2	1	10

TABLA Nro.80
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 35"
 [GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
35	8	3	3	0	3	1	89	33	33	0	33	11	3	3	18

TABLA Nro.81
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 35"
 [GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	5	6	%1	%2	%3	%4	%5	%6	M	D	T
35	1	0	3	0	1	1	8	0	25	0	8	8	1	1	6

VARIABLE: ALCANCE DE LA COMUNICACION

Se refiere a la máxima cobertura que logra tener la transmisión de información a lo largo de toda la empresa.

Existe al respecto, un 26% del personal de la **Gerencia de Producción**, que opina que la información más importante en Marte T.V., se transmite medianamente rápida y oportuna y un 41% considera que estos mensajes son en su mayoría ciertamente confusos. (Ver tablas nro. 82)

Con respecto al personal de la **Gerencia de Ingeniería**, existe una proporción que considera que este tipo de información se transmite a los empleados de la unidad, mas o menos rápida (33%), casi siempre confusa (40%) y finalmente medianamente tardía (60%). (Ver tablas nor. 83)

En cuanto al personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**, puede decirse que la información importante para el personal en relación a su trabajo, se transmite en cierta medida rápida y oportuna, según lo indica el 40 y 60% respectivamente. A su vez, que se transmiten mensajes claros al personal (40%).

Existe un 56% del personal de la **Gerencia de Administración**, que afirma, que los mensajes de importancia son transmitidos al personal de dicha unidad, moderadamente claros y oportunos; a su vez, otro 44% describen esta función como lo suficientemente rápida para comunicar al personal.

Finalmente, el 33% del personal de la Gerencia de Relaciones Internacionales, describen el proceso comunicativo dentro de Marte T.V. como muy lento, con claridad en los mensajes que se transmiten (42%) y moderadamente oportuno (42%).

A grandes rasgos puede concluirse, que han sido determinado dentro de la empresa, los pasillos de los estudios, el cafetín y la Gerencia de Relaciones Internacionales como los más concurridos por el personal dentro de la empresa, como alternativas para ser ubicados en estos lugares estratégicos medios de comunicación internos ,para mantener informado al personal de lo que sucede en la empresa.

Cabe destacar que la mayoría del personal de las distintas Gerencias, cuando se le preguntó sobre cómo era transmitida la información relevante para la empresa, éste respondió, en su mayoría, que las categorías de rapidéz, claridad y oportunidad, se dan de manera regular y moderada.

TABLA Nro.82

VARIABLE: LOGRO

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 38"

[GERENCIA DE PRODUCCION]

IT/CD	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	5	6	7	3	3	19	22	26	11	11	5	2	24
38 02	1	4	11	3	5	4	15	41	11	19	5	3	24
03	4	6	7	4	4	15	22	26	15	15	5	1	25
MED	3	5	8	3	4								
DESV	2	1	2	0	1								
TOTAL	10	16	25	10	12								

TABLA Nro.83

"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 38"

[GERENCIA DE INGENIERIA]

IT/CD	1	2	3	4	5	%1	%2	%3	%4	%5	M	D	T
01	3	3	5	0	4	20	20	33	0	27	3	2	15
38 02	2	4	6	2	1	13	27	40	13	7	3	2	15
03	2	1	9	1	2	13	7	60	7	13	3	3	15
MED	2	3	7	1	2								
DESV	0	1	2	1	1								
TOTAL	7	8	20	3	7								

VARIABLE: LOGRO

Consiste en los objetivos alcanzados por los trabajadores en el desempeño de sus labores, los cuales son comunicados y reconocidos por los empleados dentro de la empresa.

Existe un 48% del personal de la **Gerencia de Producción**, que considera, que la relación que existe entre supervisor y subordinado, se debe al hecho de buscar crear mejoras en el trabajo, y en menor medida (según un 33% de la muestra), para realizar algún trabajo de emergencia. (Ver tabla nro. 84)

Puede decirse también, que en dicha Gerencia los trabajadores suelen trabajar conjuntamente con sus supervisores a la hora de hacer o cambiar las pautas en el trabajo (10%), como así, de crear mejoras en el mismo (48%), mientras que es menor este tipo de relación, cuando deben realizarse informes para alta Gerencia (26%) o bien para revisar los estándares de trabajos existentes (11%).

A veces, la mayoría de estos trabajadores, suelen establecer y controlar sus propias normas y estándares de trabajo, comunicando posteriormente los resultados obtenidos a sus supervisores, según lo indica el 56% de la muestra.

En relación al personal de la **Gerencia de Ingeniería**, los empleados y los supervisores realizan actividades comunes cuando se evalúa al personal en el departamento (33%) o cuando suelen modificarse las pautas de trabajo a seguir (20%) y rara vez cuando deben revisarse los estándares de trabajo (13%). (Ver tabla nro. 87)

Este personal, difiere notablemente de la Gerencia anterior ya que éstos opinan que nunca establecen sus propias normas y estándares de trabajo (40%).

Para el personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**, se hace más directo el trabajo con los supervisores cuando se discuten proyectos (60%) y es menos frecuente cuando deben determinarse estándares de trabajo (20%). (Ver tabla nro. 86)

Existe un 40% de su personal, que opinan que éstos suelen establecerse normas y estándares propios para llevar a cabo el trabajo que realizan en su departamento.

El personal de la **Gerencia de Administración**, solo suele trabajar en conjunto con los supervisores, en caso de emergencias (33%), es decir, cuando por ejemplo debe realizarse algún trabajo a tiempo y es menos común aún, cuando se evalúa al personal de el departamento, según lo indica el 56% de la población muestral. (Ver tabla nro. 87)

Otro 89% de esta población muestral, indica que los trabajadores de esta unidad, siempre suelen trabajar bajo normas y estándares propios, comunicando solo los resultados obtenidos.

En cuanto al personal de la **Gerencia de Relaciones Internacionales** puede indicarse al respecto, que un 50% de dichos empleados indican que suelen trabajar conjuntamente con sus supervisores cuando buscan crear mejoras en el trabajo y en

menor medida (25%), cuando deben revisar estándares de trabajo establecidos. (Ver tablas nro. 88)

Existe otra proporción (58%) del personal de dicha Gerencia, que indica en relación a la autonomía que estos tienen para establecer normas y estándares de trabajo, que a veces pueden seguir sus propias pautas de trabajo, para luego comunicar los resultados obtenidos a sus supervisores.

Se ha podido conocer, según el 44% del personal de la **Gerencia de Producción**, que los trabajadores en esa unidad nunca han establecidos conjuntamente con sus supervisores estándares de trabajo, es decir, éste no suele pedir la opinión de sus trabajadores a la hora de ser determinados tales estándares, así como tampoco lo es para la definición de las políticas; pero en cierta medida, son tomados en cuenta para definir los objetivos de las tareas que han de llevarse a cabo en dicha unidad.

En el caso del personal de la **Gerencia de Ingeniería**, existe un 40% que indica, que los supervisores por lo general, piden a veces la opinión de sus compañeros para la definición de las políticas concernientes a la unidad de trabajo.

Caso similar se presenta con respecto al personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**; ya que según la opinión emitida al respecto, existe un 27% que afirma que los supervisores inmediatos piden a veces la opinión de su personal para establecer las políticas internas de dicha Gerencia..

Es importante resaltar en cuanto al personal de la **Gerencia de Administración**, que existe un 56 y 34% que consideran que los supervisores suelen solicitar la opinión de su personal, en la medida en que estos deben establecer estándares de trabajo y políticas concernientes al departamento donde laboran.

Con respecto al personal de la **Gerencia de Relaciones Internacionales**, puede decirse, que los supervisores por lo general buscan siempre, la opinión de estos, en caso de establecer estándares de trabajo (50%) y definir los objetivos de trabajo, según lo establece el 42% de dicha muestra.

En términos generales, es necesario resaltar el hecho, de que por lo general, los trabajadores juegan un papel muy importante dentro de la empresa, en relación a la definición de objetivos, políticas y estándares de trabajo.

En cuanto a todo los esfuerzos y modo de trabajar de los empleados, puede decirse que en el caso del personal de las **Gerencias de Ingeniería, Recursos Humanos e Internacionales**, existe una gran satisfacción a nivel funcional de todo su personal, ya que por lo general, dichos esfuerzos son por lo menos reconocidos verbalmente por sus supervisores cuando logran realizar exitosamente el trabajo y obtienen resultados favorables, a excepción de los trabajadores del área de **Producción**, que afirman, que sus esfuerzos jamás son reconocidos. (Ver tablas de la nor. 89 a la nro 93)

Por otra parte, se ha podido determinar, que el mayor porcentaje de los trabajadores de las distintas gerencias existentes en la compañía, coinciden en que,

todos en general suelen proponerse metas retadoras en su trabajo, las que saben que pueden ser alcanzadas.

Por su parte, los trabajadores se sienten participes del éxito obtenido por la empresa, en la medida en que éstos dedican mayores esfuerzos a su trabajo, según el trabajo en sí que realizan y finalmente por la asistencia diaria a su lugar de trabajo.

TABLA Nro.85
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 41"
(GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS)

	1	2	3	X1	X2	X3	N	D	T
41	1	9	5	20	150	100	5	3	15

TABLA Nro.87
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 41"
(GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN)

	1	2	3	X1	X2	X3	N	D	T
41	1	9	5	11	100	25	5	3	15

TABLA Nro.88
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 41"
(GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES)

	1	2	3	X1	X2	X3	N	D	T
41	1	9	5	8	75	42	5	3	15

TABLA Nro.84
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 41"
 [GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	%1	%2	%3	M	D	T
41	1	9	5	4	33	19	5	3	15

TABLA Nro.85
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 41"
 [GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	3	%1	%2	%3	M	D	T
41	1	9	5	7	60	33	5	3	15

TABLA Nro.86
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 41"
 [GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	%1	%2	%3	M	D	T
41	1	9	5	20	180	100	5	3	15

TABLA Nro.87
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 41"
 [GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	%1	%2	%3	M	D	T
41	1	9	5	11	100	56	5	3	15

TABLA Nro.88
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 41"
 [GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	%1	%2	%3	M	D	T
41	1	9	5	8	75	42	5	3	15

TABLA Nro.89
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 42"
[GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
42	12	2	0	13	44	7	0	48	7	6	27

TABLA Nro.90
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 42"
[GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
42	11	1	0	3	73	7	0	20	4	4	15

TABLA Nro.91
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 42"
[GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
42	3	0	0	2	60	0	0	40	1	1	5

TABLA Nro.92
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 42"
[GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
42	2	0	1	6	22	0	11	67	2	2	9

TABLA Nro.93
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 19"
[GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	3	4	%1	%2	%3	%4	M	D	T
42	9	2	1	0	75	17	8	0	3	4	12

VARIABLE: AFILIACION

Es la tendencia que existe en la empresa para crearse grupos de trabajo y realizarse actividades extralaborales por parte personal que permitan desarrollar los procesos de comunicación ya existentes.

Existe una tendencia del personal de la **Gerencia de Producción**, a considerar, el estilo gerencial predominante en la empresa, como nada participativo, ni flexible en cuanto a la comunicación que se fomenta entre superiores y supervisados, según lo indica el 41 y 33% de dichos empleados; sin embargo, existe una tendencia de opiniones que indica a que los gerentes, por su parte, son medianamente colaboradores y tratan de buscar soluciones prácticas a los problemas e inconvenientes que puedan surgir en determinado momento.

En cuanto al estilo gerencial presente en Marte T.V. puede indicarse que la mayoría del personal de la **Gerencia de Ingeniería**, lo ha catalogado como poco participativo y directo (33%), moderadamente impositivo en sus decisiones y en relación a la colaboración que proporciona en cuanto a la determinación de soluciones prácticas (34%).

Existe un 80% del personal de la **Gerencia de Recursos Humanos**, que opinan en relación al estilo gerencial existente en la empresa, que éste, se caracteriza por ser participativo y en cierta medida impositivo en sus decisiones e ideas, como también por ser poco flexible y colaborador con el personal.

Por su parte, el 56% del personal de la **Gerencia de Administración**, opina, que algunas veces pueden participar en las decisiones que debe tomar sus supervisores en cuanto al trabajo se trate; mientras éstos se comunican, el supervisor por su parte, escucha a su personal, comparten opiniones y logran buscar soluciones prácticas, apoyando su iniciativa (45%).

Existe bajo esta misma tendencia de opiniones, una proporción del personal de la **Gerencia de Relaciones Internacionales**, que indica ,que a veces estos pueden participar en la toma de decisiones de sus supervisores (42%).

Existe otro 50% de dicha gerencia, que afirma que las veces en que los trabajadores se comunican con sus superiores, éste los escucha, busca dar soluciones a sus expectativas y finalmente apoyan la iniciativa que estos tienen para comunicarse con ellos.

En líneas generales, existe una tendencia de los empleados de todas las gerencias, a opinar en un 67% que en la empresa se fomentan actividades (aunque raras veces) distintas a las de trabajo. (Ver tablas desde la 94 hasta la 98)

Este tipo de actividades en la actualidad suelen ser por lo general poco promovidas por la empresa y al personal en su conjunto, le gustaría que se realizaran más frecuentemente (tales como, verbenas, actividades deportivas, excursiones, fiestas, seminarios, cursos, entre otras).

Con respecto a la existencia o no de grupos distintos a los de trabajo, hay una tendencia de opiniones a considerar, que no existen tales grupos; ya que en la empresa, los empleados, no son motivados a trabajar en grupo.

Existe otro renglón de opiniones en donde se afirma que la existencia de los grupos de trabajo existentes, se debe a que estos son producto de la iniciativa que han tenido los supervisores o bien por la necesidad que ha tenido un compañero en la realización de alguna actividad.

TABLA Nro. 96
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 45"
(GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS)

ÍTEM	1	2	X1	X2	N	3	4
45	1	3	29	66	2	1	4

TABLA Nro. 97
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 46"
(GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN)

ÍTEM	1	2	X1	X2	N	3	4
46	7	2	79	33	5	3	9

TABLA Nro. 98
"TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ÍTEM 46"
(GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES)

ÍTEM	1	2	X1	X2	N	3	4
46	6	5	21	22	6	5	12

TABLA Nro.94
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 46"
 [GERENCIA DE PRODUCCION]

I/C	1	2	%1	%2	M	D	T
46	8	18	30	67	13	5	26

TABLA Nro.95
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 46"
 [GERENCIA DE INGENIERIA]

I/C	1	2	%1	%2	M	D	T
46	6	9	40	60	8	2	15

TABLA Nro.96
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 46"
 [GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS]

I/C	1	2	%1	%2	M	D	T
46	1	3	20	60	2	1	4

TABLA Nro.97
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 46"
 [GERENCIA DE ADMINISTRACION]

I/C	1	2	%1	%2	M	D	T
46	7	2	78	22	5	3	9

TABLA Nro.98
 "TABLA GENERAL DE RESPUESTAS PARA EL ITEM 46"
 [GERENCIA DE RELACIONES INTERNACIONALES]

I/C	1	2	%1	%2	M	D	T
46	6	6	22	22	6	0	12

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Comunicar es un proceso y como todo, requiere cumplir una serie de condiciones para lograr el objetivo de proyectar la idea.

Muchas veces esas condiciones o fases que permiten llevar a cabo el proceso de comunicación se ven afectados por algunas variables generales de la empresa, por esto fue necesario la realización de un diagnóstico que permitiera identificar y evaluar dicha situación comunicacional dentro de la empresa, en donde se muestran sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Esta investigación nos permitió comprobar de manera unánime la importancia que tiene la figura del supervisor como ente encargado y responsable de informar a sus subalternos, acerca de las políticas y demás aspectos formales internos dentro de la empresa. Además de ser un elemento clave para el intercambio e interpretación de los mensajes, debe velar por el momento en que se transmite los mensajes. Dicha prioridad viene dada por las oportunidades y amenazas del entorno y los objetivos que define la empresa, buscando un balance del mensaje corporativo (siempre presente) y el mensaje específico que se desea comunicar.

Los supervisores deben informar a sus subalternos acerca de los lineamientos y políticas, utilizando el medio más apropiado y que se adapte a la estructura, prácticas y al público receptor dentro de la misma.

En Marte T.V. esta definición de supervisor es ampliamente compartida pero en la práctica encontramos una enorme falla, en el total desconocimiento por parte de los trabajadores sobre aspectos generales de la compañía; como sus antecedentes, sus políticas, el personal directivo, fundador y ejecutivo, sus normas generales, estructura, beneficios y lo que es mas grave aún en la idea original de la visión y misión de la empresa.

Todo esto, debido a que los supervisores no cumplen ciertamente con la responsabilidad de mantener informado al personal. Nos preguntamos: ¿Será que ellos también la desconocen y no saben o no han sido entrenados como supervisores?, ¿Que no conocen o manejan la importancia de las comunicaciones en la empresa en general y en particular en su función?

Esta total desinformación, tratada en el párrafo anterior, ha originado que los trabajadores, en su ansiedad por obtener mas información sobre el entorno de su trabajo, recurran a los medios de comunicación externos a la empresa (periódicos, revistas, t.v., etc.), a sus compañeros de trabajo y lo que es peor aun los permanentes comentarios de "radio pasillo" que así como sirven de informantes pueden lograr distorsionar y confundir al trabajador, fomentandose la posibilidad de rumores, chismes y chistes en la organización.

Por cuanto al rumor, se ha podido determinar que debido a su alta frecuencia encontrada en la muestra, se crea un estado de ansiedad, temor y desconfianza; ya que la información conocida por los trabajadores en relación a la empresa, es a través de medios de comunicación internos y externos, como así por parte de los mismos supervisores y/o directivos, se han difundido los mensajes de manera informal entre los compañeros de trabajo, departamentos y gerencias, lo cual ha venido contribuyendo a la desintegración, malestar y actitudes desfavorables para con los otros trabajadores o hacia la empresa misma.

Es necesario combatir el rumor y el chisme o murmullo dentro de la empresa, porque en nada contribuye a fomentar sentimientos de solidaridad y cohesión entre los trabajadores y de lealtad con la empresa.

Todo esto, desestimula y afecta la credibilidad que tienen los trabajadores en sus superiores y en la empresa; por consiguiente no podemos olvidar que el empleado al constituir parte importante de la imagen de la empresa, debe tener una identificación con los objetivos y propósitos de la misma, al no tener una información veraz, esta imagen puede perderse y mal interpretarse, por eso, la credibilidad en los empresarios dependerá de su comportamiento y de la habilidad que posean éstos para comunicarse.

En tales condiciones el rendimiento y la eficiencia de cada uno en el cumplimiento de sus deberes se ven notablemente perjudicados; ya que los trabajadores han considerado, que se ven altamente afectados por la falta de conocimientos con respecto a éxitos, fracasos, producción y resultados que ha podido obtener la empresa.

El carácter "familiar" que posee MARTE T.V., unido a su constante y frecuente crecimiento, es quizás lo que propicia la excesiva importancia y práctica de las comunicaciones verbales, sobre las codificadas o escritas, es cierto que estas permiten establecer una mayor interrelación entre los individuos, pero es un riesgo ya que a medida que un mensaje pasa a través de una larga cadena de individuos, el contenido y orden del mensaje se transforma.

En la organización las comunicaciones tienden y fluyen en varias direcciones; de manera descendente con el propósito de transmitir mandatos e instrucciones para que el empleado conozca sus obligaciones hacia la organización formal y sirva de guía para el desempeño de sus deberes. En dirección horizontal se da a través de toda la organización entre compañeros y colegas que trabajan en niveles similares esta es la mas practicada en la empresa y la última en dirección ascendente que se limita al intercambio de ideas sobre trabajo.

Los medios de comunicación interna mas utilizados en la empresa suelen ser los memos, cartas y carteleros. Sin embargo un gran número de trabajadores consideran que resultaría bastante efectivo si se emplearan mas a menudo medios dinámicos como las reuniones, donde se busca integrar las opiniones e intereses comunes para alcanzar soluciones.

También observamos la carencia y a su vez la exigencia que hacen los trabajadores por establecer un periódico o publicación interna, que posea temas variados, de fácil manejo y con fotografías que permitan ilustrar y atraer la atención del trabajador.

El proceso de comunicación no es sólo, ni concluye en la publicación de noticias en periódicos internos, distribución de memos y reuniones, hace falta tener, desarrollar y estimular el interés de leerlos y escucharlos, pero además existe una contrariedad con respecto al actual uso de los medios; estos no están cumpliendo con su propósito o quizás están siendo mal empleados, se debe especificar mejor la información para llevar a cabo el trabajo, hace mas accesible la oportunidad para comunicarse y centrar mayor atención en los términos empleados ya que estos afectan el entendimiento e interpretación de los mensajes.

Pero el hecho de que los directivos no se reúnan constantemente, con el personal, para comunicarles aspectos sobre la situación actual y general de la empresa en cuanto a los niveles de producción, tales como, metas alcanzadas, éxitos, fracasos y nuevos proyectos entre otros, genera en los empleados un estado de despreocupación y falta de motivación hacia el logro de sus metas personales, como individuos partícipes en la organización, todo esto lleva a valorar el trabajo en forma negativa, el mismo se percibe como rutinario y se convierte en un deber de carácter imperativo y no como un medio para su desarrollo personal.

En toda empresa es necesario la promoción de programas e incentivos en el área social, que lograsen incrementar el nivel de motivación de sus empleados; con ello se estaría incidiendo indirectamente en el logro de los objetivos tanto personales como laborales del personal, las investigaciones llevaron a conocer que en MARTE T.V. no se ponen en práctica actividades extralaborales que logren motivar a sus empleados en la creación de grupos informales concretamente que puedan encargarse

de la constancia de estos programas que en su medida podrán integrar al personal y hacerlos partícipes de un fin común.

Si nos referimos específicamente al conjunto de Gerencias que conforman la estructura funcional de la Empresa, puede informarse que estos, en su conjunto, presentan una serie de complicaciones a macro y micro nivel producto de las comunicaciones mantenidas hasta el momento.

Recursos Humanos es una de la Gerencias que suele presentar más inconvenientes, ya que según las tendencias, este departamento va dirigido a fomentar y mejorar dentro de cualquier Empresa los procesos existentes, caso que no ocurre en la práctica dentro de Marte T.V., ya que por lo general, de acuerdo a la información proporcionada por el personal de dicha Gerencia, son los encargados del departamento quienes no brindan la oportunidad a los empleados de comunicarse, así como también no los estimulan en el desarrollo de su trabajo, al no ser tomados en cuenta para determinar los lineamientos, pautas y normas para ser llevado a cabo el mismo.

Por otra parte, es conveniente destacar que siendo este la unidad clave para dar a conocer los aspectos formales de la empresa, ésta al encontrarse afectada internamente, se siente ante la imposibilidad de llevar a cabo efectivamente dicho cometido.

En la Gerencia de Producción uno de los aspectos más relevantes, es el hecho de que este personal no cuenta con estándares de trabajos definidos, ya que la mayoría de estos suelen llevar a cabo sus funciones según criterios propios, lo cual hace que los

supervisores no tengan el suficiente control sobre la manera de llevarse a cabo el trabajo. A su vez, los empleados de esta Gerencia sienten que sus supervisores no les brinda la suficiente atención como para dar respuestas a sus intereses personales, debido al gran número de empleados que detenta dicha Gerencia.

Ingeniería, es una de las que presenta mayor énfasis en la desinformación en cuanto a los aspectos generales de la empresa, por parte del personal que labora allí; así mismo, los supervisores, rara vez se comunican con sus empleados para intercambiar ideas de trabajo, debido al tipo de labor técnica y mecánica, en la que existen un conjunto de normas y estándares de trabajo que deben ser cumplidos, sin necesidad de ser revisados constantemente por el personal supervisor, y de la misma manera, se observó, que se promueven las comunicaciones de tipo informal entre ellos, y el resto de los empleados, ya que éstos tienen la oportunidad de comentar temas de interés distintos al trabajo que se realiza.

En cuanto a la Gerencia de Administración, puede indicarse, que existe una contrariedad en relación a la anterior, debido a que en esta última, las comunicaciones tienen un carácter meramente formal, es decir, el intercambio de ideas, opiniones e informaciones entre supervisor-empleado, radica exclusivamente en torno al trabajo, no existiendo un intercambio adicional al de su labor.

Dentro de esta Gerencia, se observa que el trabajador es poco lo que conoce y sabe de la empresa y por consiguiente, recurre de manera frecuente a buscar información al respecto en sus compañeros de trabajo.

Por otra parte, hay que tomar en cuenta un aspecto que resulta curioso en cuanto a la fuente que emite la información conocida por los empleados de esta Gerencia, ya que la poca que estos conocen sobre la empresa en general, proviene de la Gerencia de Recursos Humanos, caso muy parecido a la opinión emitida por los trabajadores de la Gerencia de Relaciones Internacionales.

En Relación Internacionales, se consideran a los medios de comunicación externos, como los más efectivos en la función de informar al personal con respecto a la empresa, sin embargo, esta tendencia de opiniones puede verse influenciada por el hecho de que son ellos, el departamento encargado de llevar a cabo los contactos con personas ajenas a la empresa (prensa), por ende, las comunicaciones se desenvuelven en torno a la situación cambiante del medio externo, lo cual puede afectar la manera en que son percibidos los mensajes por parte del personal.

Finalmente, cabe agregar, que como todo diseño de investigación de tipo exploratorio, es difícil llegar a conocer a cabalidad todos los fenómenos y variables que afectan la situación en estudio y más aún cuando se trata de un tema tan complejo como lo es la Comunicación.

Los problemas de comunicación que hemos determinado en forma específica, son en sí un aspecto motivante para todo aquel que desee indagar al respecto y más aún en empresa de comunicación de masas como lo es Marte T.V., debido a que el medio en que ésta se desenvuelve, está sujeto a la influencia constante y aún determinante de los avances tecnológicos a los cuales están propensos los medios de comunicación en general (prensa, radio, cine y televisión). Por ello puede resultar

paradójico, que una empresa de este tipo, que constantemente transmite mensajes comunicacionales a un público heterogéneo, pueda presentar problemas de comunicación interna.

Otro aspecto a ser profundizado, pudiese ser, bajo un enfoque psicológico, el análisis exhaustivo de las influencias que ejercen los sentimientos, opiniones, actitudes e intenciones de los emisores y receptores a la hora de codificar y descodificar los mensajes transmitidos entre ellos en relación a la organización y cómo se afecta de esta manera la comprensión de la información reflejada en la etapa de realimentación.

Desde un punto de vista sistémico e integral, pudiese indagarse, sobre la influencia que tiene las comunicaciones internas y los productos o resultados obtenidos de la empresa, en cuanto a la incidencia que dicha relación pudiese tener en los niveles de motivación, específicamente en afiliación, logros y poder del personal de la empresa.

El supervisor dentro de la empresa por lo general juega un papel fundamental en el logro de las comunicaciones, siempre y cuando, éste haga de ellas un instrumento estratégico para lograr incrementar sus relaciones con los empleados.

Algunas de las estrategias que deberían llevar a cabo los supervisores para cumplir con sus objetivos vendrían a ser:

2. CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES.

2.1. GENERAL:

Comunicar es un trabajo delicado, arduo y muchas veces costoso, cuyos resultados no se obtienen de forma inmediata; por otra parte, un plan de comunicación rígido, pensado unilateralmente y manejado por un "encargado de comunicación", es paradójico, ya que su principal riesgo es que no interese a nadie y que no corresponda a las necesidades de los empleados y de la empresa.

No basta el interés de la alta gerencia por la comunicación interna. El logro de comunicarse eficazmente en forma horizontal y vertical, no es casual, nace de la persuasión de los líderes de la empresa, por estímulos en un proceso de inducción o en algunos casos, por la instrucción a través de encuentros formales o informales tales como talleres, reuniones, discursos y encuentros.

El supervisor dentro de la empresa por lo general juega un papel fundamental en el logro de las comunicaciones, siempre y cuando, éste haga de ellas el instrumento estratégico para lograr incrementar sus relaciones con los empleados.

Algunas de las estrategias que deberían llevar a cabo los supervisores para cumplir con sus objetivos vendrían a ser:

1) Hacer conocer su necesidad de tener información a través de sus subordinados y su interés en escucharlos.

2) Cultivar una relación de entendimiento y respeto mutuo entre él y sus subalternos. A través de sus propias acciones, pudiéndose entonces ganarse la confianza y respeto que estimularan a los mismos a comunicarse de manera más completa ya que, la realimentación busca regular los mensajes y estimulan también una comunicación más directa.

3) Es importante delegar autoridad y estimular a sus empleados a que se sientan responsables por las labores que realizan. En esta condición se comprobará la importancia de la comunicación ascendente, ya que los empleados sólo han de comunicar o dar a conocer los resultados obtenidos a sus supervisores.

El emisor de mensajes e ideas, cualquiera sea la función que desempeñe en la organización, es elemento clave para lograr intercambio e interpretación de los mensajes. Si el emisor de mensajes es un supervisor, debe preparar con sumo cuidado dicho mensaje para que este se reciba e interprete de acuerdo a sus deseos, ya que solo será útil si es interpretado correctamente.

Es necesario dar a conocer un conjunto de sugerencias (claves) para ser llevadas a cabo en el proceso de comunicación dentro de cualquier empresa

1) El emisor debe tratar de eliminar las predisposiciones y tensiones personales que puedan afectar su propia interpretación del mensaje.

2) Antes de comunicar, el emisor debe procurar aclarar sus propias ideas y conocer la razón o propósito de cada comunicación; es decir, qué razones tiene el emisor para enviar los mensajes.

3) Todo emisor debe tener siempre en cuenta el contexto en general, (físico y humano), cuando se lleve a cabo la comunicación; ya que es importante contar con la atención del receptor para que éste perciba lo que se está enviando, es decir se debe buscar o esperar el momento, sitio y público apropiado.

4) El emisor debe comunicarse de forma práctica y directa con el receptor, es necesario emplear términos sencillos y evitar las interrupciones que generen distorsiones o malas interpretaciones de los mensajes.

5) Los mensajes deben ser transmitidos a tiempo, de manera que al ser recibidos, causen el efecto esperado; de esta forma, podrán ser valoradas las comunicaciones.

6) Hay que buscar comprobar el resultado obtenido de las comunicaciones incitando a los receptores a una realimentación, mediante preguntas adecuadas sobre los temas tratados, observando detenidamente, el comportamiento, las gesticulaciones y las acciones de los emisores y de los receptores.

7) Es importante procurar entender, aprender y saber escuchar a quienes comunican los mensajes.

2.2. PARTICULARES

Por otra parte, un apropiado diseño, debe considerar claramente cuatro elementos que integran una comunicación efectiva: conocer **la fuente** de la información, comprender al **receptor** y sus realidades particulares, contar con el **mensaje** apropiado y decidir el **canal de comunicación** correcto. Por eso sugerimos al personal directivo encargado de fomentar las comunicaciones dentro de la empresa, que deben delegarse las funciones de informar y comunicar en los **supervisores** de cada departamento, para que los trabajadores cuente con una fuente directa, constante y segura a la hora de buscar información sobre diversos temas de interés que tiene que ver muy directamente con la empresa en que laboran.

Tales como, la misión de la empresa, su origen, sus objetivos, lineamientos y políticas; utilizando como instrumentos claves, la creación de un **periódico interno**, caracterizado por la variedad de sus temas, práctico tamaño y con atractivos dibujos, caricaturas y fotografías que logren atraer al personal.

Las carteleras y los afiches son también considerados como medios efectivos para comunicar al personal, estos deberán ser ubicados en los lugares estratégicos de la empresa, por ende, los más concurridos por los trabajadores, tales como, los pasillos de los estudios y el cafetín.

Otro aspecto importante, consiste, en que es evidente que el intercambio de mensajes y conocimientos mejorará cuando se establezca medios de comunicación

adecuados que canalicen las inquietudes de los empleados de Marte T.V. y proporcionen una información comunicacional personalizada y directa entre los individuos y cuando los problemas de distancia física se compensen.

Por ello es relevante que los empleados de una organización estén conscientes de las relaciones superior - subordinado y del nivel horizontal, sabrán con quién deben comunicarse directamente y que necesidades y expectativas de comunicación tendrán los receptores. Si se desconocen las líneas de autoridad y los canales de comunicación, pueden abundar las incorrectas comunicaciones, las comunicaciones excesivas o la falta de comunicación.

En casi todas las empresas, siempre están presente en mayor o menor medida, las comunicaciones informales y de canal secreto, conocidas como el rumor, chismes o radio pasillo, estas tienden a actuar rápida y selectivamente, (obteniendo información unos y otros no) lo que indica que nunca podrán ser utilizados para comunicar mensajes confiables a través de toda la organización y tomar el lugar de los comunicados formales. Sin embargo los mensajes que se difunden por este canal pueden apoyar a las metas de la organización formal ó pueden ser antagónicos.

Debido a que algunas veces existen problemas y dificultades asociados con los canales "secretos" de comunicación, los supervisores deben tomar medidas correctivas y preventivas ya que los canales de comunicación informal se caracterizan por difundir rumores incorrectos o información falsa.

Los administradores formales nunca deben esperar controlar completamente el funcionamiento de los canales "secretos" de información, pero pueden aprender a conocer las actividades y efectos de los mismos. Pueden aprender cuándo es necesario buscar beneficios mutuos para las relaciones formales e informales a través de acciones de carácter formal y esfuerzos personales.

Para evitar el rumor o la práctica de radio pasillo o por lo menos lograr reducirlo al mínimo, es prudente tomar en cuenta lo siguiente:

1.- Mantener un sistema de comunicación que elimine las barreras entre los compañeros de trabajo, lo que a veces es causa del enfriamiento de las relaciones humanas.

2.- Transmitir de manera exacta a nuestros supervisores inmediatos, los intereses, inquietudes o preocupaciones que, en un momento dado, pueda sentirse sobre el trabajo.

3.- No hacerse eco de aquello de aquello que no se ajusta a la verdad.

4.- Evitar hacer comentarios negativos o alejados de la realidad sobre los compañeros de trabajo y de la empresa en general.

5.- Mantener buenas relaciones y una actitud de respeto para con los compañeros de trabajo, tanto del departamento donde laboran como de la empresa en sí.

Es necesario, también, que el personal que detentan cargos superiores dentro de la organización, busquen al respecto:

- 1.- Informar adecuadamente todo lo necesario sobre el trabajo, para la buena marcha del mismo; evitando así que se sean considerados como quienes esconden algún secreto organizativo.
- 2.- Transmitir a los supervisados, la versión original de las disposiciones superiores, es decir, buscar ser cuidadoso en las interpretaciones de las mismas a manera tal de que no logren subestimarse o sobresaltarse el interés que estas puedan tener.
- 3.- Informar debidamente y con anticipación a los trabajadores acerca de los cambios que han de hacerse en los departamentos, unidades o secciones de trabajo.
- 4.- Cuidar que las disposiciones que se transmiten, se entiendan de forma clara, precisa y correcta, para que así, la comunicación logre alcanzar su objetivo.
- 5.- Fomentar y mantener sentimientos de solidaridad entre los trabajadores y supervisores mismos.

Pero, lo más importante de todos estas acciones, es que, debe trabajarse en conjunto con todos los trabajadores de la organización, para compartir la necesidad de acabar con el rumor y la chismografía que puede incidir en el logro y desarrollo de la

misma, por ello, hay que buscar el origen y la fuente que los genera, a fin de evitar que se repitan o de controlarlos.

De todo estos planteamientos específicos, para lograr mejoras en todo proceso organizativo y dentro de este las comunicaciones, es necesario hacer énfasis en que, una comunicación dentro de cualquier organización para que cumpla su función, debe ser ante nada: abierta, para comunicar a través de los medios, su misión, objetivos y alcance, y de esta manera, fomentar la imagen de la empresa dentro de cada uno de sus empleados; evolutiva, en el sentido de evitar rutinas en lo que se comunica y la forma en que se hace, como también poder enfrentarse a lo imprevisto; flexible, para permitir la relación oportuna entre comunicación formal e informal necesaria para los empleados. La comunicación debe tomar en cuenta los temas, temporalidad y exigencias; directa, entre los interlocutores válidos, naturales y necesarios para el proceso, y por último, debe tener una finalidad explícita, mediante la cual puedan evaluarse los objetivos y alcance de las mismas y finalmente, debe existir un responsable o administrador que detente y tenga como cometido informar constantemente al personal, éste debe ser formalmente reconocido, con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos, mediante la retención de información y de carácter menos formal, que pueda dañar las líneas de comunicación ya existentes.

BIBLIOGRAFIA

- BARTOLI, Annie: **Comunicación y Organización**, España, Ediciones Paidós Empresas., 1.992; 221 pp.
- BASS, Bernard M.: **Psicología de las Organizaciones**, México, Editorial Continental, 1.978; 539 pp.
- BERLO, David K. : **El Proceso de la Comunicación** Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 13ava. edición, 1.982, 239 pp.
- BLUM, Milton y James C. Naylor: **Psicología Industrial**, Editorial Trillas, México, 1.976.
- BRETH, Robert D.: **Las Comunicaciones en la dirección de Empresas**, Massachusetts, E.U.A., Fondo Educativo Interamericano S.A., 1.974, 317p
- BRUNET, Luc : **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**, Editorial Trillas. México, 1.990.
- DESSLER, Gary: **Organización y Administración. Enfoque Situacional** Madrid, Editorial Prentice/Hall Internacional, 1.979; 410 pp.

- EVERETT, Roger y Aguarwala, Rogers : **La Comunicación en las organizaciones**,
México, D.F., Mc-Graw Hill, 1.980 ,185 pp.
- FERNANDEZ COLLADO, Carlos : **La Comunicación Humana**.(Ciencia Social),
México, Mc-Graw Hill, 1.986; 468 pp.
- FLORES, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez: **Hacia una Comunicación
Administrativa Integral**, México, Editorial Trillas, 1.977; 354 pp.
- GARBERT, Tomás : **Imagen Corporativa**, Colombia, Editorial Legis, 1.991.
- GEISTEIN, Marc : **Encuentro con la Tecnología** Editorial Addison-Wesley
Iberoamericana. U.S.A. México, 1.988.
- HARRIS, Jeff: **Administración de Recursos Humanos** Editorial Limusa, México,
1.992
- HOMS, Ricardo: **La Comunicación en la Empresa**, Grupo Editorial Iberoamerica,
México, 1.990.
- KAST, Freemont E. y James E. Rosenzweig: **Administración en las Organizaciones**,
Editorial Mc. Graw-Hill, 1.987; 754 pp.

-LUTHAMS, Fred y Robert Kreitner: **Modificación de la Conducta Organizacional**, Editorial Trillas, México, 1.979; 264 pp.

-MALETZKE, Gerhar : **Psicología de la Comunicación Social**, Quito, Ecuador, Editorial Epoca, s.f.

-MELENDEZ, Arleta y Patricia Ramos : **Comunicación en la Jerarquía Organizacional o Jefe - Puedo Hablar con Usted?**. Caracas 1.986

-MENDEZ,, Jhonny : **Comunicación Visión Estratégica para la Empresa**, en la revista Cortijos Informa , de Cervecería Polar C.A. , n 119, Agosto 1.993.

-PALACIOS TEJEDA, Luis: **Gestión de la Imágen Corporativa**, Colombia, Serie Norma , 1.987

-PASQUALI, Antonio: **Comprender la Comunicación**, Caracas, Editorial Monte Avila, 1.978; 289pp.

-PASQUALI, Antonio: **Comunicación y Cultura de Masas**, Caracas, Editorial Monte Avila, 1.980; 611 pp.

-SELLTIZ, Claire: **Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales**, Rialp, Madrid, 5ta. edición; 370 pp.

-PICRETI, Max Romer: **Comunicación Global:El reto gerencial**, Colección

AYAKUA nro. 7, UCAB, Escuela de Comunicación Social , Caracas, 1.994.

-PORRAS, Jerry:**Análisis de Flujo. Métodos para diagnosticar y administrar el**

cambio organizacional, Editorial Addinson Wesley Iberoamericana U.S.A.,

1.988

-Publicaciones UCAB:**Temas de Comunicación**,Nro. 2, Escuela de Comunicación

Social,Caracas, 1.992; 274 pp.

-RAVELO, Andrés:**Información y Comunicación Institucional:análisis de un caso**

concreto INAVI, Caracas, Tesis U.C.V. 1.982

-RESTREPO J. Mariluz y Jaime Rubio Angulo:**Intervenir en la Organización**,

Universidad Javeriana,Bogotá,1.992

-RODA SALINAS, F.J. y R. Beltrán de Sena: **Información y Comunicación. Los**

medios y su aplicación didáctica, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1988;

143p

-SELLTIZ, Claire:**Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales**, Ediciones

Rialp, Madrid, 5ta. edición; 670 pp.

ANEXOS

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA GENERAL

JUNTA DIRECTIVA

PRESIDENTE

ANEXOS NRO. 1

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

SUB-DIRECTOR GENERAL

ASESOR GENERAL

GERENCIA
DE
INGENIERIA

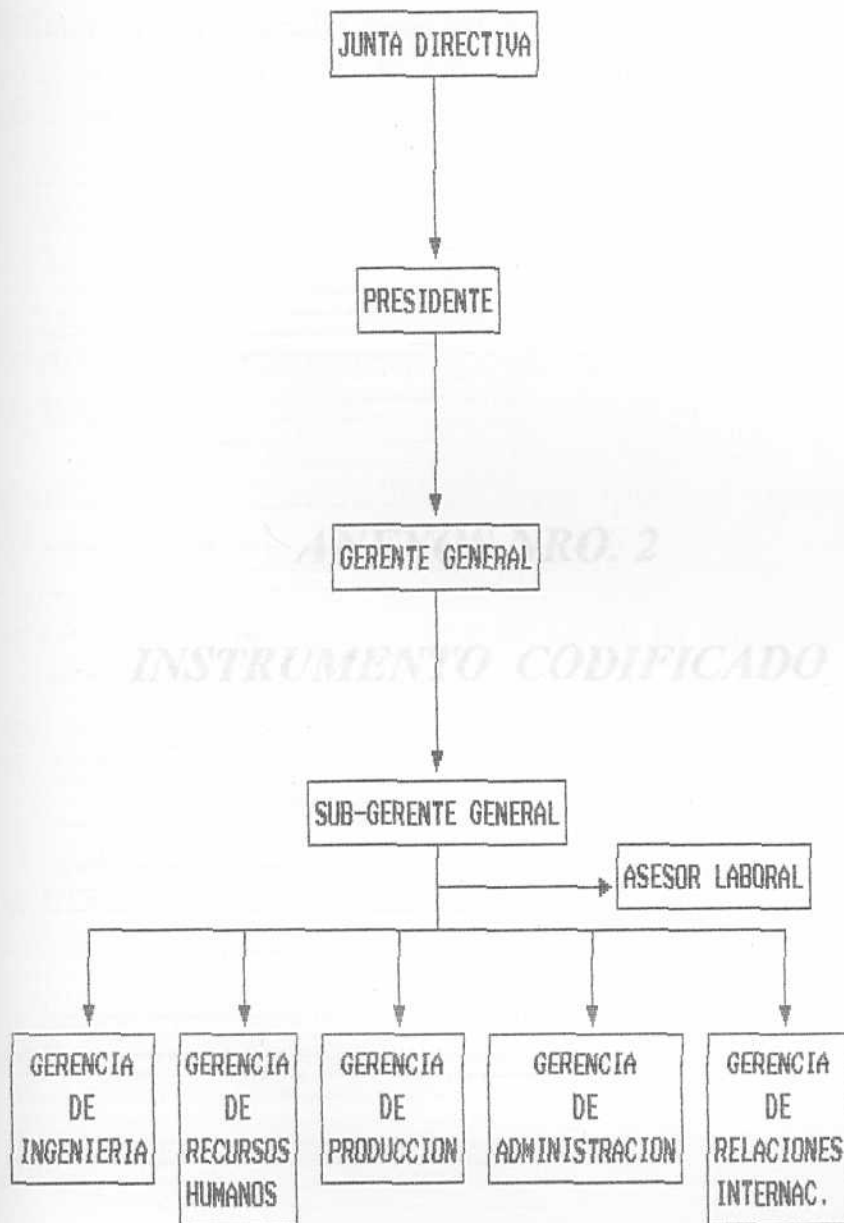
GERENCIA
DE
MANTENIMIENTO

GERENCIA
DE
PRODUCCION

GERENCIA
DE
ADMINISTRACION

GERENCIA
DE
RELACIONES
INTERIAS

ORGANIGRAMA GENERAL



Estimado Colaborador,

Le agradecemos ampliamente la atención que pueda prestar, respondiendo el presente cuestionario, ya que el mismo persigue conocer algunos aspectos en esta empresa y que con su contribución e información nos permitirá culminar el trabajo de grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, en la UCAB, en 1.994.

INSTRUCCIONES

1. Trate de ser lo más sincero posible, y dé sus respuestas con la primera impresión.

2. Responda con tranquilidad, ya que el cuestionario es anónimo y confidencial.

ANEXOS NRO. 2

3. Deberá responder a las preguntas de la siguiente manera:

INSTRUMENTO CODIFICADO

a) Seleccionando con una "X" la opción que considere apropiada. Ejemplo:

1. De la siguiente lista, quienes consideras que cumplen con la función de informar sobre lo que acontece en la empresa:

	Todo el tiempo	A veces	Nunca
TV superior inmediato	<u>X</u>		
Gerencia de Recursos Humanos		<u>X</u>	

b) Rellenando el cuadro según el nivel que considere apropiado. Ejemplo:

2. En qué medida los medios de comunicación externos le informan sobre el acontecer de la empresa:

	POCA MEDIDA	MUCHA MEDIDA
Revistas	<u> </u>	
Televisión	<u> </u>	

Estimado Colaborador,

Le agradecemos ampliamente la atención que pueda prestar, respondiendo el presente cuestionario, ya que el mismo persigue conocer algunos aspectos en esta empresa y que con su contribución e información nos permitirá culminar el trabajo de grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, en la UCAB, en 1.994.

INSTRUCCIONES

1. Trate de ser lo más sincero posible, y dé sus respuestas con la primera impresión

2. Responda con tranquilidad, ya que el cuestionario es anónimo y confidencial

3. Deberá responder a las preguntas de la siguiente manera:

a) Seleccionando con una "X" la opción que considere apropiada. Ejemplo:

1. De la siguiente lista, quienes consideras que cumplen con la función de informar sobre lo que acontece en la empresa:

	Todo el tiempo	A veces	Nunca
Tu superior inmediato	<u>X</u>		
Gerencia de Recursos Humanos		<u>X</u>	

b) Rellenando el cuadro según el nivel que considere apropiado. Ejemplo:

2. En que medida los medios de comunicación externos le informan sobre el acontecer de la empresa:

	POCA MEDIDA	MUCHA MEDIDA
Revistas	☐	☐
Televisión	☐	☐

DATOS DEMOGRÁFICOS

Señale con una "x"

- 1 SEXO

01	02
M <u> </u>	F <u> </u>

- 2 EDAD

01	02	03
18-24 años <u> </u>	25-29 años <u> </u>	30-39 años <u> </u>
04	05	
40-49 años <u> </u>	50 o más <u> </u>	

- 3 NIVEL DE INSTRUCCIÓN

	01	02
	INCOMPLETA	COMPLETA
01 PRIMARIA	<u> </u>	<u> </u>
02 SECUNDARIA	<u> </u>	<u> </u>
03 TÉCNICO	<u> </u>	<u> </u>
04 SUPERIOR	<u> </u>	<u> </u>

- 4 TIEMPO EN LA EMPRESA

	01	02
menor a 3 meses <u> </u>	3 meses a 1 año <u> </u>	
	03	04
1 año a 3 años <u> </u>	3 años a 5 años <u> </u>	

- 5 GERENCIA

01 <u> </u>	PRODUCCIÓN
02 <u> </u>	INGENIERÍA
03 <u> </u>	RECURSOS HUMANOS
04 <u> </u>	ADMINISTRACIÓN
05 <u> </u>	RELACIONES INTERNACIONALES

6 ESTRATOS

- 01 _____ GERENTES
- 02 _____ PERSONAL EJECUTIVO
- 03 _____ JEFE DE DEPARTAMENTO
- 04 _____ TÉCNICOS
- 05 _____ PERSONAL ADMINISTRATIVO
- 06 _____ PERSONAL A PRODUCCIÓN
- 07 _____ PERSONAL ARTÍSTICO
- 08 _____ OBREROS

ENTREVISTA

ENCUESTA

POCA MEDIDA

MUCHA MEDIDA

01 Revistas _____

02 Televisión _____

03 Periódicos _____

04 Radios _____

PROPOSITO:

Conocer la existencia y magnitud de los medios de comunicación externa que informan sobre el acontecer de la empresa.

VARIABLE: Responsables o Administradores

1. De la siguiente lista, quienes consideras que cumplen con la función de informar sobre lo que acontece en la empresa:

	2	1	0
	Todo el tiempo	A veces	Nunca
01 Su superior inmediato	_____	_____	_____
02 Gerencia de Recursos Humanos	_____	_____	_____
03 Jefe de Personal	_____	_____	_____
04 Gerencia de Relac. Internacionales	_____	_____	_____
05 Gerente General	_____	_____	_____
06 Gerencia de administración	_____	_____	_____
07 Sus Compañeros de Trabajo	_____	_____	_____
08 Radio Pasillo	_____	_____	_____
00 Otros (especifique)_____	_____	_____	_____

PROPOSITO:

Conocer la existencia o no de quién comunica los aspectos formales (internos)

2. En que medida los medios de comunicación externos le informan sobre el acontecer de la empresa:

POCA MEDIDA MUCHA MEDIDA

	1	2	3	4	5
01 Revistas	_____	_____	_____	_____	_____
02 Televisión	_____	_____	_____	_____	_____
03 Periódicos	_____	_____	_____	_____	_____
04 Radios	_____	_____	_____	_____	_____

PROPOSITO:

Conocer la existencia y proporción en que los medios de comunicación externos se encargan de informar al personal sobre la empresa.

PROPOSITO:

Conocer el objetivo de la comunicación entre los supervisores y subordinados.

3. Indique en qué medida los siguientes medios resultan efectivos para comunicar el acontecer de la empresa:

	NADA EFECTIVO					MUY EFECTIVO
	0	1	2	3	4	
01 Personas ajenas a la empresa						
02 Medios de Comunicación Social						
03 Supervisores Inmediatos						
04 Compañeros de Trabajo						

PROPOSITO:

Conocer la eficacia que tienen los diferentes medios para comunicar lo que sucede en la empresa.

4. Prefiere estar informado de lo que sucede en la empresa mediante:

1	2	3
Compañeros	Revistas	Periódicos
4	5	6
Supervisor Inmediato	Gerentes	Televisión

PROPOSITO:

Conocer la preferencia que tienen las personas hacia un medio de comunicación para informarse de lo que sucede en la empresa.

5. Su supervisor inmediato se comunica con Ud. para:

	2	1	0
	Todo el tiempo	A veces	Nunca
01 Dar instrucciones de trabajo			
02 Transmitir mensajes provenientes de otro dpto.			
03 Hacer comentarios generales de la empresa			
04 Intercambiar ideas sobre el trabajo			
05 Todas las anteriores			
00 Otros (especifique)			

PROPOSITO:

Conocer el objetivo de la comunicación entre los supervisores y subordinados.

6. Su supervisor inmediato le explica el por qué de su trabajo cuando: (puede señalar más de una opción)

	0 NUNCA	1 A VECES	2 SIEMPRE
01 Le asignan una tarea	☐	☐	☐
02 Hay cambio de tareas	☐	☐	☐
03 Hay novedad en el trabajo	☐	☐	☐
04 Es necesario trabajar en grupo	☐	☐	☐
05 Le exige un trabajo a tiempo	☐	☐	☐

PROPOSITO:

Verificar la presencia o no de comunicación entre los supervisores y subordinados.

VARIABLE LINEAMIENTOS Y POLITICAS

7. Indique del listado de temas que se presenta a continuación sobre los cuales ha sido informado y en que lapso de tiempo:

	3 último mes	2 hace 3 meses	1 hace 6 meses	0 Nunca
01 Origen de la empresa	☐	☐	☐	☐
02 Nombre de los directivos, gerentes y demás empleados	☐	☐	☐	☐
03 Estructura organizativa de la empresa	☐	☐	☐	☐
04 Normas y Políticas de la empresa	☐	☐	☐	☐
05 Beneficios	☐	☐	☐	☐
00 Otros (especifique) _____	☐	☐	☐	☐

PROPOSITO:

Conocer los aspectos o temas considerados relevantes por la empresa para ser comunicados

8. De la siguiente lista, indique la persona encargada de dar a conocer las políticas de la empresa a los empleados:

- 1 ☐ Jefe de Personal
 - 2 ☐ Supervisores de Dpto. o Supervisor inmediato
 - 3 ☐ Gerente de Administración
 - 4 ☐ Gerente de Relaciones Públicas
 - 5 ☐ Gerente de Recursos Humanos
 - 6 ☐ Gerente General
 - 7 ☐ Compañeros de Trabajo
 - 0 ☐ Otros (especifique)
- _____

PROPOSITO:

Conocer que persona ejerce la función de mantener informado o comunicar al personal sobre las políticas de la empresa.

VARIABLE: MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACION.

9. De los siguientes medios de comunicación interna que se plantean a continuación, cuáles están presentes en la empresa: (puede señalar más de una opción)

- 1 Reuniones ☐
 - 2 Discursos ☐
 - 3 Memos ☐
 - 4 Cartas ☐
 - 5 Publicaciones o Periódicos Internos ☐
 - 6 Teléfonos ☐
 - 7 Intercomunicadores ☐
 - 8 Radios ☐
 - 9 Televisión ☐
 - 10 Carteleras ☐
 - 11 Afiches ☐
 - 0 Otros (especifique) ☐
- _____

PROPOSITO:

Conocer qué medios de comunicación interna son utilizados en la empresa.

10. De los medios de comunicación interna señalados anteriormente, indique como los considera en su objetivo de transmitir información:

	0	1	2	3	4
	NULOS				EXCELENTES
01 Reuniones	☐	☐	☐	☐	☐
02 Discursos	☐	☐	☐	☐	☐
03 Memos	☐	☐	☐	☐	☐
04 Cartas	☐	☐	☐	☐	☐
05 Publicaciones/Periódicos (Internos)	☐	☐	☐	☐	☐
06 Teléfonos	☐	☐	☐	☐	☐
07 Radios	☐	☐	☐	☐	☐
08 Televisión	☐	☐	☐	☐	☐
09 Carteleras	☐	☐	☐	☐	☐
10 Afiches	☐	☐	☐	☐	☐
00 Otros (especifique) _____	☐	☐	☐	☐	☐

PROPOSITO:

Conocer el nivel de aceptación que tienen los empleados acerca de la efectividad que tienen los medios de comunicación interna disponibles en la empresa para transmitir información.

PROPOSITO:

Conocer la preferencia que tiene el receptor hacia un medio de comunicación impreso y por qué.

11. Según su criterio, ordene la siguiente lista, en base a la utilidad que tienen los medios en el proceso de comunicación de la empresa, en una escala del 1 al 7, en donde el 1 es el más útil y el 7 el menos útil:

- | | | | |
|---|-------------------------------------|----|--------------------|
| 1 | Reuniones | 7 | Intercomunicadores |
| 2 | Discursos | 8 | Radios |
| 3 | Memos | 9 | Televisión |
| 4 | Cartas | 10 | Carteleras |
| 5 | Publicaciones o Periódicos Internos | 11 | Afiches |
| 6 | Teléfonos | | |

PROPOSITO:

Conocer cuales de los medios existentes en la empresa resulta más útil en el proceso de comunicación de la empresa.

12. Del listado de medios impresos que a continuación se presentan, indique cuál de estos prefiere leer y qué es lo que más le atrae?

	1	2	3	4	5
	Color	Temas	Estilo	Fotografía	Tamaño
01 El Nacional					
02 El Universal					
03 El Diario de Caracas					
04 Economía Hoy					
05 El Globo					
06 Impacto					
07 2001					
08 Meridiano					
09 Venezuela Gráfica					
010 Un Libro					
011 Un Libreto					
012 Las Comiquitas					
00 Otros (especifique)					

PROPOSITO:

Conocer la preferencia que tiene el receptor hacia un medio de comunicación impreso y por qué.

13. Del siguiente listado, cuál considera que es el medio de comunicación interna utilizado por sus supervisores para comunicarse con el personal:

	2 Más frecuente	1 Menos frecuente	0 Nunca
01 Reuniones	_____	_____	_____
02 Discursos	_____	_____	_____
03 Memos	_____	_____	_____
04 Cartas	_____	_____	_____
05 Publicaciones o Periódicos Internos	_____	_____	_____
06 Teléfonos	_____	_____	_____
07 Intercomunicadores	_____	_____	_____
08 Radios	_____	_____	_____
09 Televisión	_____	_____	_____
010 Carteleras	_____	_____	_____
011 Afiches	_____	_____	_____
00 Otros (especifique) _____	_____	_____	_____

PROPOSITO:

Conocer el medio de comunicación mas utilizado por los supervisores para comunicarse con el personal.

VARIABLE: SIMBOLOS Y LENGUAJE

14. Indique cuáles de estas formas le resulta atractiva para transmitir un mensaje sobre lo que sucede en la empresa: (puede señalar más de una opción)

1 Periódicos	_____
2 Afiches	_____
3 Caricaturas	_____
4 Memos	_____
5 Dibujos	_____
6 Televisión	_____
7 Radio	_____
0 Otros (especifique) _____	_____

PROPOSITO:

Conocer la forma que resulta más atractiva a el personal para transmitir un mensaje y nos permita determinar la más idónea.

15. La manera que tiene su supervisor de comunicarse con Ud. frecuentemente es:

	5	4	3	2	1
01	CLARA				IMPRECISA
	☐	☐	☐	☐	☐
02	RÁPIDO				LENTO
	☐	☐	☐	☐	☐
03	SEGURO				INSEGURO
	☐	☐	☐	☐	☐
04	DIRECTO				INDIRECTO
	☐	☐	☐	☐	☐
05	MUCHO				POCO
	☐	☐	☐	☐	☐

PROPOSITO:

Conocer las características de la comunicación de los supervisores hacia los empleados.

VARIABLE: MECANISMOS DE COMUNICACIÓN.

16. De la lista que a continuación sigue, indique que aspectos hay que mejorar en el proceso de comunicación de la empresa

	2	1	0
	MUCHO	POCO	NADA
01 Uso de los medios	☐	☐	☐
02 Términos utilizados	☐	☐	☐
03 Oportunidades para comunicarse	☐	☐	☐
04 Disponibilidad de medios en la empresa	☐	☐	☐
05 El tipo de comunicación existente	☐	☐	☐
06 La información que se tiene sobre la misión de la empresa	☐	☐	☐
07 Cómo hacer el trabajo	☐	☐	☐
00 Otra razón. Indique			

PROPOSITO:

Conocer las principales causas percibidas por los empleados que inciden positiva o negativamente en el proceso de comunicación de la empresa.

17. Cuántas veces, su supervisor inmediato le da la oportunidad para comunicarle de forma verbal aspectos sobre el trabajo:

- | | | |
|---|------------------------------|-------|
| 1 | Una vez al día | _____ |
| 2 | De 2 a 5 veces al día | _____ |
| 3 | De 5 a 8 veces al día | _____ |
| 4 | De 8 a más veces al día | _____ |
| 5 | No me da ninguna oportunidad | _____ |

PROPOSITO:

Conocer si se les brinda oportunidad a los empleados de aportar ideas y comunicar asuntos de trabajo en la empresa. (flexibilidad).

18. De las formas escritas utilizadas para comunicar lo que sucede en la empresa, como las considera dentro de MARTE T.V.: (puede señalar más de una opción)

		1	2	3	4
		Entendibles	Aburridos	Atractivos	Indiferentes
01	Memos	_____	_____	_____	_____
02	Publicaciones Periódicos Internos	_____	_____	_____	_____
03	Cartas	_____	_____	_____	_____
04	Carteleras	_____	_____	_____	_____
05	Afiches	_____	_____	_____	_____
06	Otros(especifique)	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____

PROPOSITO:

Conocer el criterio que tienen los empleados acerca de los medios impresos existentes en la compañía, usados para transmitir información sobre MARTE T.V.

VARIABLE: TIEMPO Y FRECUENCIA FORMAL.

19. Con qué frecuencia, los directivos de la empresa, reúnen al personal para darles a conocer aspectos sobre la empresa.

4	3	2	1	0
MUCHAS VECES				NUNCA
☐ ☐ ☐ ☐ ☐				

PROPOSITO:

Conocer la frecuencia con que los directivos buscan comunicar al personal aspectos generales sobre la empresa.

20. Ha tenido la oportunidad de comentar con algunos de sus supervisores algunos temas diferentes al trabajo, tales como:

	2	1	0
	MUCHAS VECES	A VECES	NUNCA
01 Partido de Fútbol	☐ ☐ ☐		
02 Una Película	☐ ☐ ☐		
03 Algún problema personal	☐ ☐ ☐		
04 Una Fiesta	☐ ☐ ☐		
05 Un Viaje	☐ ☐ ☐		
06 Estudios	☐ ☐ ☐		
07 Asuntos Personales	☐ ☐ ☐		
00 Otros (especifique) _____	☐ ☐ ☐		

PROPOSITO:

Conocer el grado de accesibilidad que tiene el trabajador para comunicar asuntos distintos al trabajo a sus supervisores (intercambio de ideas).

Lo cree totalmente

Lo cree y comenta con sus compañeros

No lo cree y comenta con sus compañeros

No lo toma en cuenta

21. De los temas seleccionados anteriormente, cuando fueron tratados con su supervisor:

	1	2	3
	Hace una semana	En las últimas 3 semanas	Hace un mes o más
01 Partido de Fútbol	_____	_____	_____
02 Una Película	_____	_____	_____
03 Algún problema personal	_____	_____	_____
04 Una Fiesta	_____	_____	_____
05 Un Viaje	_____	_____	_____
06 Estudios	_____	_____	_____
07 Asuntos Personales	_____	_____	_____
00 Otros (especifique) _____	_____	_____	_____

PROPOSITO:

Conocer la frecuencia con que los empleados tratan con sus supervisores temas diferentes al trabajo.

VARIABLE: CREDIBILIDAD DEL MENSAJE.

22. Cuando su supervisor se le acerca y le comenta sobre la situación de la empresa:

- 1 Le cree y punto _____
- 2 Le cree pero busca información _____
- 3 Lo reconfirma intercambiando la información con otros compañeros _____
- 4 No lo toma en cuenta _____

PROPOSITO:

Conocer la credibilidad que tienen los trabajadores acerca de la información que le proporcionan sus supervisores.

23. Si a través de un medio de comunicación externo a la empresa, sabe de alguna noticia donde esté involucrado el nombre de la empresa, que haría:

- 1 _____ Lo cree totalmente
- 2 _____ Lo cree y comenta con sus compañeros
- 3 _____ No lo cree y comenta con sus compañeros
- 4 _____ No lo toma en cuenta

PROPOSITO:

Conocer la credibilidad que tienen los trabajadores con respecto a noticias publicadas o difundidas por los medios de comunicación externos a la empresa y su actuación ante ello.

24. Ha tenido la facilidad para hacer llegar sus ideas a sus jefes superiores:

	4	3	2	1	0
	Mucha Facilidad				Ninguna Facilidad
	☐	☐	☐	☐	☐

25. Que tipo de información predomina en su empresa:

- 1 ☐ Jefe-Empleado (para transmitir mandatos e instrucciones de trabajo)
- 2 ☐ Jefe-Empleado (para comentar temas distintos al trabajo)
- 3 ☐ Empleado-Empleado (para intercambiar ideas de trabajo)
- 4 ☐ Empleado-Empleado (para comentar temas diferentes al trabajo)
- 5 ☐ Empleado-Jefe (para intercambiar ideas sobre trabajo)
- 6 ☐ Empleado-Jefe (para comentar temas diferentes al trabajo)

PROPOSITO:

Conocer el tipo de comunicación predominante en la empresa.

26. Cuando decide comunicarse con su jefe inmediato o con otro supervisor en la empresa que sucede:

- 1 ☐ Este difiere la conversación
- 2 ☐ Lo escucha pero difiere la discusión
- 3 ☐ Lo escucha y toma una decisión inmediatamente
- 4 ☐ Jamás le da la oportunidad de comunicarme
- 5 ☐ No tiene la iniciativa para hablarle
- 6 ☐ Cree que no tiene capacidad para hablarle

PROPOSITO:

Verificar situacionalmente el proceso de comunicación.

27. En una reunión de trabajo qué hace?

- 1 ☐ Solo escucha lo que dicen
- 2 ☐ Comenta con el compañero de al lado lo que dicen
- 3 ☐ Prefiere no intervenir
- 4 ☐ Aclara dudas solo al final de la reunión con los expositores
- 5 ☐ Aclara las dudas con sus compañeros
- 6 ☐ Interviene constantemente a lo largo de la reunión

PROPOSITO:

Conocer la posición que adopta el empleado en las reuniones de trabajo.

28. Si en el trabajo su supervisor le indica que haga algo que no sabe hacer, que hace?

- | | | |
|---|-------|--|
| 1 | _____ | Le solicita la información que necesita |
| 2 | _____ | Pide a sus compañeros que le expliquen como hacerlo |
| 3 | _____ | Busca la información que necesita en los manuales o libros posible |
| 4 | _____ | Busca hacer el trabajo en grupo |
| 5 | _____ | Pide a su supervisor que le ayude a elaborar el trabajo |

PROPOSITO:

Conocer la iniciativa que tiene el trabajador para buscar la información que necesita a la hora de elaborar un trabajo que le resulte novedoso.

29. Suele comentar con sus compañeros de trabajo, lo que sucede en su departamento?

4	3	2	1	0
SIEMPRE		A VECES		NUNCA
_____	_____	_____	_____	_____

PROPOSITO:

Conocer si existe en la empresa el tipo de comunicación horizontal entre empleados.

30. Su supervisor le sugiere cómo hacer su trabajo, o tiene total iniciativa para llevarlo a cabo?

1	2	3	4	5
SIEMPRE LO SUGIERE COMO				TENGO TOTAL INICIAT
HACERLO				PARA HACERLO
_____	_____	_____	_____	_____

PROPOSITO:

Conocer si es necesario en el trabajo, la comunicación vertical descendente para ser llevado a cabo por los subordinados.

VARIABLE: CONTENIDO DE LA COMUNICACION.

31. Cuando recibe una comunicación por escrito, suele ser para:

(Puede marcar más de uno)

- 1 ☐ Felicitarle por su cumpleaños
- 2 ☐ Notificarle que has sido promovido
- 3 ☐ Felicitarle por los años de servicios cumplidos en la empresa
- 4 ☐ Llamarle la atención por algún error cometido o alguna falta en tu trabajo
- 5 ☐ Notificarle aumento de salarios
- 6 ☐ Invitarle a algún festejo de la compañía
- 7 ☐ Para amonestarlo por sus llegadas tarde a la empresa o por sus ausencias injustificadas
- 8 ☐ Felicitarle por su trabajo realizado
- 0 ☐ Otros
(especifique) _____

PROPOSITO:

Conocer la intención con que son utilizados los medios de comunicación impresos en la empresa.

PROPOSITO:

VARIABLE: FORMAS DE COMUNICACION

32. De las siguientes relaciones cuál es la que predomina en MARTE T.V.?

- 1 ☐ La comunicación verbal es más importante que la escrita
- 2 ☐ La comunicación escrita es más importante que la verbal
- 3 ☐ Ambas son importantes
- 4 ☐ Ninguna de las dos son importantes

PROPOSITO:

Conocer que tipo de comunicación (escrita o verbal) es mas importante en la empresa.

VARIABLE: PROPOSITO DE LA COMUNICACION

33. Las veces que se reúne con su supervisor es:

- 1 Solo en caso de problemas de trabajo
- 2 Solo para planificar y hacer el trabajo
- 3 Solo para planificar, hacer y evaluar su trabajo
- 4 Por sus deficiencias, errores, dudas acerca del trabajo
- 5 Cuando ocurren cambios en el trabajo
- 6 Todas las anteriores

PROPOSITO:

Conocer el fin de las reuniones entre supervisor y subordinados, como forma de comunicación.

34. Cree que existe alguna relación entre las comunicaciones internas y los productos de la empresa?

	4	3	2	1	0
MUCHA RELACIÓN					NINGUNA RELACIÓN

PROPOSITO:

Conocer la percepción que tienen los trabajadores de si existe relación o no entre las comunicaciones internas y los productos de la empresa.

35. Una comunicación interna a su criterio produce: (puede señalar más de una opción)

- 1 Buenos resultados en la empresa
- 2 Mayores y mejores relaciones entre los empleados
- 3 Deficiencias en el trabajo
- 4 Poca motivación en el personal
- 5 Mérito y prestigio para la compañía
- 6 Crean competitividad en el mercado
- 7 Mejor calidad en los productos obtenidos

PROPOSITO:

Conocer la incidencia que tiene la comunicación interna en la empresa.

PROPOSITO:

Conocer de que forma la información importante es transmitida a los empleados.

36. Como se afectaría el personal, en la realización de su trabajo, si éstos:

	5	4	3	2	1
	MUY AFECTADOS			POCO AFECTADOS	
01 Solo conocen los éxitos					
02 Solo conocen los fracasos					
03 Conocen los éxitos y los fracasos					
04 No conocen los éxitos y los fracasos					

PROPOSITO:

Conocer la incidencia que tienen el hecho que los empleados conozcan los éxitos y fracasos de la empresa en la realización de su trabajo.

VARIABLE: ALCANCE

37. Cuál cree Ud. que es el área más concurrida en MARTE T.V., señale las horas y los días

PROPOSITO:

Conocer el área más estratégica en la empresa, para ubicar medios de comunicación interna, con el fin de comunicar a todo el personal existente.

38. La información importante en MARTE T.V. se transmite a los empleados:

	5	4	3	2	1
01	RÁPIDAMENTE		NUNCA LENTAMENTE		
02	MENSAJE CLARO		MENSAJE CONFUSO		
03	OPORTUNO		TARDÍO		

PROPOSITO:

Conocer de que forma la información importante en MARTE T.V. es transmitida a los empleados.

VARIABLE: LOGRO

39. En esta empresa por lo general se proponen metas retadoras pero alcanzables en su trabajo?

2 1 0
SIEMPRE A VECES NUNCA

PROPOSITO:

Conocer si la persona se propone metas en su trabajo, las que sabe que pueden ser alcanzables.

40. Del siguiente listado jerarquice de mayor a menor, donde 1 es el más frecuente y 7 el menos frecuente, las razones por la cual suele trabajar de manera directa con su supervisor:

- 1 _____ Crear mejoras en el trabajo
- 2 _____ Discutir proyectos
- 3 _____ Revisar standard de trabajo
- 4 _____ Realizar informes para la alta gerencia
- 5 _____ Evaluar el personal que labora en el departamento
- 6 _____ Modificar el trabajo que se lleva a cabo
- 7 _____ Sacar algún trabajo de emergencia

PROPOSITO:

Conocer los motivos que llevan a que su supervisor y subordinado trabajen conjuntamente.

41. Establece y controla sus propias normas y standard de trabajo, comunicando luego los resultados a su supervisor inmediato:

2 1 0
SIEMPRE A VECES NUNCA

PROPOSITO:

Conocer la forma de cómo lleva a cabo el trabajo la persona y la libertad que este tienen para hacerlo (autonomía).

42. Cuando trabaja con su supervisor y obtienen resultados favorables para la organización, sus esfuerzos son:

- 1 _____ Reconocidos verbalmente
- 2 _____ Reconocidos por escrito
- 3 _____ Reconocidos públicamente
- 4 _____ No son reconocidos

PROPOSITO:

Conocer si el trabajo realizado es reconocido por la organización.

43. Por lo general revisa junto a su supervisor inmediato los estándares o indicadores de trabajo:

SIEMPRE ² _____ A VECES ¹ _____ NUNCA ⁰ _____

PROPOSITO:

Conocer en que medida la persona es tomada en cuenta por los supervisores para establecer los criterios de trabajo en la empresa.

44. Su participación en el logro del éxito de la empresa es mediante:

- 1 _____ Su asistencia diaria al trabajo
- 2 _____ El trabajo que realiza
- 3 _____ El esfuerzo que dedica a su trabajo
- 4 _____ La ayuda que presta a sus compañeros de trabajo
- 5 _____ La comunicación que mantiene con su supervisor
- 6 _____ La información que comunica a los gerentes sobre el trabajo
- 7 _____ Las ideas que aporta a la compañía

PROPOSITO:

Conocer si la persona se considera participe del logro que tiene la empresa.

45. Su supervisor inmediato solicita su opinión, en caso de:

	²	¹	⁰
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
01 Establecimiento de standard de trabajo	_____	_____	_____
02 Establecimiento de políticas	_____	_____	_____
03 Definición de objetivos	_____	_____	_____

PROPOSITO:

Conocer si la persona es tomada en cuenta a la hora de establecer criterios de trabajo.

VARIABLE: AFILIACION

46. En la empresa se fomentan actividades distintas a las de la rutina diaria de trabajo?

SI ¹ _____ NO ² _____

PROPOSITO:

Conocer si en la empresa se fomentan actividades distintas a las de trabajo.

47. En caso de que se realicen actividades extra laborales, indique cuales son, con que frecuencia se dan y como le gustaria que se dieran:

	1 ACTUALIDAD			2 CÓMO TE GUSTARÍA		
	2 Muy Frecuente	1 Poco Frecuente	0 Nunca	2 Muy Frecuente	1 Poco Frecuente	0 Nunca
01 Verbenas						
02 Juegos de Mesa						
03 Activ. Deportivas						
04 Excursiones						
05 Fiestas						
06 Activ. Culturales						
00 Otros (especifique)						

PROPOSITO:

Conocer que tipo de actividades extralaborales y con qué frecuencia se realizan en la empresa.

48. Existen en MARTE T.V. otro tipo de grupo o equipos diferentes a los de trabajo?

SI 1 NO 2

PROPOSITO:

Conocer si las personas tienen conocimientos acerca de la existencia de grupos informales en la empresa.

49. En esta empresa las personas son motivadas a cooperar entre sí y a trabajar en grupo para lograr un fin común?

5 4 3 2 1
MUY MOTIVADOS POCO MOTIVADOS

--	--	--	--	--

PROPOSITO:

Conocer si las personas tienen conocimientos acerca de la existencia de grupos informales en la empresa.

50. Los diversos grupos que existen en MARTE T.V., se han creado por:

- 1 ☐ Tratar asuntos de trabajo
- 2 ☐ Tratar asuntos distintos de trabajo
- 3 ☐ Celebrar los acontecimientos especiales
- 4 ☐ Crear juegos y espectáculos dirigidos al personal
- 5 ☐ Comunicar a los altos directivos las inquietudes de los trabajadores
- 0 ☐ Otros
(especifique) _____

PROPOSITO:

Conocer el motivo por el cual se han formado los grupos informales en la empresa.

51. Actualmente forma parte de algún grupo en especial dentro de la empresa:

1 2
SI ☐ NO ☐

De ser afirmativa su respuesta, indique que lo indujo:

- 1 ☐ Iniciativa Propia
- 2 ☐ Invitación de un compañero
- 3 ☐ Iniciativa de tu supervisor
- 4 ☐ Relaciones de Trabajo

PROPOSITO:

Conocer si los trabajadores forman parte activa de algún grupo dentro de la empresa y los motivos que lo llevaron a hacerlo.

52. La actitud de su supervisor inmediato hace posible que se comunique con él cuando se le presentan situaciones difíciles o problemáticas:

SIEMPRE ² ALGUNAS VECES ¹ NUNCA ⁰

PROPOSITO:

Conocer cuál es la actitud y oportunidad que les brindan los supervisores de comunicación con sus subordinados.

53. Su supervisor inmediato trata de obtener su opinión, antes de tomar decisiones que son importantes para Ud.?

SIEMPRE ² ALGUNAS VECES ¹ NUNCA ⁰

PROPOSITO:

Conocer el grado de participación que concede los supervisores a sus subordinados, antes de tomar decisiones.

54. El estilo gerencial que existe en MARTE T.V., como lo considera:

	4	3	2	1	0
	MUCHO				NADA
01 Participativo y de trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
02 Impositivo de decisiones e ideas	☐	☐	☐	☐	☐
03 Colaborador y proporciona soluciones prácticas	☐	☐	☐	☐	☐
04 Flexible y fomenta la comunicación entre jefes y empleados	☐	☐	☐	☐	☐
05 Ninguna de las anteriores	☐	☐	☐	☐	☐

PROPOSITO:

Conocer el estilo gerencial percibido por los trabajadores de la empresa y en qué medida predominan.

55. En el departamento donde trabaja existe:

5 4 3 2 1
MUCHA POCA
PARTICIPACIÓN PARTICIPACIÓN

--	--	--	--	--

PROPOSITO:

Conocer el grado de participación existente en el lugar de trabajo del entrevistado.

56. Considera que puede participar en las decisiones que debe tomar su supervisor sobre el trabajo que realizan en el departamento?

SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 1 NUNCA 0

PROPOSITO:

Conocer si los subordinados pueden participar en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo en determinado departamento.

57. Las veces en que se comunica con su supervisor inmediato acerca del trabajo que lleva a cabo, éste:

- 01 Solo le escucha
- 02 Le escucha y conversan sobre el tema
- 03 Le escucha, buscan soluciones y apoya su iniciativa
- 04 No le escucha
- 05 Nunca se comunica con él
- 06 No se siente capacitado para comunicarle sus inquietudes

PROPOSITO:

Conocer la actitud que tienen los supervisores ante las inquietudes de sus subordinados respecto a su trabajo.

MUCHAS GRACIAS, por su tiempo y colaboración.

Aymara y Clementina
UCAB/94.

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

DATOS DEMOGRAFICOS

IND / ITEM								
	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	2	1	2				
1	1	2	4	X	4	1	6	
2	1	2	4	X	3	1	6	
3	1	4	2	X	3	1	8	
4	1	3	X	4	3	1	2	
5	1	4	2	X	4	1	6	
6	2	3	4	X	3	1	6	
7	2	2	3	X	2	2	8	
8	1	1	X	3	3	4	8	
9	2	1	4	X	2	3	8	
10	1	1	2	X	2	2	8	
11	2	2	4	X	3	3	8	
12	2	1	X	2	3	5	8	
13	1	1	4	X	3	5	8	
14	2	1	X	3	3	5	8	
15	2	2	3	3	3	3	8	
16	2	2	3	3	3	4	7	
17	1	5	X	2	1	4	7	
18	1	1	4	X	1	4	7	
19	1	1	4	X	1	4	7	
20	1	1	4	X	1	4	7	
21	1	2	X	2	4	1	7	
22	2	1	X	4	3	1	7	
23	1	3	X	3	2	1	7	
24	2	1	3	X	3	5	7	
25	2	2	X	2	2	1	6	
26	1	2	X	4	4	1	6	
27	2	3	X	4	2	3	6	
28	2	2	4	X	4	1	6	
29	2	2	X	3	3	1	6	
30	1	4	X	2	2	4	5	
31	2	1	4	X	2	5	5	
32	2	2	X	4	3	5	5	
33	2	2	X	4	3	5	5	
34	1	4	X	2	2	4	5	
35	2	3	4	X	3	4	5	
36	2	1	X	4	3	5	5	
37	1	1	4	X	3	2	4	
38	1	2	3	X	3	2	4	
39	1	1	4	X	1	4	4	
40	1	1	X	4	1	4	4	
41	1	1	4	X	2	2	4	
42	1	2	X	4	3	2	4	
43	1	2	4	X	2	1	4	
44	1	1	X	2	2	2	4	
45	1	3	4	X	4	2	4	
46	1	2	X	3	4	2	3	

ANEXOS NRO. 3

MATRICES GENERALES DE DATOS

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

DATOS DEMOGRAFICOS

IND / ITEM							
	1	2	3		4	5	6
			1	2			
1	1	2	4	X	4	1	6
2	1	2	4	X	2	1	6
3	1	4	2	X	3	1	8
4	1	3	X	4	3	1	2
5	1	4	2	X	4	1	6
6	2	3	4	X	3	1	6
7	2	2	3	X	2	2	8
8	1	1	X	3	3	4	8
9	2	1	4	X	2	3	8
10	1	1	2	X	2	2	8
11	2	2	4	X	3	3	8
12	2	1	X	2	3	5	8
13	1	1	4	X	3	5	8
14	2	1	X	3	3	5	8
15	2	3	X	2	3	3	8
16	2	1	X	2	1	4	7
17	1	5	X	2	1	4	7
18	1	1	4	X	2	4	7
19	1	1	3	X	1	2	7
20	2	1	X	2	1	1	7
21	1	2	X	2	4	1	7
22	2	1	X	4	3	1	7
23	1	3	X	3	2	1	7
24	2	1	3	X	3	5	7
25	2	1	3	X	2	1	6
26	1	2	X	4	4	1	6
27	2	3	X	4	2	3	6
28	2	2	4	X	4	1	6
29	2	2	X	2	3	1	6
30	1	4	X	2	2	4	5
31	2	1	4	X	2	5	5
32	2	2	X	4	2	5	5
33	2	2	X	4	3	5	5
34	1	4	X	2	2	4	5
35	2	3	4	X	3	4	5
36	2	1	X	4	3	5	5
37	1	1	4	X	3	2	4
38	1	2	3	X	3	2	4
39	1	1	4	X	1	4	4
40	1	1	X	4	1	4	4
41	1	1	4	X	2	2	4
42	1	2	X	4	3	2	4
43	1	2	4	X	2	1	4
44	1	1	X	2	2	2	4
45	1	3	4	X	4	2	3
46	1	3	X	3	4	2	3

47	2	X	4	1	3	2
48	1	X	4	4	3	1
49	1	X	4	3	3	3
50	1	X	4	3	1	4
51	1	X	3	3	2	4
52	1	X	3	1	2	4
53	1	X	3	2	5	4
54	2	X	2	4	5	5
55	2	X	3	4	5	5
56	2	X	4	4	5	6
57	1	X	X	3	1	6
58	2	4	X	4	7	7
59	1	X	2	2	7	7
60	1	X	3	4	7	7
61	2	X	2	4	7	7
62	2	X	2	4	7	7
63	2	X	2	4	7	7
64	1	X	4	4	7	7
65	1	X	4	1	8	8
66	1	1	X	4	8	8
67	1	X	X	3	8	8
68	1	1	X	2	8	8

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: RESPONSABLES O ADMINISTRADORES

IND / ITEM	1								
	01	02	03	04	05	06	07	08	00
1	2	1	1	0	2	1	2	1	X
2	2	1	0	0	1	0	1	0	X
3	2	2	2	1	1	0	0	2	X
4	X	2	1	0	0	0	0	2	X
5	2	0	0	2	0	0	1	0	X
6	2	1	0	1	2	1	0	0	X
7	X	2	1	X	X	X	0	X	X
8	2	1	0	0	0	X	X	0	X
9	0	1	0	0	0	1	2	1	X
10	0	2	1	0	0	0	0	2	X
11	X	X	X	2	1	X	X	0	X
12	1	1	0	1	1	0	2	2	X
13	2	1	0	1	1	0	2	1	X
14	2	1	2	1	1	0	2	1	X
15	1	1	0	0	0	0	1	1	X
16	1	0	1	0	0	1	2	2	X
17	1	1	1	1	1	1	1	0	X
18	1	1	0	0	0	0	2	1	X
19	0	1	0	0	2	0	2	1	X
20	X	2	1	0	0	X	1	0	X
21	1	X	1	X	X	X	X	1	X
22	2	1	0	2	1	0	2	2	X
23	1	2	1	1	0	X	X	1	X
24	2	2	1	1	1	0	2	1	X
25	2	0	0	0	0	1	X	0	X
26	0	1	0	0	1	2	X	X	X
27	0	1	0	0	1	0	1	2	X
28	2	1	1	X	X	X	2	1	X
29	2	X	X	X	X	X	X	1	X
30	1	0	0	0	0	0	0	0	X
31	2	2	1	1	1	1	2	2	X
32	X	2	X	X	X	X	X	X	X
33	1	0	0	0	0	0	X	X	X
34	X	X	X	X	X	X	X	X	X
35	2	X	X	X	X	X	X	1	X
36	2	X	X	1	X	X	X	1	X
37	1	X	X	1	X	X	1	X	X
38	2	1	1	0	0	0	2	1	X
39	1	2	2	1	2	1	1	0	X
40	0	X	X	X	X	X	X	X	X
41	1	1	0	0	0	1	1	0	X
42	2	X	X	X	X	X	X	X	X
43	1	X	X	X	X	X	X	X	X
44	0	1	0	X	X	X	X	2	X
45	1	1	0	2	0	0	2	2	X

46	1	1	1	1	0	0	1	1	X
47	2	X	X	X	X	X	X	1	X
48	1	2	0	0	0	0	0	1	X
49	1	1	0	0	X	X	2	2	X
50	2	0	X	1	X	X	2	2	X
51	1	2	0	0	2	X	1	1	X
52	2	1	0	X	1	X	2	2	X
53	1	2	0	1	1	0	1	2	X
54	0	0	X	X	1	0	1	1	X
55	1	2	0	0	X	X	2	1	X
56	1	1	0	1	1	X	1	2	X
57	2	0	0	X	X	X	1	2	X
58	2	2	X	X	0	0	2	2	X
59	0	1	1	1	X	X	1	2	X
60	1	0	X	X	0	X	0	1	X
61	0	2	0	X	2	0	2	1	X
62	2	1	1	X	X	0	2	2	X
63	0	0	1	X	0	0	1	0	X
64	2	2	0	1	0	X	1	2	X
65	0	0	1	1	X	X	2	1	X
66	1	1	0	0	0	1	2	2	X
67	2	2	0	1	0	X	1	1	X
68	2	1	0	1	X	0	1	0	X

21	X	4	2	3
22	3	X	1	X
23	1	X	1	X
24	3	3	2	1
25	3	2	1	1
26	X	3	X	2
27	4	3	3	3
28	1	1	3	1
29	2	2	4	1
30	1	1	2	1
31	X	3	3	1
32	3	1	3	1
33	X	3	3	X
34	X	X	X	5
35	X	X	1	X
36	1	1	2	1
37	2	1	2	1
38	3	2	2	2
39	1	1	1	1
40	2	X	X	X
41	2	2	4	2
42	1	1	1	1
43	1	2	2	1
44	3	X	2	X
45	4	2	3	1
46	2	1	2	1
47	X	X	1	X
48	1	3	2	1
49	1	3	2	X
50	2	1	3	X
51	1	2	X	1

.....2.....				
IND /ITEM	01	02	03	04
.....				
1	1	1	2	1
2	4	2	2	1
3	1	1	1	1
4	2	X	2	0
5	1	X	1	X
6	4	1	4	1
7	X	2	X	X
8	X	3	3	X
9	2	2	2	1
10	1	1	3	1
11	4	X	3	X
12	1	1	3	1
13	1	1	2	1
14	1	3	5	1
15	2	3	2	1
16	2	2	2	2
17	3	3	3	3
18	X	2	1	2
19	1	1	1	1
20	1	3	1	1
21	X	4	2	3
22	3	X	1	X
23	1	X	1	X
24	3	3	2	1
25	3	2	1	1
26	X	3	X	2
27	4	3	3	3
28	1	1	3	1
29	3	2	4	1
30	1	1	2	1
31	4	1	3	1
32	3	1	3	1
33	X	3	3	X
34	X	X	X	5
35	X	X	1	X
36	1	1	2	1
37	2	1	2	1
38	3	2	2	2
39	1	1	1	1
40	2	X	X	X
41	2	2	4	2
42	1	1	1	1
43	1	2	2	1
44	3	X	2	X
45	4	2	3	1
46	2	1	2	1
47	X	X	1	X
48	1	3	2	1
49	1	3	2	X
50	2	1	3	X
51	1	2	X	1

52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68

3 1 1 1 1 2 1 4 1 3 1 2 4 1 3 1 1 0

3 2 1 1 3 2 1 1 3 2 1 1 2 1 1 1 1 1

2 X 4 2 1 2 5 2 X 4 2 2 4 5 2 2 2

X 2 X 1 X X 1 X 1 1 1 1 1 1 2 X 1 X

IND / ITEM	01	02	03	04
1	1	3	4	2
2	1	1	3	2
3	1	1	4	1
4	X	X	4	X
5	1	X	1	1
6	3	2	4	4
7	X	X	1	4
8	X	X	1	4
9	1	1	3	4
10	1	1	4	4
11	1	4	4	3
12	1	3	4	3
13	1	1	4	3
14	2	4	4	3
15	X	2	4	3
16	X	4	4	4
17	2	2	3	4
18	1	1	2	4
19	X	1	4	4
20	1	3	4	4
21	1	1	4	2
22	1	1	1	1
23	1	1	2	3
24	X	1	4	3
25	1	1	4	3
26	2	X	X	4
27	X	4	2	2
28	4	1	4	1
29	1	3	4	1
30	2	4	1	3
31	1	4	3	2
32	1	4	3	4
33	X	X	3	4
34	X	X	4	4
35	X	3	4	X
36	X	2	4	X
37	X	3	4	X
38	1	2	4	4
39	1	2	4	4
40	X	X	4	2
41	1	3	4	2
42	1	2	4	3
43	1	3	3	4
44	3	X	2	4
45	1	2	3	4
46	1	2	4	4
47	X	5	4	X
48	X	X	4	X
49	X	2	4	X
50	3	3	2	4
51	3	2	1	4

3 1 5 4 4 3 2 1 4 4 4 4 3 4 4 4 4

3 4 1 4 4 4 3 4 3 3 1 2 4 4 2 4 3

1 1 1 1 2 2 X X 1 2 2 1 1 1 1 2 X 2

X 3 1 2 2 2 3 2 2 2 3 1 1 2 1 2 3

52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68

.....	IND / ITEM	4																																																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	3	4	4	4	5	4	1	3	4	5	4	4	5	

4 4 11 4 1 11 4 1 4 4 11 11 4 11

.....5.....						
IND / ITEM	01	02	03	04	05	00
1	X	X	X	X	2	X
2	2	2	2	2	2	X
3	2	0	1	0	X	X
4	2	2	1	1	X	X
5	2	2	1	1	X	X
6	X	X	X	X	2	X
7	X	X	X	X	2	X
8	X	X	X	2	X	X
9	X	X	X	2	X	X
10	0	0	1	1	X	X
11	0	0	0	1	X	X
12	X	0	X	1	X	X
13	1	X	X	X	X	X
14	2	X	X	X	X	X
15	2	1	1	0	X	X
16	2	1	2	1	X	X
17	2	X	2	1	X	X
18	2	1	1	2	X	X
19	2	2	2	2	X	X
20	1	0	0	0	X	X
21	2	1	1	0	X	X
22	2	1	1	2	X	X
23	2	1	1	2	X	X
24	1	1	0	1	X	X
25	2	1	1	2	X	X
26	2	1	1	1	X	X
27	2	1	1	X	X	X
28	2	2	2	2	2	X
29	2	2	1	2	X	X
30	2	X	1	2	X	X
31	2	0	1	2	X	X
32	2	1	1	2	X	X
33	2	1	1	2	X	X
34	2	2	2	2	2	X
35	2	2	2	2	2	X
36	0	0	1	0	X	X
37	1	0	0	0	X	X
38	0	1	0	1	X	X
39	1	0	0	X	X	X
40	2	1	X	1	X	X
41	1	2	0	0	X	X
42	X	0	0	0	X	X
43	1	X	1	0	X	X
44	0	X	1	0	X	X
45	1	0	0	1	X	X
46	0	1	0	X	X	X
47	1	2	1	1	X	X
48	0	0	0	1	X	X
49	X	1	1	0	X	X
50	1	0	1	X	X	X
51	0	0	0	1	X	X

✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕ ✕

.....					
6					
IND / ITEM	01	02	03	04	05
.....					
1	X	0	X	X	2
2	2	2	2	2	2
3	1	2	1	2	2
4	2	2	2	2	2
5	2	2	X	X	X
6	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2
8	X	X	2	X	2
9	X	X	X	2	2
10	0	0	2	2	2
11	X	X	X	X	X
12	2	0	0	2	0
13	X	X	X	2	2
14	1	1	2	0	2
15	X	X	2	X	X
16	X	X	2	X	X
17	0	0	2	0	0
18	1	1	1	2	0
19	0	2	2	0	0
20	1	1	1	1	1
21	2	1	1	0	0
22	1	2	1	0	0
23	1	1	2	2	1
24	2	2	0	1	2
25	2	2	1	1	1
26	2	2	2	2	2
27	X	X	2	X	X
28	2	2	2	2	2
29	2	2	X	2	1
30	2	1	1	2	2
31	2	1	1	2	2
32	2	2	2	2	2
33	2	2	2	2	1
34	X	X	X	2	X
35	2	1	2	X	1
36	1	1	1	1	1
37	2	2	2	1	2
38	0	1	2	X	0
39	X	X	0	X	2
40	X	0	X	1	X
41	X	1	2	X	2
42	1	0	2	2	1
43	1	2	2	X	2
44	2	0	2	0	1
45	2	1	2	X	X
46	2	2	X	0	2
47	2	1	X	0	X
48	X	0	2	X	1
49	1	1	2	X	2
50	1	2	X	0	1
51	2	X	2	X	2

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: LINEAMIENTOS Y POLITICAS

.....7.....							
IND /ITEM	01	02	03	04	05	06	00
1	2	1	2	2	3	X	X
2	2	2	0	0	0	X	X
3	1	1	0	0	0	X	X
4	0	1	0	0	0	X	X
5	0	0	0	0	1	X	X
6	0	0	0	0	1	X	X
7	0	0	0	1	0	X	X
8	2	1	X	2	1	X	X
9	0	2	0	2	2	X	X
10	1	1	1	1	1	X	X
11	0	0	0	0	0	X	X
12	0	1	0	0	0	X	X
13	0	1	0	0	0	X	X
14	0	0	3	3	X	X	X
15	3	3	3	3	0	X	X
16	1	1	0	0	0	X	X
17	3	3	0	0	3	X	X
18	0	2	2	0	0	X	X
19	0	3	0	0	0	X	X
20	0	1	1	1	1	X	X
21	0	0	0	0	0	X	X
22	0	0	0	0	1	X	X
23	0	0	0	0	0	X	X
24	0	0	0	X	2	X	X
25	0	2	3	2	0	X	X
26	0	0	1	3	2	X	X
27	0	1	0	2	3	X	X
28	0	0	0	3	3	X	X
29	0	1	0	3	0	X	X
30	0	2	0	2	3	X	X
31	1	0	0	0	3	X	X
32	X	2	0	3	0	X	X
33	0	0	3	0	3	X	X
34	0	1	2	0	0	X	X
35	0	3	1	0	0	X	X
36	0	1	0	1	0	X	X
37	0	1	1	1	3	X	X
38	3	0	0	2	0	X	X
39	1	1	1	3	3	X	X
40	0	0	1	0	0	X	X
41	0	1	3	1	0	X	X
42	0	3	2	0	3	X	X
43	0	0	0	0	0	X	X
44	0	1	1	0	3	X	X
45	3	0	0	1	0	X	X
46	X	2	2	0	0	X	X
47	0	3	0	0	0	X	X

48	0	3	2	3	3	X	X
49	0	1	0	0	3	X	X
50	0	0	0	0	3	X	X
51	0	1	3	3	0	X	X
52	3	1	1	0	3	X	X
53	1	1	1	0	3	X	X
54	1	2	1	0	3	X	X
55	1	1	1	2	1	X	X
56	1	1	1	2	1	X	X
57	0	2	2	0	3	X	X
58	0	1	1	0	1	X	X
59	X	1	0	1	0	X	X
60	2	2	2	2	2	X	X
61	X	2	0	0	1	X	X
62	0	0	0	0	1	X	X
63	0	0	0	0	2	X	X
64	0	0	0	0	0	X	X
65	0	1	1	0	X	X	X
66	2	1	1	1	1	X	X
67	0	3	0	3	3	X	X
68	0	3	3	0	0	X	X

"MATELIZ GENERAL DE REESTAS DE A INVESTISACION"

VARIABLE: MEJOS Y CA DE COMINICACION

IND/ITEM	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

"MATRIZ GENERAL DE RESPUESTAS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACION

IND/ITEM

9

1	2	3	X	X	X	X	X	X	X	X
2	1	3	10	X	X	X	X	X	X	X
3	1	3	10	X	X	X	X	X	X	X
4	1	3	10	X	X	X	X	X	X	X
5	1	2	3	4	6	10	X	X	X	X
6	1	10	X	X	X	X	X	X	X	X
7	10	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	3	10	X	X	X	X	X	X	X	X
9	1	3	4	10	X	X	X	X	X	X
10	1	3	6	10	X	X	X	X	X	X
11	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	3	6	X	X	X	X	X	X	X	X
13	1	3	10	X	X	X	X	X	X	X
14	1	3	10	X	X	X	X	X	X	X
15	3	6	10	X	X	X	X	X	X	X
16	1	3	4	6	10	X	X	X	X	X
17	1	3	4	6	7	8	10	X	X	X
18	1	3	8	10	X	X	X	X	X	X
19	1	3	10	X	X	X	X	X	X	X
20	1	3	6	X	X	X	X	X	X	X
21	1	3	8	10	X	X	X	X	X	X
22	1	2	3	8	9	X	X	X	X	X
23	2	3	X	X	X	X	X	X	X	X
24	1	5	6	7	10	X	X	X	X	X
25	1	2	3	7	9	10	X	X	X	X
26	2	7	10	X	X	X	X	X	X	X
27	3	6	10	X	X	X	X	X	X	X
28	1	6	X	X	X	X	X	X	X	X
29	2	10	X	X	X	X	X	X	X	X
30	2	5	6	7	10	X	X	X	X	X
31	2	8	9	10	X	X	X	X	X	X
32	2	3	X	X	X	X	X	X	X	X
33	1	4	6	7	X	X	X	X	X	X
34	3	8	9	10	X	X	X	X	X	X
35	2	3	10	X	X	X	X	X	X	X
36	2	6	7	X	X	X	X	X	X	X
37	1	3	8	9	10	X	X	X	X	X
38	10	X	X	X	X	X	X	X	X	X
39	6	7	X	X	X	X	X	X	X	X
40	2	9	X	X	X	X	X	X	X	X
41	6	7	10	X	X	X	X	X	X	X
42	2	7	10	X	X	X	X	X	X	X
43	1	2	3	6	X	X	X	X	X	X
44	1	2	9	10	X	X	X	X	X	X
45	1	2	3	9	X	X	X	X	X	X
46	3	9	X	X	X	X	X	X	X	X
47	1	3	9	X	X	X	X	X	X	X

[illegible]

10											
IND / ITEM	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	00
1	X	4	2	X	X	X	X	X	X	X	X
2	2	X	4	X	X	X	X	X	X	3	X
3	0	X	4	X	X	X	X	X	X	2	X
4	1	X	3	X	X	X	X	X	X	2	X
5	3	1	3	1	X	1	X	X	X	3	X
6	4	X	X	X	X	X	X	X	X	4	X
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	X
8	X	X	3	X	X	X	X	X	X	3	X
9	2	2	X	X	X	X	X	X	X	1	X
10	2	X	2	X	X	1	X	X	X	4	X
11	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X
12	X	X	2	X	X	1	X	X	X	X	X
13	1	X	2	X	X	X	X	X	X	2	X
14	2	X	3	X	X	X	X	X	X	3	X
15	X	X	4	X	X	1	X	X	X	4	X
16	4	X	4	2	X	0	X	X	X	4	X
17	2	X	4	4	X	2	3	X	4	2	X
18	3	0	3	X	X	X	X	3	X	4	X
19	2	X	0	X	X	X	X	X	X	2	X
20	2	X	4	X	X	3	X	X	X	X	X
21	2	X	2	X	X	X	X	1	X	3	X
22	1	2	3	X	X	X	X	3	3	X	X
23	X	4	4	X	X	X	X	X	X	X	X
24	2	X	X	X	1	4	3	X	X	4	X
25	0	1	3	X	X	X	1	X	1	3	X
26	X	2	X	X	X	X	2	X	X	2	X
27	X	X	4	X	X	1	X	X	X	1	X
28	1	X	X	X	X	0	X	X	X	X	X
29	X	2	X	X	X	X	X	X	X	2	X
30	X	1	X	X	1	1	2	X	X	4	X
31	X	0	X	X	X	X	X	2	1	3	X
32	X	2	2	X	X	X	X	X	X	X	X
33	1	X	X	1	X	1	1	X	X	X	X
34	X	X	0	X	X	X	X	1	2	4	X
35	X	1	3	X	X	X	X	X	X	3	X
36	X	2	X	X	X	2	2	X	X	X	X
37	0	X	4	X	X	X	X	1	2	3	X
38	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4	X
39	X	X	X	X	X	1	2	X	X	X	X
40	X	1	X	X	X	X	X	X	1	X	X
41	X	X	X	X	X	1	1	X	X	3	X
42	X	1	X	X	X	X	0	X	X	2	X
43	2	1	2	X	X	0	X	X	X	X	X
44	2	2	X	X	X	X	X	X	1	3	X
45	4	3	4	X	X	X	X	X	4	X	X
46	X	X	4	X	X	X	X	X	4	X	X
47	2	X	3	X	X	X	X	X	4	X	X
48	X	X	3	X	X	X	X	X	4	X	X
49	X	X	1	X	X	X	X	X	4	X	X
50	3	X	X	X	X	3	2	X	1	X	X
51	X	X	3	X	X	X	X	X	4	X	X

52		X	O	2	X	X	X	X	X	4	X	X
53		0	X	1	2	X	X	X	X	1	X	X
54		1	X	2	X	4	3	X	X	3	X	X
55		X	X	4	2	X	X	X	X	4	X	X
56		4	X	X	X	X	X	X	X	4	X	X
57		1	O	3	X	X	3	4	4	1	O	X
58		X	X	2	X	X	4	X	X	X	X	X
59		X	X	X	X	X	X	X	2	4	X	X
60		1	1	2	2	3	4	4	X	1	1	X
61		4	X	4	X	X	X	X	4	4	X	X
62		4	4	4	3	3	X	X	X	3	X	X
63		4	X	4	X	X	3	X	X	4	X	X
64		X	X	3	X	X	2	X	X	3	X	X
65		2	X	X	X	X	X	X	X	1	X	X
66		3	X	O	X	2	X	X	X	O	X	X
67		4	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X
68		4	2	3	O	4	1	O	O	4	4	X

14	1	7	X	X	1	X	2	7	4	X	X	X	X
15	5	8	3	3	1	X	X	X	X	X	X	X	X
16	1	11	X	X	5	5	X	X	X	X	X	X	X
17	1	10	2	X	5	X	2	X	4	X	X	X	X
18	3	11	X	X	1	X	X	2	7	1	X	2	3
19	3	7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
20	1	5	X	4	2	X	5	X	1	X	X	3	X
21	10	7	9	2	1	X	X	4	X	X	X	1	X
22	10	1	2	X	1	2	X	X	4	X	3	X	X
23	10	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4	X
24	1	11	X	3	X	X	X	4	1	2	X	X	X
25	1	4	3	2	2	X	X	X	4	X	X	X	X
26	1	2	2	X	1	X	5	X	1	X	X	2	X
27	10	7	3	3	X	X	X	X	1	X	X	X	X
28	3	2	2	X	2	X	2	X	X	X	2	X	3
29	1	5	2	X	X	X	3	X	X	X	X	X	X
30	10	5	X	2	X	X	X	3	X	X	X	X	X
31	1	7	X	X	2	X	1	X	X	X	2	2	X
32	9	2	2	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X
33	1	2	X	3	X	X	X	X	X	X	3	X	X
34	5	2	X	X	2	X	X	X	X	X	3	X	X
35	6	9	2	X	5	X	X	X	X	X	X	X	X
36	1	7	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
37	3	7	2	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X
38	10	4	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X
39	8	4	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
40	10	4	X	X	5	X	X	X	X	X	X	X	X
41	1	2	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
42	8	9	X	X	3	X	X	X	X	X	X	X	X
43	5	5	X	2	5	X	X	X	X	X	X	X	X
44	3	2	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
45	1	4	X	2	X	X	X	X	X	2	X	X	X
46	1	4	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
47	10	7	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X
48	1	4	3	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X
49	3	1	X	3	X	X	X	1	X	X	X	X	X
50	5	2	X	X	X	X	X	X	4	X	X	X	X
51	1	2	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X
52	1	5	3	X	5	X	X	2	1	X	4	X	X

		11										12									
I/ I		1	7	01	02	03	04	05	06	07	08	09	0100	1101	1200						
		1	7	01	02	03	04	05	06	07	08	09	0100	1101	1200						
1	1	9	X	2	1	X	X	X	X	1	X	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	10	1	X	3	X	5	X	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	10	7	3	4	2	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	3	9	X	3	X	X	X	X	X	4	X	3	X	X	X	3	X	X	X	X	X
5	7	2	3	X	1	X	X	X	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X
6	1	6	3	2	X	2	X	X	X	1	X	X	X	X	X	4	X	X	X	X	X
7	1	5	X	X	5	X	X	X	X	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	1	8	3	3	X	X	X	2	X	X	1	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X
9	1	5	2	4	1	X	X	X	4	1	X	X	X	X	X	3	X	X	X	X	X
10	1	11	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	4	X	2	X	X	X	X	X	X
11	10	1	X	3	2	X	5	X	X	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	1	4	2	X	X	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	6	1	2	2	5	X	X	X	X	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14	1	7	X	X	1	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15	5	8	3	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	1	11	X	X	5	5	X	X	X	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17	1	10	2	X	5	X	X	X	2	X	1	X	X	X	2	3	X	X	X	X	X
18	3	11	X	X	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19	3	7	X	X	X	X	X	5	X	1	X	X	3	X	X	X	X	X	X	X	X
20	1	5	X	4	2	X	X	X	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
21	10	7	3	2	X	1	2	X	X	4	X	3	X	X	4	X	X	X	X	X	X
22	10	1	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
23	10	1	X	X	X	X	X	X	4	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
24	1	11	X	3	X	X	X	X	X	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
25	1	4	3	2	2	1	X	5	X	1	X	X	2	X	4	X	X	X	X	X	X
26	1	2	2	X	X	X	X	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
27	10	7	3	3	2	X	X	2	X	X	X	X	2	X	3	X	X	X	X	X	X
28	3	2	2	X	2	X	X	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
29	1	5	2	X	X	X	X	X	X	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
30	10	5	X	2	X	X	X	1	X	X	X	X	2	2	X	X	X	X	X	X	X
31	1	7	X	X	2	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
32	8	2	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	X	X	X	X	X	X	X	X
33	1	2	X	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	X	X	X	X	X	X	X
34	5	2	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
35	6	9	2	X	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
36	1	7	X	2	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
37	3	7	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
38	10	4	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
39	8	4	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
40	10	4	X	X	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
41	1	2	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
42	6	9	X	X	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
43	5	5	X	2	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
44	3	2	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X
45	1	4	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
46	1	4	3	X	X	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
47	10	7	X	X	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
48	1	4	3	X	X	X	X	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
49	3	11	X	3	X	X	X	X	X	X	X	X	4	X	X	X	X	X	X	X	X
50	6	2	X	X	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
51	1	2	X	X	X	X	X	X	X	2	1	X	4	X	2	X	X	X	X	X	X
52	1	5	3	X	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

53	10	7	X	2	X	2	X	X	X	X	X	2	X	X	X
54	8	7	X	X	5	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X
55	1	4	X	2	X	X	X	X	X	X	X	3	X	5	X
56	1	10	3	2	3	X	X	X	5	4	X	3	2	X	X
57	1	2	2	2	2	X	X	X	X	2	X	3	X	X	X
58	1	11	3	2	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
59	2	7	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60	3	7	X	2	X	X	X	X	X	2	X	X	1	X	X
61	6	2	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
62	1	10	2	2	2	X	X	3	3	1	X	1	3	2	X
63	8	1	2	2	2	X	X	3	X	X	X	X	X	X	X
64	10	6	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
65	6	3	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
66	6	2	2	X	X	X	X	X	X	X	X	3	X	X	X
67	1	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
68	1	5	X	X	2	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X
69															
70															
71															
72															
73															
74															
75															
76															
77															
78															
79															
80															
81															
82															
83															
84															
85															
86															
87															
88															
89															
90															
91															
92															
93															
94															
95															
96															
97															
98															
99															
100															
101															
102															
103															
104															
105															
106															
107															
108															
109															
110															
111															
112															
113															
114															
115															
116															
117															
118															
119															
120															
121															
122															
123															
124															
125															
126															
127															
128															
129															
130															
131															
132															
133															
134															
135															
136															
137															
138															
139															
140															
141															
142															
143															
144															
145															
146															
147															
148															
149															
150															
151															
152															

IND /ITEM

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	00
1	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X
9	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	X	X	X	1	X	1	X	X	X	X	X	X
13	X	X	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X
14	X	X	X	X	X	X	0	X	X	X	X	X
15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	X	X
16	X	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X
17	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X	X	X
18	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19	X	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X	X
20	2	X	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X
21	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
22	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
23	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
24	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
25	2	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
26	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
27	2	X	X	X	X	X	X	0	X	2	X	X
28	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	X
29	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
30	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
31	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
32	2	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
33	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
34	X	X	0	X	X	2	X	0	X	2	X	X
35	X	X	X	X	X	X	X	X	2	X	X	X
36	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
37	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
38	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
39	X	X	X	X	X	X	1	X	X	X	X	X
40	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	X
41	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
42	1	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
43	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
44	X	X	2	X	0	X	X	X	X	X	X	X
45	X	X	X	X	X	2	X	X	X	X	X	X
46	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
47	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
48	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X
49	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
50	2	X	X	X	X	X	1	X	X	X	X	X
51	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
52	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: SÍMBOLOS Y LENGUAJE

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
53	X	X	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
54	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
56	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
57	2	1	2	1	0	0	0	0	1	1	2	0	X	X	X
58	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	X	X	X	X
59	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	X	X	X	X
60	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	X	X	X	X
61	1	1	X	X	X	0	X	X	X	X	2	0	X	X	X
62	2	0	1	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	X	X
63	1	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	X	X
64	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	X
65	0	1	2	2	0	1	0	0	0	0	2	X	0	0	X
66	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
67	2	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	X
68	X	X	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	X

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: SIMBOLOS Y LENGUAJE

IND / ITEM	14	15	01	02	03	04	05
1	X	X	5	3	5	5	1
2	X	X	4	X	X	X	X
3	X	X	5	1	5	5	5
4	X	X	5	2	5	5	5
5	X	X	3	1	5	5	5
6	X	7	4	3	X	5	5
7	0	X	5	1	5	5	5
8	0	X	5	2	5	5	5
9	X	X	5	2	5	5	5
10	X	X	5	1	5	5	5
11	X	4	5	X	5	5	3
12	X	X	5	1	5	5	1
13	0	X	4	4	5	5	1
14	X	X	2	3	4	3	2
15	X	X	5	3	4	5	4
16	X	X	5	2	5	5	4
17	X	X	4	3	5	4	3
18	X	X	1	5	4	5	5
19	X	X	5	1	5	5	5
20	X	X	5	2	3	5	4
21	X	X	4	2	5	4	5
22	X	X	3	2	5	3	2
23	X	0	5	X	5	5	2
24	7	X	5	3	5	5	2
25	X	X	5	1	5	5	2
26	X	X	5	X	5	5	3
27	X	X	4	1	5	5	1
28	X	X	5	2	5	5	1
29	X	X	4	3	5	5	1
30	X	X	4	3	5	5	1
31	X	X	4	3	5	5	1
32	X	X	3	3	5	5	2
33	X	X	4	3	5	5	3
34	X	X	5	2	5	5	3
35	X	X	4	3	5	5	3
36	X	X	5	3	5	5	4
37	X	X	5	4	5	5	4
38	X	X	5	4	5	5	1
39	X	X	5	4	5	5	1
40	X	X	5	3	5	5	4
41	X	X	4	3	5	5	1
42	X	X	5	3	5	5	2
43	X	X	5	4	5	5	4
44	X	X	5	4	5	5	4
45	X	X	5	X	5	5	1
46	X	X	5	X	5	5	1
47	X	X	5	X	5	5	4
48	0	X	5	X	5	5	4

[illegible]

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: MECANISMOS DE COMUNICACION

	16									18							
INDITE	01	02	03	04	05	06	07	00		01	02	03	04	05	06	00	
1	2	X	X	X	2	X	X	X	5	1	X	2	X	X	X	X	
2	2	2	2	2	2	2	1	X	4	1	X	X	3	X	X	X	
3	2	2	2	2	2	2	1	X	4	1	X	X	3	X	X	X	
4	2	2	2	2	2	2	1	X	4	1	X	X	3	X	X	X	
5	2	2	2	1	2	2	1	X	4	1	X	X	4	2	X	X	
6	2	X	X	X	X	X	X	X	4	1	X	X	4	X	X	X	
7	2	2	2	2	2	2	2	X	1	1	X	X	1	X	X	X	
8	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	4	2	3	3	X	X	
9	2	0	1	1	0	2	0	X	4	1	X	X	X	X	X	X	
10	2	2	2	1	2	2	1	X	4	1	3	2	3	3	X	X	
11	2	X	2	X	X	2	X	X	5	X	X	X	X	2	X	X	
12	2	2	2	2	2	2	2	X	5	2	1	2	3	4	X	X	
13	2	X	2	2	2	X	X	X	1	1	X	X	1	X	X	X	
14	2	2	2	2	2	1	2	X	4	1	X	X	X	3	X	X	
15	2	1	1	1	2	2	1	X	4	1	3	2	1	4	X	X	
16	1	1	1	1	0	1	0	X	4	1	4	1	1	4	X	X	
17	2	X	2	X	X	X	2	X	4	3	X	1	3	3	X	X	
18	2	1	2	2	2	2	1	X	1	1	X	X	2	X	X	X	
19	X	X	1	1	1	2	0	X	3	1	X	X	3	X	X	X	
20	2	X	X	X	X	X	X	X	1	4	X	X	X	X	X	X	
21	1	X	2	2	2	2	1	X	4	1	X	1	1	X	X	X	
22	2	2	2	2	2	2	1	X	4	1	X	X	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	X	1	X	X	1	1	X	X	X	X	X	X	
24	2	0	2	2	2	2	2	X	4	X	1	X	1	X	X	X	
25	2	2	2	2	2	2	2	X	5	1	X	X	X	1	X	X	
26	1	1	2	2	2	1	0	X	3	1	X	X	X	1	X	X	
27	2	1	2	2	2	0	1	X	3	1	X	X	X	1	X	X	
28	2	1	2	2	2	2	2	X	2	1	X	X	X	1	X	X	
29	2	1	2	2	2	1	2	X	2	1	1	2	3	2	X	X	
30	2	2	2	2	2	1	2	X	4	1	X	X	X	1	3	X	
31	2	0	1	2	2	2	1	X	2	1	X	1	4	X	X	X	
32	X	X	1	X	2	2	X	X	4	4	X	X	2	X	X	X	
33	0	0	0	0	0	0	1	X	1	2	X	X	3	X	X	X	
34	0	0	1	1	1	0	0	X	4	1	X	1	1	X	X	X	
35	2	X	2	2	2	X	2	X	4	1	X	1	1	X	X	X	
36	2	2	2	2	2	2	2	X	1	4	3	3	4	4	X	X	
37	1	2	1	2	2	2	1	X	4	1	X	X	1	X	X	X	
38	X	X	2	X	X	X	X	X	4	X	3	3	X	X	X	X	
39	2	2	2	2	2	2	1	X	5	1	X	4	1	X	X	X	
40	2	1	2	2	2	1	2	X	5	1	3	4	1	4	X	X	
41	2	1	2	1	1	1	1	X	2	1	3	4	1	4	X	X	
42	2	1	2	2	2	1	0	X	4	1	3	2	3	3	X	X	
43	2	1	2	1	X	X	X	X	1	4	X	X	1	X	X	X	
44	2	X	2	1	2	2	1	X	2	4	X	X	2	X	X	X	
45	X	X	X	X	X	2	2	2	X	2	1	X	X	1	X	X	
46	X	X	X	X	X	X	X	X	3	1	3	1	X	3	X	X	
47	X	1	X	X	X	X	X	X	4	1	X	X	1	X	X	X	
48	2	2	2	1	2	1	1	X	4	2	X	2	3	4	X	X	

MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION

49	X	X	X	X	X	X	2	X	1	2	X	4	1	X	X	X	X
50	2	X	2	X	2	2	X	X	4	1	X	X	1	X	1	X	X
51	2	2	0	2	X	2	1	X	2	4	X	4	1	1	3	X	X
52	2	X	1	2	1	X	1	X	5	1	X	2	1	X	X	X	X
53	X	2	1	2	X	2	1	X	5	1	X	X	3	X	X	X	X
54	2	X	1	2	X	X	X	X	1	4	3	X	3	1	X	X	X
55	2	1	2	2	2	1	2	X	2	4	1	X	1	3	X	X	X
56	1	2	1	0	1	X	X	X	5	1	4	2	X	3	X	X	X
57	1	2	1	X	0	X	1	X	2	1	1	1	X	X	1	X	X
58	0	2	2	1	0	X	2	X	5	4	3	4	3	1	X	X	X
59	2	0	2	X	1	0	1	X	4	3	X	3	X	X	X	X	X
60	X	0	1	2	X	1	1	X	2	1	X	2	X	X	X	X	X
61	0	2	2	X	X	X	X	X	5	1	X	1	3	1	X	X	X
62	2	0	2	1	2	X	1	X	5	2	4	2	1	3	X	X	X
63	X	1	1	0	1	1	0	X	5	1	X	4	3	3	X	X	X
64	1	0	2	X	1	X	X	X	4	2	X	2	1	X	X	X	X
65	X	0	X	X	0	2	X	X	2	4	4	X	X	1	X	X	X
66	X	X	2	0	1	X	1	X	1	1	3	4	3	3	X	X	X
67	1	1	2	1	1	1	0	X	4	1	X	2	X	1	X	X	X
68	0	0	1	1	1	2	1	X	4	1	X	1	4	3	X	X	X

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: TIEMPO Y FRECUENCIA FORMAL

.....20.....									
IND /ITEM	19	01	02	03	04	05	06	07	00
1	1	0	0	0	0	0	0	1	X
2	3	2	2	X	2	X	X	X	X
3	1	2	2	2	2	2	2	2	X
4	1	1	2	2	1	1	1	2	X
5	1	X	1	X	2	X	X	X	X
6	1	X	1	X	X	X	X	X	X
7	2	1	1	2	1	1	2	2	X
8	2	1	1	1	1	1	1	1	X
9	1	1	1	0	1	1	1	X	X
10	1	2	1	1	2	2	2	1	X
11	1	X	X	1	X	X	1	1	X
12	0	1	0	1	0	0	0	0	X
13	0	0	0	0	0	0	0	X	X
14	1	X	X	X	X	X	X	1	X
15	3	1	1	0	1	1	1	1	X
16	0	2	2	2	2	2	2	2	X
17	2	1	1	0	0	0	1	0	X
18	0	0	0	0	0	0	1	1	X
19	0	0	0	2	0	1	2	X	X
20	2	2	1	2	1	1	2	2	X
21	2	X	X	1	X	X	1	1	X
22	2	0	0	1	0	1	1	1	X
23	2	X	X	1	X	X	1	1	X
24	0	0	0	0	0	0	1	1	X
25	1	X	X	X	X	X	1	1	X
26	3	1	2	1	1	1	2	2	X
27	2	X	2	2	X	X	2	2	X
28	2	0	1	1	1	1	2	2	X
29	1	X	X	1	2	2	2	2	X
30	1	X	X	1	X	1	2	2	X
31	2	0	0	1	0	0	2	0	X
32	3	2	2	2	0	2	0	2	X
33	2	1	1	1	1	1	2	1	X
34	0	1	1	0	1	1	1	0	X
35	1	0	0	0	0	1	0	0	X
36	2	0	1	0	0	1	0	1	X
37	1	X	X	1	X	X	1	X	X
38	1	2	2	2	2	2	X	2	X
39	0	2	2	2	2	2	2	2	X
40	2	0	1	1	0	0	0	0	X
41	0	0	1	0	0	0	0	0	X
42	2	0	1	1	2	1	2	2	X
43	1	1	1	1	0	1	1	1	X
44	2	0	0	1	1	1	1	1	X
45	0	1	1	0	0	0	1	1	X
46	0	0	0	0	0	0	1	1	X
47	1	0	1	2	1	0	1	1	X
48	2	1	1	2	1	1	1	1	X
49	2	0	0	1	0	0	X	X	X

50		2	2	1	1	0	X	1	X
51		X	0	1	1	0	X	1	X
52		2	0	2	0	1	0	0	X
53		1	1	2	0	1	2	0	X
54		1	0	1	1	0	X	1	X
55		0	1	0	2	0	1	0	X
56		1	0	0	1	0	1	0	X
57		0	2	0	0	X	1	0	X
58		X	X	0	1	2	1	1	X
59		1	X	0	2	0	2	2	X
60		0	2	1	0	0	0	2	X
61		2	X	0	0	2	1	2	X
62		0	0	1	0	0	2	2	X
63		2	1	1	X	1	0	1	X
64		1	0	0	X	1	0	1	X
65		1	0	0	0	0	0	1	X
66		2	2	2	2	2	2	2	X
67		1	1	1	1	1	1	1	X
68		2	2	2	2	1	X	X	X

.....21.....							
01	02	03	04	05	06	07	00
X	X	X	X	1	1	X	X
3	X	X	X	X	X	X	X
X	1	1	1	1	X	1	X
3	1	1	3	2	2	1	X
X	X	X	1	X	X	X	X
X	X	X	X	2	3	3	X
X	X	3	3	3	X	X	X
3	2	3	3	3	3	3	X
3	3	X	1	1	X	1	X
2	1	3	2	1	2	3	X
X	X	3	X	X	3	3	X
3	X	3	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	3	X	X
1	1	X	1	2	2	X	X
3	2	3	2	2	1	3	X
3	X	X	X	2	X	X	X
X	X	X	X	X	X	3	X
X	X	X	3	2	2	X	X
X	X	3	2	2	1	2	X
X	X	X	X	X	3	X	X
X	X	3	3	1	3	3	X
X	X	X	X	X	3	X	X
X	X	X	X	3	X	X	X
X	X	X	X	X	X	1	X
3	3	2	3	2	2	X	X
X	1	3	X	2	X	1	X
X	2	1	3	3	2	2	X
X	X	1	1	1	3	1	X
X	X	2	X	3	2	3	X
X	X	3	X	X	3	X	X
3	2	2	X	2	3	2	X
3	3	3	3	3	2	X	X
3	3	X	3	2	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X
X	3	X	X	3	X	X	X
X	X	X	X	X	X	3	X
3	3	3	3	3	3	1	X
3	X	3	3	1	3	X	X
X	3	3	X	X	3	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X
X	2	3	X	2	X	X	X
3	2	1	X	2	1	3	X
X	X	3	2	2	2	3	X
2	3	2	3	1	2	1	X
X	X	X	X	X	3	X	X
X	X	2	2	3	3	2	X
3	3	2	3	2	3	2	X
X	2	1	2	1	X	X	X
X	1	X	X	3	X	1	X
3	2	X	1	3	3	X	X
3	2	X	2	3	X	2	X

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
132X33XX2X133312
212X3321X31311X2
X2X2X11223X23212
21313XX11X2X12X3
2333XXX23X232X21
33333X3132X22121
3X333XXXX333X322

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: CREDIBILIDAD DEL MENSAJE

.....

IND /ITEM 22 23

.....

1	3	3
2	2	3
3	X	3
4	2	3
5	3	4
6	1	X
7	1	2
8	3	2
9	1	4
10	1	3
11	3	2
12	3	2
13	4	2
14	1	3
15	3	3
16	3	3
17	2	2
18	2	2
19	4	4
20	2	X
21	1	3
22	2	2
23	1	3
24	1	3
25	2	2
26	3	2
27	2	2
28	1	3
29	2	2
30	2	2
31	1	2
32	1	2
33	3	2
34	3	3
35	4	3
36	3	4
37	2	3
38	4	2
39	2	2
40	3	2
41	1	2
42	2	3
43	2	3
44	1	2
45	2	2
46	1	2
47	3	2
48	2	2

	INDICADOR	24	25	26	27	28	29	30
49								
50								
51								
52								
53								
54								
55								
56								
57								
58								
59								
60								
61								
62								
63								
64								
65								
66								
67								
68								

1 2 2 2 1 1 1 1 1 3 X 2 2 2 3 1 1 2 1 2 3
3 2 4 4 X 3 2 4 3 2 2 3 4 2 2 2 2 3 2

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: DIRECCION DE LA COMUNICACION

.....

IND/ITEM 24 25 26 27 28 29 30

.....

1	4	2	3	6	1	4	4
2	0	1	4	4	3	2	4
3	4	1	2	4	1	0	5
4	2	1	3	6	5	4	3
5	4	1	3	6	1	4	3
6	3	4	3	6	1	4	2
7	3	5	3	6	1	0	3
8	2	6	3	6	3	3	3
9	1	3	4	5	1	4	5
10	3	3	3	6	2	3	5
11	3	1	5	4	1	4	4
12	3	1	3	4	2	3	4
13	4	4	3	4	1	0	3
14	4	3	3	4	1	2	2
15	4	1	3	5	1	4	5
16	4	5	3	1	2	4	4
17	1	3	3	2	3	1	3
18	2	1	3	6	3	2	3
19	2	1	3	4	1	4	4
20	4	1	2	5	3	3	5
21	1	1	3	4	2	2	4
22	0	1	5	6	1	4	5
23	3	1	3	6	1	4	4
24	2	3	3	6	1	2	4
25	3	5	3	4	3	4	5
26	4	2	3	5	2	2	1
27	2	1	5	4	2	3	3
28	4	3	4	6	3	3	5
29	3	3	3	6	1	4	3
30	4	2	3	6	5	2	5
31	4	3	4	5	1	3	5
32	3	1	3	4	1	3	5
33	2	3	2	5	1	2	4
34	1	1	3	1	1	4	5
35	1	1	3	1	1	4	4
36	2	2	2	4	1	4	4
37	3	3	3	5	1	0	5
38	2	2	2	5	1	2	5
39	4	1	3	6	1	2	3
40	3	1	2	6	2	0	4
41	4	2	2	4	1	4	5
42	4	3	3	1	3	3	3
43	2	4	3	4	1	3	2
44	1	6	5	5	1	3	4
45	0	1	3	4	3	4	4
46	2	2	2	6	2	0	3
47	1	3	2	5	1	2	4

48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68

5 5 5 3 5 5 4 5 2 3 2 4 5 5 5 3 1 3 4 4 1
 3 3 3 1 0 4 4 4 3 4 2 2 2 4 3 2 2 2 2 3 3
 3 1 2 1 1 3 1 1 1 1 1 2 5 2 2 1 1 1 1 4
 5 5 5 5 6 1 6 4 4 6 5 5 5 6 6 1 6 4 4 6 5
 2 3 2 3 3 3 3 3 3 3 2 3 2 3 3 3 1 3 3 3 1
 3 2 3 1 1 2 5 1 3 4 3 1 3 2 3 1 5 3 2 2 3
 4 4 4 4 2 4 2 1 4 2 2 3 4 4 4 2 2 4 1 4 2

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: CONTENIDO DE LA COMUNICACION

.....

IND /ITEM

31

.....

1	2	4	6	8	X
2	4	7	X	X	X
3	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X
5	6	X	X	X	X
6	1	X	X	X	X
7	1	5	6	X	X
8	1	X	X	X	X
9	6	X	X	X	X
10	4	X	X	X	X
11	1	X	X	X	X
12	6	X	X	X	X
13	1	6	X	X	X
14	X	X	X	X	X
15	6	X	X	X	X
16	X	X	X	X	X
17	4	7	X	X	X
18	1	2	5	6	8
19	6	8	X	X	X
20	1	X	X	X	X
21	X	X	X	X	X
22	6	X	X	X	X
23	1	X	X	X	X
24	1	X	X	X	X
25	6	X	X	X	X
26	6	X	X	X	X
27	1	3	6	X	X
28	3	6	7	X	X
29	3	6	8	X	X
30	1	4	6	7	X
31	2	3	6	X	X
32	6	7	8	X	X
33	6	8	X	X	X
34	3	7	8	X	X
35	1	4	6	8	X
36	6	X	X	X	X
37	6	X	X	X	X
38	6	X	X	X	X
39	6	X	X	X	X
40	1	3	6	X	X
41	7	8	X	X	X
42	6	X	X	X	X
43	7	6	8	X	X
44	6	X	X	X	X
45	1	4	6	X	X
46	2	3	6	X	X
47	6	X	X	X	X
48	2	7	X	X	X

49	VARIABLE	6	X	X	X
50	1	2	5	6	X
51	6	X	X	X	X
52	1	3	6	X	X
53	6	X	X	X	X
54	1	3	5	7	X
55	1	X	X	X	X
56	1	6	X	X	X
57	1	X	X	X	X
58	1	4	X	X	X
59	1	5	X	X	X
60	1	X	X	X	X
61	6	X	X	X	X
62	6	7	X	X	X
63	1	3	6	X	X
64	5	6	X	X	X
65	1	6	X	X	X
66	1	6	X	X	X
67	1	6	X	X	X
68	1	3	7	X	X

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: FORMAS DE COMUNICACION

.....

IND/ ITEM 32

.....

1	3
2	1
3	2
4	1
5	3
6	1
7	3
8	3
9	1
10	1
11	1
12	3
13	3
14	2
15	2
16	1
17	1
18	2
19	3
20	4
21	1
22	2
23	2
24	4
25	3
26	3
27	2
28	2
29	3
30	2
31	1
32	1
33	3
34	2
35	3
36	2
37	1
38	1
39	3
40	2
41	2
42	4
43	4
44	3
45	2
46	1
47	4
48	1

49
50
1

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: PROPOSITO DE LA COMUNICACION

.....											
										36	
IND	ITEM	33	34	35							
								01	02	03	04
.....											
1	2	4	1	X	X	X	X	X	X	5	X
2	3	2	2	5	6	7	X	2	5	1	5
3	6	4	1	2	7	X	X	X	X	1	X
4	6	3	1	2	5	6	7	3	3	1	5
5	2	1	2	X	X	X	X	X	X	2	X
6	6	3	1	2	7	X	X	X	X	2	X
7	6	4	1	2	X	X	X	4	1	3	1
8	6	2	1	7	X	X	X	X	X	3	X
9	5	4	1	2	X	X	X	1	5	1	5
10	1	3	1	X	X	X	X	4	5	3	5
11	5	4	1	2	7	X	X	X	X	3	X
12	2	3	1	2	7	X	X	5	5	X	5
13	6	4	1	2	5	6	7	1	3	2	4
14	6	3	1	2	X	X	X	5	5	1	5
15	6	4	1	X	X	X	X	1	5	1	5
16	3	3	1	2	5	7	X	5	1	3	3
17	1	3	1	2	7	X	X	5	5	4	2
18	6	2	3	X	X	X	X	1	5	3	5
19	6	3	1	2	5	6	7	2	2	3	1
20	6	4	1	2	7	X	X	5	4	1	4
21	6	3	1	X	X	X	X	2	3	2	1
22	6	0	1	2	7	X	X	1	5	1	1
23	6	2	1	2	5	7	X	3	3	3	3
24	2	0	1	2	5	7	X	4	5	2	5
25	1	4	1	3	7	X	X	2	5	3	3
26	6	3	3	7	X	X	X	X	2	3	3
27	1	4	2	3	7	X	X	5	X	3	X
28	5	1	1	5	6	X	X	5	X	2	X
29	6	2	1	2	7	X	X	5	3	X	X
30	1	3	1	3	6	X	X	X	3	X	1
31	3	3	1	5	6	X	X	4	X	3	X
32	6	4	1	3	7	X	X	3	4	1	X
33	6	3	1	2	7	X	X	3	3	4	X
34	6	4	1	2	5	X	X	2	X	3	X
35	1	2	1	5	7	X	X	5	1	X	1
36	3	2	1	3	5	X	X	X	3	1	X
37	4	4	1	5	7	X	X	X	5	3	X
38	2	2	1	2	7	X	X	3	2	3	X
39	6	3	1	7	X	X	X	4	5	X	X
40	6	3	1	3	7	X	X	5	X	X	X
41	1	1	1	2	7	X	X	5	1	3	X
42	1	0	2	3	7	X	X	5	1	2	X
43	6	4	3	7	X	X	X	2	1	3	X
44	6	4	1	2	7	X	X	3	2	X	X
45	6	2	1	2	3	X	X	5	X	X	X
46	1	3	1	2	7	X	X	5	1	X	X
47	6	2	5	7	X	X	X	5	1	3	X

48	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
49	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
50	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
51	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
52	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
53	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
54	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
55	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
56	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
57	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
58	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
59	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
60	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
61	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
62	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
63	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
64	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
65	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
66	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
67	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5
68	5	0	2	2	X	X	X	X	X	X	X	5	X	X	X	5

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: ALCANCE DE LA COMUNICACION

.....			
38			
IND / ITEM	01	02	03
.....			
1	X	3	1
2	3	4	3
3	3	3	3
4	1	3	2
5	2	3	2
6	4	5	4
7	3	2	4
8	5	5	5
9	4	4	3
10	3	3	3
11	3	4	3
12	1	3	5
13	3	5	3
14	1	2	1
15	1	2	1
16	3	3	3
17	4	X	X
18	X	3	X
19	1	3	1
20	3	X	X
21	X	X	3
22	1	3	1
23	3	4	4
24	4	5	4
25	5	5	5
26	X	X	X
27	X	X	X
28	4	4	5
29	2	2	3
30	2	4	3
31	1	3	4
32	1	5	3
33	4	3	3
34	4	3	3
35	4	4	3
36	5	1	4
37	5	3	3
38	5	4	5
39	4	3	3
40	2	3	1
41	5	3	3
42	1	2	3
43	4	3	4
44	5	4	3
45	3	3	3
46	2	1	3
47	3	2	3

VARIABLES

IND/1

40

01

02

03

45

49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68

3 1 5 5 1 1 2 2 3 3 5 3 4 2 3 3 3 3 3 3

3 3 1 5 4 3 1 2 3 3 3 5 3 4 5 5 3 3 3 3

3 3 1 5 3 1 4 2 2 1 2 5 3 4 1 2 3 3 3 3

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: LOGRO

IND/I	40							45		
	39			41	42	43	44			
		1	7					01	02	03
1	1	1	3	1	4	1	3	1	2	2
2	1	3	7	2	1	1	2	1	1	2
3	1	1	7	2	1	2	7	2	2	1
4	2	1	6	1	1	2	3	1	0	1
5	1	7	3	1	1	1	5	X	1	X
6	2	1	7	1	2	1	2	X	X	X
7	1	5	1	0	1	2	4	0	0	0
8	1	3	5	2	4	2	3	X	X	1
9	0	1	3	1	4	1	5	1	0	1
10	1	1	5	1	1	2	2	1	1	0
11	1	5	3	1	4	0	2	1	0	1
12	0	2	1	2	4	2	4	2	X	X
13	1	3	2	0	4	1	7	0	0	0
14	0	1	3	0	1	2	1	1	0	1
15	2	1	4	2	1	2	4	1	1	1
16	2	1	5	2	4	1	5	1	1	1
17	2	2	3	2	4	1	6	0	0	0
18	2	3	5	2	1	0	1	2	1	2
19	2	7	1	2	2	0	4	1	0	0
20	1	2	3	1	4	1	4	1	2	1
21	1	2	7	1	1	1	7	1	1	2
22	2	7	1	2	2	2	5	1	X	1
23	1	1	5	2	4	2	1	1	2	1
24	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2
25	0	3	7	1	4	0	3	0	0	0
26	1	7	2	0	4	1	6	0	1	2
27	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2
28	2	7	4	0	4	1	3	0	2	1
29	1	1	4	1	1	2	3	1	1	1
30	1	1	5	1	1	1	3	0	0	0
31	2	1	5	1	1	1	1	2	0	1
32	2	5	4	2	1	1	3	1	2	2
33	1	1	7	1	1	1	2	2	1	2
34	0	7	2	2	4	1	2	1	1	2
35	2	4	5	2	4	0	3	1	0	2
36	2	2	4	1	1	1	4	1	2	0
37	2	1	4	2	1	1	3	1	1	2
38	2	1	7	0	4	1	2	2	0	2
39	2	7	2	2	4	2	3	0	1	2
40	2	7	2	2	1	0	2	2	1	1
41	1	2	5	2	1	1	3	1	1	0
42	1	7	5	1	1	2	2	2	2	1
43	1	7	5	1	1	1	2	0	0	2
44	1	1	3	1	1	1	3	0	1	2
45	0	1	2	2	1	1	3	1	0	1
46	2	1	5	0	4	0	4	2	2	1
47	2	2	4	2	1	0	2	2	1	2

48	1	1	2	1	1	2	1	1	2
49	1	3	5	1	1	1	3	2	1
50	1	1	5	2	4	0	6	0	2
51	1	3	2	1	1	1	3	1	1
52	1	1	6	1	1	2	2	X	2
53	1	1	3	1	1	1	2	2	2
54	1	3	6	1	1	1	3	2	0
55	0	1	4	1	4	1	4	0	0
56	1	7	5	2	1	1	2	2	0
57	0	7	1	1	4	0	3	0	0
58	1	6	7	1	4	1	3	1	1
59	1	3	4	1	1	1	3	1	0
60	2	1	7	2	1	2	3	2	0
61	2	2	7	1	1	1	3	0	0
62	2	7	5	2	4	0	4	0	0
63	1	1	4	2	1	1	3	2	1
64	0	1	4	2	4	0	2	0	0
65	0	1	4	1	4	0	4	0	0
66	0	1	4	1	4	0	2	0	0
67	0	1	4	1	4	0	4	0	0
68	1	1	7	2	1	1	3	0	0

12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1

VARIABLE: AFILIACION

	1	2
IND IT...	46	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46					
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1								
1	1	1	1	1	2	1	1	2	X	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	0	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	0	1				
2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	
2	1	1	1	1	2	0	2	1	1	X	1	2	1	2	0	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	1	1	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0			
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	
1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	2	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0			
1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	2	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1			
1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	2	2	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0										

47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68

X
2 1 2 2 2 2 2 1 1 1 2 0 1 2 2 1 2 1 0 2 2 1
1 2 2 2 1 1 1 2 1 1 1 2 1 1 1 2 1 2 1 1
2 2 1 2 2 1 2 2 1 1 1 2 2 1 2 2 0 1 2 1 1
2 1 1 2 1 2 2 2 1 1 2 0 1 2 2 1 2 1 1 2 2
1 1 1 2 1 2 2 1 2 2 1 2 2 0 1 2 0 1 2 1 2
2 2 2 2 2 2 1 1 0 1 1 2 1 1 1 2 2 1 1 1 0
X X X 2 X X X X X X X X X X X X X X X X X
0 1 1 1 1 0 0 0 0 0 0 1 1 0 0 1 1 0 0 0 0
1 0 1 1 1 1 0 0 0 0 0 1 0 1 0 1 1 1 0 0 1
1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 0 1 0 0 1 0 0
0 1 0 1 0 0 0 1 1 0 0 0 0 1 1 0 1 1 0 0
0 0 1 1 0 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0 1 1 1 0 0
1 1 1 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 1 0 0
2 1 2 1 2 2 2 1 2 2 1 1 2 2 2 2 2 1 1 2 2

"MATRIZ GENERAL DE DATOS DE LA INVESTIGACION"

VARIABLE: AFILIACION

IND/ITEM												
	48	49	50	A 51	B 51	52	53	54				
								01	02	03	04	05
1	1	4	1	1	4	2	2	2	4	2	2	X
2	2	0	1	2	X	1	0	0	4	2	2	X
3	2	0	1	2	X	2	2	1	4	1	3	X
4	2	2	3	2	X	1	1	0	4	1	1	X
5	2	2	5	2	X	2	1	4	1	2	3	X
6	2	1	1	2	X	2	0	3	0	2	2	X
7	2	2	X	2	X	1	1	1	2	1	1	X
8	1	3	1	1	4	2	2	2	2	2	2	X
9	1	3	1	1	4	2	2	2	2	3	2	X
10	1	2	1	2	X	2	1	1	2	4	1	X
11	1	1	1	1	4	2	2	2	4	2	0	X
12	2	5	3	2	X	2	1	1	2	4	1	X
13	1	4	1	1	1	2	2	4	2	3	4	X
14	2	3	1	2	X	2	2	3	1	2	2	X
15	1	3	3	2	X	2	2	2	3	1	1	X
16	2	2	4	2	X	1	1	1	2	1	2	X
17	2	1	3	2	X	2	1	X	X	X	4	X
18	1	1	2	2	X	0	0	0	4	0	0	X
19	1	3	1	1	4	2	1	0	1	2	3	X
20	2	3	4	2	X	2	1	2	3	3	2	X
21	1	2	2	2	X	2	2	1	4	1	1	X
22	2	1	1	2	X	2	2	1	3	1	1	X
23	2	3	X	2	X	2	2	2	1	2	3	X
24	2	1	1	2	X	2	1	0	0	0	0	X
25	2	4	5	1	4	2	1	3	3	2	1	X
26	2	4	1	1	4	2	1	3	4	2	1	X
27	2	4	1	1	4	2	1	4	2	3	1	X
28	1	3	3	2	X	2	2	4	3	2	1	X
29	2	5	3	1	4	2	2	3	2	4	0	X
30	2	3	2	1	5	1	2	4	2	4	0	X
31	1	4	1	2	X	2	1	3	4	4	2	X
32	1	2	1	1	3	1	1	4	3	2	1	X
33	2	1	1	2	X	1	1	3	4	2	2	X
34	2	1	3	2	X	2	1	4	3	1	3	X
35	1	3	4	2	X	1	1	4	3	2	0	X
36	1	2	3	2	X	1	2	3	2	3	1	X
37	1	2	5	1	4	2	2	4	1	1	2	X
38	1	3	2	2	X	1	2	3	0	4	3	X
39	1	3	1	2	X	1	1	2	2	3	1	X
40	2	1	1	2	X	1	2	1	4	4	4	X
41	2	2	5	2	X	2	2	2	3	2	3	X
42	2	2	3	1	3	2	1	4	4	1	2	X
43	1	3	4	1	4	1	2	3	3	2	3	X
44	2	4	2	2	X	2	1	4	3	2	1	X
45	2	4	3	2	X	1	2	2	2	4	3	X
46	1	3	5	1	2	2	1	1	1	3	2	X
47	2	2	4	1	2	2	1	2	2	1	1	X
48	2	2	3	2	X	2	2	1	3	1	1	X

49	1	2	3	1	4	2	2	1	2	1	0	2	1	X
50	2	1	3	2	X	1	1	0	3	0	1	2	0	X
51	2	5	1	2	X	2	2	1	4	1	4	4	1	X
52	2	3	3	2	X	2	2	0	0	2	0	0	0	X
53	2	3	5	2	X	2	2	1	0	2	0	0	0	X
54	1	1	3	1	2	2	2	1	0	2	0	0	0	X
55	1	2	2	1	1	2	2	1	0	3	0	0	0	X
56	2	1	3	2	X	2	2	1	0	0	0	0	0	X
57	2	1	1	2	X	2	2	2	0	0	0	0	0	X
58	2	4	4	2	X	1	1	0	0	0	0	0	0	X
59	2	3	5	2	X	2	1	1	4	4	0	0	0	X
60	2	2	1	2	X	1	1	0	0	4	1	0	0	X
61	2	1	1	2	X	1	1	1	1	2	0	0	0	X
62	2	1	3	2	X	2	1	1	0	0	0	0	0	X
63	2	1	3	2	X	1	1	1	0	0	1	1	1	X
64	2	1	1	2	X	0	1	0	0	4	1	2	2	X
65	2	1	1	2	X	1	1	0	0	2	2	2	2	X
66	2	2	1	2	X	1	0	3	2	0	0	0	0	X
67	1	4	3	1	1	2	2	0	0	0	0	2	2	X
68	2	4	1	2	X	2	1	0	0	0	0	2	2	X