TES C020 AG

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Postgrado en Comunicación Social
Mención: Comunicación Organizacional

#### TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y DE LA SATISFACCIÓN COMUNICACIONAL DE LOS TRABAJADORES, EN ELECENTRO C.A., MIRANDA, SEDE SANTA TERESA DEL TUY Investigación descriptiva-correlacional

Autor: Lisbet C. Artigas Caldera C.I. V-13.613.231

Para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

Asesor: Dr. Antonio Nicolás Rubino C.I. V-4.352.849

Caracas, marzo de 2006.

# INDICE OF

	pp
DEDICATORIA	**
DEDICATORIA	ii
RECONOCIMIENTOS	iv
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	)
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Justificación	17
1.3. Objetivos de la investigación	18
- General	18
- Específicos	18
1.4. Delimitación de la investigación	19
1.5. Limitación de la investigación	19
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	21
2.1. Reseña histórica	21
<ol><li>2.2. Marco institucional de ELECENTRO C.A.</li></ol>	22
<ol><li>2.3. Estructura organizativa de ELECENTRO C.A.</li></ol>	24
2.4. Bases legales	27
<ol><li>2.5. Medios de comunicación disponibles en</li></ol>	28
ELECENTRO C.A.	
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	30
3.1. Antecedentes de la investigación	30
3.2. Bases teóricas	33
3.2.1. Comunicación y organizaciones	33
3.2.2. Comunicación interna	36
<ol> <li>3.2.3. Comunicación descendente y ascendente</li> </ol>	37
3.2.4. Frecuencia de la comunicación	39
3.2.5. Medios comunicacionales	39
3.2.6. Tipos de mensajes dentro de una	40
organización	
3.2.7. Satisfacción comunicacional	42
3.2.8. Elementos que tienen que ver con la	43
comunicación de mantenimiento y	
retroalimentación	
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	45
4.1. Tipo de investigación	45
4.2. Variables	45
4.2. Unidad de análisis	48
4.3. Población	49
4.4. Muestra	49
4.5. Procedimiento para la recolección de datos	53
4.7. Validez de los instrumentos	55
4.8. Confiabilidad de los instrumentos	56

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Análisis de los resultados
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  Conclusiones y recomendaciones
REFERENCIAS ANEXOS
ANEXO 1
ANEXO 2
ANEXO 3 ANEXO 4
ANEXO 5
ANEXO 6

# LISTA DE TABLAS

	pp.
TABLA 1. Conceptualización de variables	47
TABLA 2. Conformación de muestras	52
TABLA 3. Calidad de la comunicación entre jefes y personal administrativo	59
TABLA 4. Calidad de la comunicación entre jefes y personal obrero	60
TABLA 5. Promedio de los resultados agregados de la calidad de la comunicación entre jefes y subordinados	60
TABLA 6. Comunicación entre gerentes y jefes de ELECENTRO C.A.	61
TABLA 7. Comunicación entre la gerencia y el personal obrero	62
TABLA 8. Comunicación entre la gerencia y el personal administrativo	62
TABLA 9. Promedio de los resultados agregados de la	63
comunicación entre jefes y subordinados TABLA 10. Medio preferido por los trabajadores para que la	64
gerencia comunique decisiones importantes TABLA 11. Medio preferido por los trabajadores para	65
comunicarse con los jefes de oficina TABLA 12. Preferencias de los trabajadores con respecto a	66
reuniones con su jefe inmediato TABLA 13. Medio utilizado por los trabajadores para	67
Comunicarse con la empresa TABLA 14. Medio utilizado por los trabajadores para	68
comunicarse con su jefe inmediato TABLA 15. Medio utilizado por la gerencia para comunicar	69
temas importantes TABLA 16. Medio utilizado por los trabajadores para	70
comunicarse con la gerencia TABLA 17. Utilización del teléfono fijo para comunicarse en	71
la empresa TABLA 18. Utilización de las carteleras en la empresa	72
ELECENTRO C.A.	*24.00
TABLA 19. Preferencias de los trabajadores con respecto a	73
la utilización del buzón de sugerencias TABLA 20. Frecuencia de las reuniones entre trabajadores y	75
jefe inmediato	
TABLA 21. Frecuencia de las comunicaciones entre personal administrativo y obrero con la gerencia	76
TABLA 22. Preferencias de los trabajadores con respecto a la frecuencia de la comunicación con la gerencia	77

TABLA 23. Tiempo empleado por los trabajadores en	pp. 78
comunicaciones ascendentes	70
TABLA 24. Tiempo empleado por los trabajadores en	79
comunicaciones descendentes	70
TABLA 25. Tiempo empleado por los trabajadores en comunicaciones laterales	79
TABLA 26. Tiempo empleado por los trabajadores para visitar	80
otros departamentos	
TABLA 27. Tipos de mensajes predominantes en	81
ELECENTRO C.A.  TABLA 28. Temas preferidos por los trabajadores de	82
ELECENTRO C.A.	02
TABLA 29. Importancia de los mensajes emitidos por los	83
superiores a sus trabajadores	
TABLA 30. Importancia de los mensajes emitidos por los	84
subordinados a sus jefes	0.4
TABLA 31. Importancia de los mensajes emitidos por los	84
trabajadores con el mismo nivel jerárquico TABLA 32. Existencia de sobrecarga de información en	85
ELECENTRO C.A.	00
TABLA 33. Satisfacción de los trabajadores acerca de los	86
medios utilizados por la empresa para comunicarse con ellos	00000
TABLA 34. Satisfacción comunicacional entre el personal	87
administrativo y la gerencia TABLA 35. Satisfacción comunicacional entre los	87
trabajadores con el mismo nivel jerárquico	07
TABLA 36. Satisfacción comunicacional de los trabajadores	89
con el tiempo utilizado para comunicarse con sus	
compañeros de labores	880
TABLA 37. Satisfacción comunicacional entre jefes y	89
subordinados	90
TABLA 38. Satisfacción comunicacional de los trabajadores sobre la forma en que se comunican los cambios en la	90
organización	
TABLA 39. Satisfacción comunicacional de los trabajadores	91
con respecto a la forma en que la empresa comunica	
decisiones tomadas	
TABLA 40. Comunicación entre trabajadores para ejecutar	92
alguna labor TABLA 41. Libertad de los trabajadores con cargos inferiores	93
de comunicar problemas de trabajo a sus jefes	

	pp.
TABLA 42. Sentimiento de inclusión de los trabajadores en la	94
toma de decisiones de la empresa	
TABLA 43. Asistencia de los trabajadores a eventos sociales	95
programados por la empresa	

#### LISTA DE FIGURAS

	pp.
FIGURA 1. Comunicación descendente	37
FIGURA 2. Comunicación ascendente	38

### INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal (Chiavenato, 2001).

Hoy en día, "el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo" (Rodríguez, 2002, p. 15); en tal sentido, se puede decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes (Press, 2000). Estas metas son producto de la planificación y de los procesos en la toma de decisiones y en la comunicación.

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones perduren, por lo tanto, en la actualidad, se hace indispensable conocer y entender la comunicación en las organizaciones a través del "análisis holistico, sistémico, multidisciplinario, en donde las relaciones personas-organización se vean como un todo" (Rodríguez, 2002, p. 19). La comunicación adquiere una importancia decisiva; se está convencido de su importancia en el funcionamiento de la empresa, pero no sólo como un instrumento al servicio de la Dirección, para conseguir que el personal conozca sus planteamientos, sino como un elemento fundamental para la integración y el buen desempeño del sistema empresarial (Pozo, 2000).

Es así, como las políticas de comunicación interna, están siendo en los últimos años, una de las grandes preocupaciones de los directivos de empresas. La transmisión de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una doble dirección de información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas no sólo de los responsables de la comunicación, sino de todos los directivos de empresas (Pozo, 2000).

Consideramos que la finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir una estabilidad en la organización, con vistas a que se alcancen sus fines. Por lo tanto, a través de la comunicación interna se logra transmitir la cultura de la empresa y conseguir la socialización de los miembros.

En tal sentido, un estudio de la comunicación interna y su influencia en la satisfacción comunicacional de los trabajadores de la empresa ELECENTRO, C.A., se considera de gran importancia, ya que cuando la comunicación interna es favorable, proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, mientras que si la comunicación interna es desfavorable la motivación es escasa, generando en muchos casos frustración o impedimento para la satisfacción de las necesidades, lo que conlleva a la apatía, desinterés y descontento.

Para evaluar la comunicación interna y la satisfacción comunicacional dentro de la empresa ELECENTRO, C.A., se hizo necesario conocer a fondo las opiniones de sus trabajadores, a través de tres instrumentos de recolección de información: entrevistas semiestructuradas, encuestas y observación participante, las cuales ahondaron con respecto a dos temas de relevancia actual, debido a su trascendencia dentro de una organización, como lo son: la comunicación interna y la satisfacción comunicacional, información que en un futuro ayudará a tomar decisiones sobre si mantener o no, el presente esquema comunicacional en la empresa.

Es importante señalar que el presente trabajo consta de seis capítulos, los cuales se entrelazan, de manera que conforman una estructura completamente relacionada con la comunicación interna. Los cuatro primeros capítulos muestran los objetivos de la investigación, muestran la comunicación interna actual de la empresa ELECENTRO, C.A., los trabajos realizados anteriormente sobre el tema de la comunicación interna y la metodología a emplear durante la investigación.

Seguidamente se encuentran los capítulos cinco y seis; el primero presenta un análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos a través de las técnicas empleadas (encuestas, entrevistas y observación participante) y por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones, elaboradas de acuerdo a la información recolectada durante la investigación y que demuestran la idea principal del trabajo, una vez que se han expuestos

los argumentos en cada uno de los capítulos. La conclusión general se realizó a partir de la exposición interrelacionada de la idea central con conclusiones específicas de los argumentos presentados en los capítulos.

Algunos objetivos fundamentales de las empresas son logo e destricto provinti autrición de cuidad y perdurar so a tinnipo lo que un la leyado a majorar sus entientes, ya no sistentes, tino esterna. Later la esta entiente como a su interior (Rodriguez 2002) Para el laciro de esto abjetivos es fundamental que lite ampresas managen su communicación de funda estagral, reconocidado que las aspectos miemas las val fallacido funda de la organica des.

performancione de productivo que se encargo do mantendo de controlo de control

Contraction of the Commission of the recognition of the Commission of the Commission

Objects les interes conocer, les cliebs pileder entir neue monte en la organismente información acerca de les functiones y les rensentes en la organismente información acerca de les functiones y les rensentes el en el relation y la información acerca de les functiones y les rensentes el en el relation y la información acerca de les functiones y les rensentes el en el relation y la información sobre estentes que el contrata de la les functiones y les rensentes el en el relation y la información presidentes com el contrata de la legis de la l

### CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunos objetivos fundamentales de las empresas, son lograr su desarrollo, proveer servicios de calidad y perdurar en el tiempo, lo que las ha llevado a mejorar sus sistemas, ya no aislados, sino abiertos, tanto hacia el entorno como a su interior (Rodríguez, 2002). Para el logro de estos objetivos es fundamental que las empresas manejen su comunicación de forma integral, reconociendo que los aspectos internos se ven reflejados fuera de la organización.

La presente investigación se lleva a cabo en una empresa perteneciente al sector público, que se encarga de transmitir, distribuir y comercializar energía eléctrica en el centro del país, la cual cuenta con un gran número de personal administrativo y obrero, bajo las directrices de gerentes, coordinadores, jefes de unidad y jefes de departamento. Se realiza la investigación en la empresa ELECENTRO, C.A., por considerar que pueden existir algunos aspectos en el ámbito comunicacional que limitan las acciones de los trabajadores y produce cierta apatía o rechazo en torno a los cambios que se presentan en la empresa. Dicha deducción se emitió luego de realizar una observación inicial dentro de la organización.

Partiendo de ésta deducción, fue necesario conocer: ¿Cuáles son las características de la comunicación interna y de la satisfacción comunicacional de los trabajadores, en la empresa Electricidad del Centro ELECENTRO, C.A., del estado Miranda, con sede en Santa Teresa del Tuy?, con el fin de determinar la necesidad de mantener o no, el actual esquema comunicacional de la empresa, para que ésta alcance mayor efectividad.

En toda organización existen informaciones que a los empleados y obreros les interesa conocer, las cuales pueden estar relacionadas con la empresa como son la productividad, rentabilidad, decisiones que se toman en la organización, información acerca de las funciones y responsabilidades en el trabajo y la información sobre asuntos que afectan la vida personal de los trabajadores, como prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación, entre otros.

En el caso de la empresa ELECENTRO, C.A., se observa que las necesidades de información dentro de ella son muy amplias y el hecho de que no se conozcan, podrían generar una insatisfacción en el ámbito comunicacional, por parte de los trabajadores. Motivados por ésta deducción, se inició la investigación, para estudiar el estado de la comunicación interna y su influencia en la satisfacción comunicacional de los trabajadores de ELECENTRO, C.A. Miranda, que comprende las preferencias comunicacionales del personal de la empresa, los estilos de comunicación interna, la frecuencia con que se lleva a cabo el proceso, la satisfacción por los medios utilizados en la empresa para comunicar cambios o nuevas tareas y otros puntos de interés.

Otra de las razones por las cuales se realizó el estudio es que desde el punto de vista del comunicador organizacional, una organización puede beneficiarse si sabe cuáles son las actividades de comunicación que contribuyen a que sus trabajadores desempeñen de forma optima sus labores, así como también conocer las causas de descontento del personal y las áreas o sectores donde se debe mejorar. Además, se pueden conocer los efectos que produce la comunicación interna en los trabajadores y así tomar decisiones acerca de mantener, suprimir, corregir o reforzar la comunicación en la empresa.

Una evaluación de la comunicación interna permitirá entonces en ELECENTRO, C.A., identificar las áreas en la comunicación que tengan limitaciones y así desarrollar un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitará a sus trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que ellos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno.

### 1.2. JUSTIFICACIÓN

La existencia de organizaciones es una de las características distintivas de la sociedad moderna, donde se emplean grupos de personas para conseguir fines que superan las posibilidades individuales. Las organizaciones son extensiones del hombre, en la medida que encauzan la acción social individual, a través de la relación con otros individuos (Chiavenato, 2001).

Las organizaciones constituyen la forma de institución dominante en la sociedad actual, son la manifestación de una humanidad muy especializada e interdependiente, caracterizada por un creciente estándar de vida (Press, 2000). Este escenario hace que cada día más, las empresas consideren importante manejar su comunicación en forma integral para conseguir una actitud favorable de los públicos hacia ellas.

Barnard (citado en Chiavenato, 2001), define a la organización como un "sistema de actividades conscientemente coordinadas formadas por dos o más personas" (p.5). La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar colectivamente para obtener un objetivo común.

De allí que se realizó un estudio exhaustivo para diagnosticar la comunicación interna de la empresa eléctrica ELECENTRO, C.A. Miranda, Sede Santa Teresa del Tuy, filial de CADAFE y su relación con la satisfacción comunicacional de los trabajadores. Dicho estudio se considera de suma importancia, ya que al conocer las características tanto positivas como negativas de la comunicación, se posibilita la toma de acciones pertinentes para mantenerla o mejorarla, según sea el caso.

Por consiguiente, comprender la comunicación interna es indispensable en ELECENTRO, C.A., Miranda, si se quiere llevar una gestión positiva, debido a que la eficiencia de cualquier organización depende en gran medida del grado de satisfacción de los individuos que hacen vida dentro de ella, los ejecutivos, empleados y obreros (Chiavenato, 2001).

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### General

 Evaluar la comunicación interna y la satisfacción comunicacional de los trabajadores, en la empresa Electricidad del Centro ELECENTRO, C.A. Miranda, sede Santa Teresa del Tuy, con el fin de determinar la necesidad de mantener o no, el actual esquema comunicacional de la empresa, para que esta alcance una mayor efectividad.

## Específicos

- Determinar la calidad de la comunicación interna: ascendente, descendente y lateral, en los distintos niveles de empleados de ELECENTRO, C.A. Miranda.
- Comprobar los tipos de medios usados y preferidos por el personal de ELECENTRO, C.A. Miranda.
- Medir la frecuencia de la comunicación actual y preferida por el personal administrativo, obrero y la gerencia y el tiempo de comunicación diaria, usado entre el personal de la empresa ELECENTRO, C.A.
- Calcular el tiempo de comunicación diaria, usado entre el personal de la empresa ELECENTRO, C.A.
- Determinar los tipos de mensajes actuales y deseables por los trabajadores en la empresa ELECENTRO, C.A.
- Identificar la satisfacción comunicacional de los trabajadores de ELECENTRO, C.A., en relación con la empresa.

 Establecer la relación entre la importancia de la comunicación interna y la satisfacción comunicacional en la empresa ELECENTRO, C.A.

### 1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### Delimitación geográfica

El estudio realizado abarca una evaluación de la comunicación interna y su relación con la satisfacción comunicacional de los trabajadores, en la empresa Electricidad del Centro ELECENTRO, C.A., Miranda.

ELECENTRO, C.A., sede Miranda, se encuentra situada en Santa Teresa del Tuy, Parroquia Santa Teresa, municipio autónomo Independencia del Estado Miranda.

### Delimitación temporal

El tiempo aproximado en la cual se elaboró esta investigación, fue de nueve meses, iniciándose en el mes de septiembre de 2004 y culminando en junio de 2005.

# 1.5. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación para evaluar la comunicación interna y su relación con la satisfacción comunicacional en la empresa transmisora, distribuidora y comercializadora de energía eléctrica ELECENTRO, C.A., Miranda, presentó la siguiente limitación:

 Confidencialidad de la información: Todos los datos obtenidos durante el transcurso de la investigación, que tuvo como duración nueve meses aproximadamente, deberán presentarse sólo en el trabajo de grado requerido para optar por una Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello y luego de su presentación pasará a la Unidad de Coordinación de Recursos Humanos de la empresa ELECENTRO, C.A., Miranda. Este departamento se encargará de tomar las medidas de control correspondientes, según los resultados de la investigación.

Debute a la becantant de unificat calerios y liminationale.

Separates, se crea la Compania Antonnos de Administrações

Matrico (ABAFE) la cunt prico que laten la promissor de la compania de reorganización, resentadamente a compania de reorganización, resentadamente a compania de compania finales. Compania Antonomía de Compania Antonomía Sectoriologo de Sociedade de Compania de Compania

ELECTRICA C.A. Ileno establicado de sos establicados de sobre de sobre de 1893, asporer Registro de 1893, aspore

### CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Reseña histórica de ELECENTRO, C.A.

En 1947 fue creada la Corporación Venezolana de Fomento (CVF); encargada, a través de su departamento de Electricidad, de realizar los estudios para la electrificación integral de todo el país. Luego de 10 años de creada esta corporación, ya existían 15 empresas eléctricas, lo cual dificultaba la coordinación y ejecución del Plan Nacional de Electrificación. (Coordinación de Gestión Social y Comunicación [CGSC], 2002).

Debido a la necesidad de unificar criterios y procedimientos de las 15 empresas, se crea la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), la cual inició en 1959 la prestación del servicio de energía eléctrica en ciudades y zonas rurales. En 1990, como parte del proceso de reorganización, reestructuración y descentralización, CADAFE crea cinco empresas filiales: Compañía Anónima Electricidad de Los Andes (CADELA), Compañía Anónima Electricidad de Oriente (ELEORIENTE), Compañía Anónima Electricidad de Occidente (ELEOCCIDENTE), Compañía Anónima Desarrollo del Uribante Caparo (DESURCA) y Compañía Anónima Electricidad del Centro (ELECENTRO). (CGSC, 2002).

La Coordinación de Gestión Social y Comunicación (2002), indica que ELECENTRO, C.A. tiene establecido dentro de sus estatutos, una duración de 50 años, contados a partir de la fecha de inscripción del Acta Constitutiva de esta empresa, en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del estado Aragua, el cinco de abril de 1993, bajo el Registro de Comercio No. 46, Tomo 546B. Desde el punto de vista financiero, el capital con el que fue inscrito ELECENTRO, C.A. es de un millón de Bolívares (Bs. 1.000.000), dividido en mil acciones nominativas de un mil Bolívares (Bs. 1.000), cada una, siendo totalmente suscrito y pagado de la siguiente manera: La Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), suscrito y paga novecientos noventa y nueve mil Bolívares (Bs. 999.000) y el Fondo de Inversiones de Venezuela (FIV), suscribe y paga una acción por un valor de un mil Bolívares (Bs. 1.000).

ELECENTRO C.A, Santa Teresa del Tuy, fue creada el 22 de febrero de 1991 y se encuentra ubicada en la urbanización Las Flores, final avenida Bolívar, edificio Elecentro, en Santa Teresa del Tuy, municipio autónomo Independencia (Cisnero, 2001).

La función primordial de ELECENTRO, C.A., es la distribución y comercialización de la energía eléctrica, a los fines de cumplir con las exigencias del proceso de desarrollo eléctrico de los Estados Aragua, Miranda, Guarico, Apure y Amazonas (Coordinación de Gestión Social y Comunicación, 2002).

La actividad que desarrolla la empresa ELECENTRO, C.A. es ofrecer un servicio público por medio de la adquisición, transmisión, distribución y venta de energía. Compra energía a EDELCA a través del sistema interconectado para su transporte y adecuación a niveles de distribución requeridos, cuenta con líneas de transmisión rural y urbana, así como subestaciones de distribución, mediante las cuales brinda servicios a los suscriptores.

ELECENTRO, C.A. ha diseñado para el año 2001 una serie de estrategias en consonancia con una filosofía de servicio que persigue integrar a su público como eje del desarrollo de la organización. A partir del año 2001, estableció un proceso comunicacional con el público interno y externo, basado en la transparencia en el manejo de la información, de manera que la confianza sea una interrelación estrecha entre la empresa, empleados y suscriptores del sector eléctrico (CGSC, 2002).

# 2.2. Marco institucional de ELECENTRO, C.A.

El alto nivel ejecutivo de la empresa comercializadora de energía eléctrica ELECENTRO, C.A., Miranda, sede Santa Teresa del Tuy, definió la perspectiva de cómo sería la organización a través del tiempo.

Belasco (1992), explica que "una visión que dé energía e inspire es esencial para conseguir el apoyo activo. Esta visión es la imagen que canaliza toda la acción. Incluye tanto unos valores hondamente arraigados como una imagen del objetivo estratégico de la empresa" (p. 22). Según la Coordinación de Gestión Social y Comunicación (2002), la Visión de ELECENTRO, C.A., es alcanzar posiciones de liderazgo dentro del sector eléctrico nacional, mientras que su Misión está orientada a proveer a la comunidad un servicio de suministro de energía eléctrica confiable, orientado hacia la excelencia y que impulse el desarrollo integral de la región, ofreciendo óptima atención con personal altamente capacitado y motivado para alcanzar una rentabilidad apropiada, mejorando continuamente los procesos administrativos.

Entre los objetivos fundamentales de la empresa ELECENTRO, C.A., se encuentran (CGSC, 2002): distribuir y comercializar en forma eficaz, dar energía a los suscriptores de dicho servicio, mejorar la calidad de facturación, incrementar los ingresos, mejorar la cobranza, así como reducir las perdidas materiales y financieras.

La Coordinación de Gestión Social y Comunicación (2002), señala entre los valores rectores de la empresa ELECENTRO, C.A., la honestidad, mostrando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, así como cumplir con las responsabilidades sin aceptar sobornos de terceros. Respeto, llevando a cabo las relaciones interpersonales con cortesía y consideración, aceptar las diferencias, ideas y opiniones de los otros, valorar la dignidad humana y comunicarse con un lenguaje cordial y comedido. Otro valor es el compromiso, cumpliendo cabalmente con las tareas y asignaciones acordadas, involucrándose plenamente en el logro de los objetivos y resultados de la empresa.

Asimismo, la Coordinación de Gestión Social y Comunicación (2002) expresa que la responsabilidad, la vocación de servicios y la transparencia son los mayores valores de ELECENTRO C.A, los cuales se cumplen asumiendo las consecuencias de los resultados de las decisiones y actuaciones, generando acciones correctivas para resolver las situaciones planteadas y trabajar para optimizar los procesos, productos y servicios. Asimismo escuchando y atendiendo cordialmente las necesidades de los clientes internos y externos y manteniendo una relación correcta de rendición

de cuentas y ofrecer y mostrar información clara, precisa y ajustada a la realidad.

### 2.3. Estructura organizativa de ELECENTRO, C.A.

Cisnero (2001), expresa que la estructura organizativa de la empresa establece en forma clara, los niveles de autoridad, responsabilidad, supervisión y comunicaciones, señalando las actividades que permiten alcanzar los objetivos de ELECENTRO, C.A.

La Junta Directiva es la máxima autoridad de ELECENTRO, C.A. y se encarga de dirigir y administrar las empresas filiales. Está integrada por un presidente y siete miembros principales, los cuales tienen sus respectivos suplentes. La Presidencia ejerce la administración gerencial de ELECENTRO, C.A., y actúa de conformidad con los estatutos que rigen las políticas, normas y procedimientos de la misma (CGSC, 2002).

La Presidencia tiene cuatro áreas de Staff: Gerencia de Consultoría Jurídica, responsable de la asesoria legal; Gerencia de Asuntos Públicos, encargada de la interrelación externa con los medios de comunicación social y la imagen de la empresa; Gerencia de Seguridad y Prevención, la cual gestiona la prevención de riesgos en las instalaciones y el medio en que se desarrolla y la Gerencia de Recursos Humanos, responsable de garantizar el recurso humano idóneo para la empresa (CGSC, 2002).

Asimismo, la Presidencia tiene cuatro áreas funcionales como son la Dirección de Operaciones, encargada de las labores de generación, transmisión y distribución; la Dirección Comercial, que se encarga de garantizar la atención y desarrollo del mercado consumidor de energía eléctrica; Dirección de Finanzas se ocupa de programar, dirigir y controlar los procesos financieros y contables de la empresa; Dirección Técnica encargada de garantizar la adecuada y oportuna elaboración del plan de Expansión de Electrificación, control y seguimiento de las obras relacionadas con el sistema eléctrico de la empresa (CGSC, 2002).

En ELECENTRO, C.A., Miranda existen diversos cargos entre el personal que labora en la empresa, como son: gerentes, encargados de manejar todos los asuntos concernientes al área de administración y comercialización de la energía eléctrica; los coordinadores, que tienen la responsabilidad de velar por el buen desempeño de las coordinaciones adscritas directamente a las gerencias. Luego se encuentran los jefes de unidad, los cuales en el nivel de jerarquía tienen un grado menor que los coordinadores, sin embargo, supervisan las distintas unidades adjuntas directamente a las gerencias de comercialización y administración (T. Medina, comunicación personal, 17 de septiembre, 2004).

En una escala menor se encuentran subordinados los empleados, los cuales ejecutan labores administrativas y técnicas, en éste rubro están incluidas las secretarias, oficinistas, recepcionistas, transcriptores, lectores cobradores, lectores notificadores. Y por último los obreros, encargados del mantenimiento del edificio sede de ELECENTRO, C.A., así como de las oficinas comerciales, mantenimiento y reparación de líneas eléctricas, áreas verdes, entre otros trabajos (T. Medina, comunicación personal, 17 de septiembre, 2004).

Esto permite tipificar a la empresa ELECENTRO, C.A., como una organización burocrática de carácter público. Bland (1992), explica que según la teoría de Weber, en las organizaciones burocráticas, los miembros del aparato administrativo se reparten las competencias de mando y representan el sistema organizado ante otros grupos internos o externos de intereses. Ellos constituyen así la organización burocrática, la cual implica que un grupo de personas habituadas a la obediencia ante los mandatos de los dirigentes, se mantienen permanentemente a disposición del conjunto y participan en el ejercicio de los poderes de mando y coacción que ayudan al mantenimiento del dominio del sistema (organización) (Bland, 1992).

Chiavenato (2001) señala que la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos o fines pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos.

La comunicación interna en una organización depende en gran medida de la estructura de la misma, de sus objetivos, metas y valores. En el caso de las organizaciones burocráticas tal como es el caso de ELECENTRO, C.A., el proceso de comunicación generalmente es descendente, es decir, las reglas y órdenes son emanadas de la alta gerencia y los subordinados como empleados, obreros, contratados, atienden dichas decisiones. También se podría decir que los medios más utilizados para comunicarse en estas organizaciones son los memorandos, cartas, oficios, mensajes en la cartelera, debido a que una de las características de las organizaciones burocráticas es el apego al papeleo excesivo.

Otro tipo de comunicación que se observa en las organizaciones burocráticas es la horizontal, establecida entre los individuos con cargos similares dentro de la empresa que se comunican de forma frecuente y con más espontaneidad sobre temas laborales o personales.

Continuando con la estructura organizativa de ELECENTRO, C.A., Cisnero (2001) señala que otro elemento de la empresa, es que posee autonomía presupuestaria, contable y financiera, así mismo, está dotada de una personalidad jurídica propia, que le permite realizar una labor gerencial con eficiencia, proporcionando una atención autónoma directa a la demanda de los suscriptores, permitiendo que las soluciones generales ante los posibles problemas sean estudiadas en una forma individual.

Por otro lado, ELECENTRO, C.A. aplica una serie de estrategias con la finalidad de aumentar la efectividad en sus labores de distribución y comercialización de energía eléctrica. Algunos de los procedimientos son las siguientes: mantenimiento de las redes eléctricas, tanto aéreas como subterráneas, para suministrar energía eléctrica de manera confiable; utilización de equipos y herramientas de trabajo altamente capacitadas y avanzadas en tecnología, para realizar las actividades eléctricas; creación de nuevas subestaciones, revisión de puntos eléctricos ilegales, identificando a sus actores, a los cuales se cita y atiende personalmente con el fin de regularizar su situación (CGSC, 2002).

### 2.4. Bases legales de la empresa ELECENTRO, C.A.

La Compañía Anónima ELECENTRO, filial de CADAFE, se rige como toda empresa energética venezolana por una serie de estatutos legales estudiados y refrendados en Consejo de Ministros como son:

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), señala en el artículo 156, Capítulo II, que es competencia del Poder Público Nacional, el régimen general de los servicios públicos domiciliarios y en especial, electricidad, agua potable y gas.
- El Reglamento de Servicio Eléctrico (2003), publicado en Gaceta Oficial No. 37.825, reza en su artículo 1º, que tiene como función establecer las normas y condiciones que regirán la prestación del servicio de distribución de energía eléctrica, así como las relaciones entre la distribuidora y sus usuarios en Venezuela.
- ELECENTRO, C.A., de igual forma ejecuta sus trabajos en función del Decreto con Rango y Fuerza de Ley del Servicio Eléctrico (1999), publicado en Gaceta Oficial No. 36.791, el cual establece las disposiciones que rigen el servicio eléctrico en la República Bolivariana de Venezuela.

La empresa ELECENTRO, C.A., Miranda, sede Santa Teresa del Tuy, se encarga de la distribución de la energía eléctrica, sujeta a lo establecido en el Artículo 36, Capítulo IV, del Decreto antes nombrado, en donde se le obliga a prestar el servicio a todas las personas que lo requieran dentro de su área exclusiva, en este caso en el municipio Independencia (Decreto con Rango y Fuerza, 1999).

Asimismo, ELECENTRO, C.A., cumple labores de comercialización, lo que incluye la compra y venta de potencia y energía eléctrica, previa la autorización formal de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica y se rige por el Artículo 39, numerales 1 al 9, del Capítulo V de la Ley del Servicio Eléctrico (1999), los cuales incluyen entre otros, la compensación a los usuarios por los daños ocasionados por fallas en el suministro de energía

eléctrica, así como informar a sus usuarios sobre la tarifa que les sea más conveniente.

# 2.5. Medios de comunicación disponibles en ELECENTRO, C.A., sede Santa Teresa del Tuy

El personal de ELECENTRO, C.A., cuenta con una variada gama de medios, con los cuales puede hacer más rápida y accesible su comunicación dentro de la organización. Entre estos se encuentran (M. Rondón, comunicación personal, 12 de octubre, 2004):

Correo electrónico interno (outlook); este servicio esta dispuesto en toda la empresa a través de una red, para mantener la comunicación entre los distintos departamentos de ELECENTRO, C.A. La información que se distribuye a través de este medio, generalmente es información referente a las labores cotidianas de la empresa. Todas las unidades, coordinaciones y gerencia tienen acceso al correo electrónico, sólo deben disponer de una computadora conectada a la red interna.

Computadoras: Accesibles a todo el personal administrativo de la empresa, para que ejecuten sus labores de forma sistemática. Algunas computadoras tienen acceso a Internet, sin embargo es limitado por la empresa, sólo los jefes de unidad, coordinaciones y gerencia pueden utilizar este medio, debido a lo costoso del servicio.

Teléfonos: El personal de ELECENTRO, C.A., cuenta con 200 teléfonos fijos para realizar y recibir llamadas internas y externas; en cada cubículo de los departamentos de ELECENTRO, C.A., hay aparatos de telefonía fija, los cuales están a la disposición del personal administrativo de la empresa. La empresa cuenta con 30 líneas telefónicas (15 analógicas y 15 digitales): igual que el uso de internet, las llamadas telefónicas al exterior del edificio sede, están restringidas y sólo pueden ser realizadas a través de una clave personal que tienen los gerentes, jefes de unidad y coordinadores.

Carteleras: En el edificio sede de ELECENTRO, C.A., se encuentran 14 carteleras informativas: la mayoría de las carteleras están ubicadas en los

pasillos del edificio, a fin de que sean visibles para todos los trabajadores de la empresa. Sin embargo, hay carteleras cuyo material informativo concierne directamente al departamento donde se encuentran dispuestas.

La Coordinación de Gestión Social y Comunicación (CGSC, 2002), señala que la empresa tiene en sus instalaciones 20 aparatos de fax, los cuales se encuentran ubicados en espacios claves y accesibles al resto de los departamentos, para transmitir o recibir información de las oficinas comerciales, de proveedores, de CADAFE, o de cualquier otra institución.

De igual forma la Coordinación señala que la empresa elabora publicaciones periódicas (periódico interno, panfletos); este material informativo generalmente es elaborado por la sede principal de ELECENTRO, C.A., ubicada en la ciudad de Maracay, la cual sigue parámetros de la Federación Eléctrica y de CADAFE.

Con respecto a las informaciones internas la empresa ELECENTRO, C.A., elabora memorandos o cartas, estos medios impresos son elaborados generalmente por el personal administrativo y firmados y autorizados para sus envíos, por los diferentes jefes de ELECENTRO, C.A., como gerentes, jefes de unidad, y coordinadores (M. Rondón, comunicación personal, 12 de octubre, 2004).

Algunos obreros y los trabajadores de la Coordinación de Seguridad disponen de radio contactos, los cuales son utilizados en su mayoría por los trabajadores que prestan servicio fuera de la sede de ELECENTRO, C.A., o realizan labores de mantenimiento e instalación de líneas y cableado eléctrico, para comunicarse con la empresa o con sus jefes en caso de que se les presente alguna eventualidad (CGSC, 2002).

Considerando la existencia de estos medios de comunicación se puede afirmar que ELECENTRO, C.A., desde el punto de vista comunicacional, cuenta con los canales necesarios para proveer información y comunicación a su personal. Sin embargo, durante la investigación se ahondó sobre la utilización de éstos, la satisfacción de los trabajadores en relación con el proceso de toma de decisiones y a la forma en que se comunican los cambios en la empresa, entre otras situaciones comunicacionales.

### CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

La humanidad actual se encuentra en una época en la que la velocidad de los cambios sociales, tecnológicos y económicos es tal, que las grandes empresas de éxito han apostado por nuevos modelos en los que han incluido a todos los miembros de la organización, bajo un denominador común: la comunicación. En ella han encontrado una de sus mejores prácticas.

Para la elaboración de este trabajo se realizó una exhaustiva revisión de material informativo referente a la comunicación interna en la organización, preferencias comunicacionales, estilos de comunicación interna, frecuencia de la comunicación, medios existentes en la comunicación, tipos de mensajes, satisfacción comunicacional y otros temas relacionados directamente con el proceso de comunicación dentro de una empresa, en particular ELECENTRO, C.A.

### 3.1. Antecedentes de la investigación

A través de la revisión de literatura sobre investigaciones realizadas de la comunicación interna, se detectó y obtuvo material relevante que atañe al problema de investigación. La revisión de la literatura se llevó a cabo a través de fuentes primarias, como libros, tesis y testimonios de expertos, información que se detalla a continuación.

Melis y Macías (1998) en un trabajo de investigación sobre comunicación interna realizada en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) explican que ninguna organización debe prescindir del flujo comunicacional interno y externo que la componen, ya que representa "la fuerza social a través de la cual los miembros trabajan en equipo, para conseguir metas mutuamente compartidas y entender las necesidades y situación de constante cambio en la empresa" (p. 94).

En el mismo sentido, Melis y Macías (1998) señalan que hablar de comunicación interna es hablar de evolución. El hombre es comunicación y en gran parte se debe a ella, de ahí su constante empeño por mejorar los sistemas y perfeccionar los medios para alcanzar un mayor entendimiento dentro de una organización.

Otra investigación sobre comunicación interna, realizada por Navarro y Ríos (1998), señala que la comunicación ha abierto nuevos espacios en las organizaciones, llegando a ser uno de los elementos claves para la consecución de las metas de éstas. Tal es la influencia de la comunicación que las organizaciones han tenido que adaptarse a una serie de cambios tecnológicos, gerenciales y del mercado donde operan.

Según Navarro y Ríos, (1998) estos cambios han llevado a las empresas a "analizar los procesos internos que las caracterizan, para conocer a profundidad las situaciones, con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de la empresa y de esta manera optimizar su funcionamiento" (p. 40).

Gómez y Ludovic (1994), expresan en su estudio sobre la comunicación interna en Marte TV, que en toda sociedad y sobre todo en la sociedad actual, se observa el valor significativo que se le ha atribuido a las comunicaciones, por lo tanto, consideran que es de suma importancia diagnosticar la situación comunicacional de las organizaciones, porque a partir del estudio, se puede detectar una serie de problemas o situaciones adversas que se puedan presentar en la misma. Asimismo, Gómez y Ludovic señalan que 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 se alcancen y que además generen un ambiente de esfuerzo para el logro de ellos" (p. 45).

A través de la comunicación interna se suministra información tanto al personal empleado y obrero, como al ejecutivo, de forma oportuna, sincera e inmediata, con respecto a la manera en que se perciben sus esfuerzos. Por lo tanto, por medio de la comunicación interna se mejora la calidad de las condiciones laborales y otros aspectos de la empresa (Gómez y Ludovic, 1994).

El periodista, analista de temas políticos y sociales de Argentina, Formanchuk, (2001), en un artículo publicado en la Web por Sincronía sobre la comunicación, expresa que "la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral" (p. 4). Formanchuk (2001) señala que trabajar en comunicaciones internas "demanda conocer a la perfección la realidad de la empresa para no quedar encerrados dentro de los imaginarios productivos de la década del '30" (p. 6).

La Comisión de Comunicaciones de ADRHA, (citado en Formanchuk, 2001) en una investigación sobre la comunicación interna, señala algunos beneficios de contar con una buena comunicación. Entre ellos se incluyen: El 25% de los encuestados hizo mención a una mayor eficacia en la tarea, un 18% dijo que permitiría alinear a toda la organización, el 17% contestó que agilizaría los procesos internos, el 14% que crearía sentimientos de pertenencia y motivación y un 14% respondió que mejoraría el clima laboral.

Según Formanchuk (2001), los beneficios de contar con una buena comunicación interna se expresan en beneficios monetarios concretos. Se dice que "son beneficios concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación afecta el trabajo, se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación e incertidumbre".

Consideramos que el estudio de la comunicación interna en las organizaciones es fundamental para hacerlas más efectivas en áreas tales como planificación, solución de problemas organizacionales, clima organizacional y ejecución del trabajo, entre otros puntos de interés de las empresas. Diversos investigadores desde principios del siglo XX se han dedicado a analizar y estudiar la comunicación interna en el entorno organizacional. El modelo con que se inician los estudios es el Clásico Racional, donde destacan los aportes de Fayol, Taylor y sobre todo los del sociólogo alemán Max Weber, quien presentó la organización burocrática, la cual en los actuales momentos se ve reflejada en la mayoría de los organismos públicos y en algunas de las grandes empresas privadas.

Desde 1900 ha surgido la necesidad de crear diversas teorías o maneras de organizar una empresa, con la finalidad de que crezca y sea productiva en el mercado donde se desenvuelve. El mismo, Max Weber definió el tipo de empresa ideal, la cual es aquella que se centra

principalmente en las tareas y debe tener ciertas características como son: reparto bien definido de las actividades, definición de cargos, constitución de reglas y que todo proceso laboral quede documentado. Sin embargo, esta empresa ideal por sus características, tiene ciertas disfuncionalidades, entre ellas la necesidad de establecer unas estrategias comunicacionales bien definidas para mantener informado principalmente al público interno, situación que se verá reflejada en el público externo.

Las necesidades de comunicación varían en cada organización, sin embargo, se asemejan debido a que el proceso de comunicación interna conlleva poder seguir creciendo y avanzar, construir una organización cada vez más fuerte e inteligente, generadora de nuevas ideas y mejores prácticas, aprendiendo de los errores pasados y abiertos a los cambios que se vayan generando.

#### 3.2. Bases teóricas

En esta sección se abordan los aspectos relacionados con el tema principal de la investigación, es decir, la comunicación interna y la satisfacción comunicacional. Se presentan algunos conceptos y se van desarrollando a medida que avanza la investigación dentro de la empresa ELECENTRO, C.A.

# 3.2.1. Comunicación y organizaciones

Es bien sabido que la comunicación juega un papel fundamental en cualquier sociedad, por lo que, en la actualidad varios autores han tratado de conceptualizar dicha actividad. Etimológicamente comunicación proviene del latín, y quiere decir compartir con, sin embargo, Cees van Riel (1997) amplía éste concepto "la comunicación es la relación comunitaria consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad" (p. 34).

La comunicación es tan amplia, que aun en un mundo informatizado, sea por e-mail, internet, fax, teléfono, alrededor de un escritorio, frente a una mesa de reuniones, en un pasillo, la comunicación es el corazón de cualquier organización. Por lo cual, una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden, para mantener la excelencia en una empresa (Press, 2001).

Según Barnard, (citado en Chiavenato, 2001) la organización es "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" (p. 5). En la sociedad actual, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; existen organizaciones dedicadas a conseguir ganancias para auto sostenerse con los excedentes financieros y permitir el retorno a la inversión o capital; y organizaciones cuyos objetivos principales no son obtener ganancias monetarias, sino prestar un bien social. Por lo tanto, las organizaciones pueden dividirse en "organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales están creadas por un conjunto de elementos dinámicos, que desarrollan una actividad para alcanzar objetivos o propósitos determinados" (Chiavenato, 2001, p. 38). En este contexto, la comunicación es indispensable en el desarrollo de las interacciones de una empresa para alcanzar sus objetivos planteados. En el caso específico de la empresa ELECENTRO, C.A., se puede decir que es una organización que ejecuta una actividad económica, para alcanzar beneficios financieros, por lo tanto, se ubica entre las organizaciones con ánimo de lucro

Desarrollar contextos favorables para un mejor entendimiento repercutirá sobre las personas integrantes de la empresa, mejorará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos, además de hacerla más eficaz y humana (Press, 2001). La comunicación es una herramienta de gestión, las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo, "se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento" (Chiavenato, 2001, p. 5). Al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y ayuda a construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

La comunicación en organizaciones está relacionada con el "intercambio de mensajes entre individuos que forman un grupo, con el fin de alcanzar propósitos organizacionales, socialmente y personalmente deseables" (Rubino, 2000); y sirve de herramienta para el logro de los propósitos de la empresa, atendiendo y apoyando el bienestar social. En tal sentido Rubino establece que:

La comunicación en organizaciones puede dar respuesta a los deseos de comunicar ciertos mensajes por parte de un grupo, puede ser el resultado de lo que la intuición del comunicador le dice debe comunicar; o puede responder a un proceso de investigación sistemático, que determina en forma precisa lo que es necesario comunicar.

Durante el proceso de comunicación existen elementos fundamentales como la fuente, el emisor, el receptor, el mensaje, el código, el canal, la característica personal y socio-cultural de los intervinientes y la retroalimentación, todo ello dentro del campo de referencia o contextual (Rubino, 2000). Estos elementos forman un "conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización" (Bastardo, 2002, p. 44), todo esto constituye la llamada comunicación organizacional, la cual se genera en la empresa para cumplir mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Cees van Riel (1997), señala que existen tres formas principales de comunicación en organizaciones; la primera es la "comunicación de dirección", es decir, aquella que se produce entre cualquier persona autorizada a ejercer influencia en la empresa y el público interno o externo. La segunda es la "comunicación de marketing", orientada hacia la publicidad, ventas de bienes o servicio y patrocinio y la "comunicación ambiental" que contribuye al cuidado ambiental dentro de la compañía (p. 150). De esta consideración se puede decir, que la comunicación directiva es un concepto fundamental para la comprensión de la comunicación interna en ELECENTRO, C.A, la cual se estudió en la presente investigación.

#### 3.2.2. Comunicación interna

La Comunicación interna en las organizaciones, está relacionada directamente con los miembros que hacen vida dentro de la organización. Collado (2002), la define:

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre todos sus miembros, a través de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 12).

Por otra parte, Bastardo (2002), manifiesta que la comunicación interna se refiere a lo que la empresa dice de si misma y hace, es decir, es parte de su identidad/personalidad que la organización es capaz de proyectar hacia fuera.

Según Collado (2002), la comunicación dentro de una organización bien sea privada, pública o sin fines de lucro, es fundamental para el buen desarrollo de sus actividades, que se ven reflejadas en sus productos. Por lo tanto, para que los miembros de una organización coordinen eficientemente sus labores, requieren contar con cierta información, las cuales se pueden agrupar en cuatro categorías o tipos de comunicación:

- Instrucciones de trabajo: Conocer los resultados de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en las que se llevan a cabo las actividades y las normas generales de interacción con los demás, es decir, el grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, forma de vestir, etc.
  - Retroalimentación del desempeño: Saber con claridad en qué medida su actuación es esperada por la empresa.

- Noticias: Se refiere a los informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc., que permiten a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.
- Información de carácter personal: Permite a los individuos conocerse entre si, más allá de la función laboral.

Pozo (2000), señala que el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia, sin embargo, si los directivos de empresas reconocen que la participación de los trabajadores en los procesos de gestión en las organizaciones pueden propiciar un cambio de actitud en el área laboral, se darán cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna.

### 3.2.3. Comunicación descendente y ascendente

Es importante señalar, que en una empresa éstas categorías pueden presentarse a través de la comunicación descendente que "permite mantener informados a los miembros de una organización, de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas" (Collado, 2002; p. 50).

La comunicación descendente fluye de un alto nivel del grupo u organización a uno más bajo. Es utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones, entre otros (Collado, 2002).

Figura 1

#### Comunicación descendente

Gerente

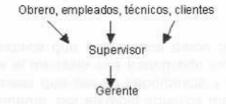
Supervisor

Empleados, obreros, técnicos, etc.

La comunicación ascendente fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarles sobre los progresos, problemas, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. La comunicación ascendente permite a los directivos conocer qué funciona y qué no, así como mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta necesaria para la toma de decisiones. Genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base (Collado, 2002).

Figura 2

#### Comunicación ascendente



Un comunicador organizacional sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas, porque consideran que esto, no influirá en el rendimiento laboral.

El buen entendimiento entre los trabajadores y sus jefes, permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las labores que se ejecutan. La comunicación interna genera espíritu y clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo (Bland, 1992).

Por lo universal y cotidiano de la comunicación entre personas, el aprendizaje de esta actividad es de aplicación necesaria en las empresas, y los resultados se verifican en la calidad de los servicios ofrecidos, la atención del personal a los clientes y en una retroalimentación. "Si se consigue un funcionamiento armónico de la comunicación en una empresa u organización, ésta se convierte en una herramienta invalorable para el crecimiento sostenido" (Press, 2001, p. 7).

#### 3.2.4. Frecuencia de la comunicación

Otra inquietud que se refleja dentro de las directivas de una empresa u organización tiene que ver con la frecuencia en que los trabajadores deben recibir información sobre algún tema. Muchos autores aconsejan que la información se debe emitir sólo una vez para que los trabajadores la asimilen y otros por el contrario señalan que las comunicaciones deben ser repetitivas hasta que sean finalmente adoptadas.

Bland (1992) explica que hay ciertos datos que sólo requieren una comunicación, aunque el mensaje sea transmitido en diferentes medios, sin embargo, hay otras cosas que por su importancia y profundidad deben ser comunicadas repetidamente; por ejemplo aquellos mensajes que tienen que ver con la seguridad dentro de las instalaciones de la organización. De acuerdo a lo señalado por Bland, no existe una frecuencia fija o idónea con que se deba repetir las informaciones, todo depende de la necesidad de cada organización.

#### 3.2.5. Medios comunicacionales

Las organizaciones utilizan diversos medios para transmitir los mensajes que se generan dentro de la misma, bien sean dirigidos a su público interno o externo. Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o el instrumento por donde viaja y conecta la fuente con el receptor.

En comunicación, se denomina medio a todo soporte material que hace posible el envío y la recepción de un mensaje, es decir, aquello que media entre el emisor y el receptor. El medio vincula cuatro elementos fundamentales que son: Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario, el mensaje que es enviado a través del medio, un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado y una reacción del receptor o comunicador de retorno, denominada retroalimentación (Dragnic, 1994).

Collado (2002), manifiesta que las personas que laboran en una organización disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, bien sea de la misma organización o de otra. Los medios de comunicación más utilizados en las organizaciones modernas son: teléfono, teléfono abierto (para comentarios y opiniones de empleados), fax, correo electrónico, intranet e internet (red conectada por satélite), videos y películas, audiocasett, video, imágenes generadas por computadora, radio, memorandos, cartas e instrucciones por escrito, invitaciones a eventos formales o sociales, buzón de opiniones para los empleados, tableros electrónicos de noticias y avisos, reportes escritos de ventas o de evaluación de una actividad laboral. Otros medios disponibles son los manuales de compra, de inducción del personal, de seguridad, corporativos, boletines informativos, revistas y periódicos internos, circulares y panfletos, instructivos y folletos internos, altavoces o altoparlantes. entrevistas para contratación, entrevistas informales, discursos, reuniones o iuntas administrativas, reuniones informales (desayunos, almuerzos, etc.), comidas, fiestas y eventos culturales, recorridos por instalaciones de la empresa, artículos promocionales, entre otros (Collado, 2002).

La existencia de una variedad de medios no garantiza el flujo de comunicación en la organización. Más bien, es la preferencia de los públicos por ciertos medios lo que influye directamente, en la recepción de mensajes (Collado, 2002).

# 3.2.6. Tipos de mensajes dentro de una organización

El mensaje es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica (Collado, 2002). En situaciones complejas los mensajes pueden dividirse en categorías, según los cambios en el

comportamiento del receptor, que son intencionalmente provocados por la fuente que los emite.

Collado (2002), define algunas funciones de la comunicación dentro de una organización, como son: Mensajes de Producción, referidos al servicio que presta la organización, a la eficiencia y a la programación de actividades en función del bienestar de la organización. Entre estos mensajes se incluyen actividades como capacitación, orientación, resolución de conflictos, entre otros. Los mensajes de producción implican cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

A través de los mensajes de producción se logra determinar tareas y objetivos, evaluar el rendimiento del trabajo y de las personas que lo ejecutan, emitir órdenes, instruir e influenciar a los trabajadores en el quehacer diario dentro de la organización. Myers y Myers (citado en Collado, 2002). Los mensajes de producción son de suma importancia en las organizaciones, debido a que proveen a los trabajadores información relacionada con el área de trabajo (laboral).

Según Collado (2002), otra función de la comunicación son los Mensajes de Mantenimiento, cuya labor primordial es mantener motivados a los empleados. Por ejemplo, ¡los felicito, lo están haciendo bien!. Berlo (citado en Collado, 2002), explica que esta función de la comunicación afecta la autoestima de los trabajadores, y el mantenimiento de las funciones de producción e innovación. Los mensajes de mantenimiento tratan de recompensar y motivar al personal que labora en la organización, a fin de que integren sus metas personales con las metas u objetivos de la organización.

Por su parte, Bland (1992), señala que los mensajes se pueden dividir en dos categorías: operativa e informativa. La operativa abarca toda la información esencial para el funcionamiento de la empresa, es la comunicación empresarial, como emitir los procedimientos operativos, asignaciones de turno, medidas de seguridad, horario de trabajo y otras informaciones necesarias para hacer funcionar la organización. Mientras que los mensajes informativos comprenden lo que los trabajadores necesitan o desean saber, bien sea porque afectan su seguridad o porque representan la naturaleza de sus cargos. Entre éstos mensajes se incluyen los relacionados

con la nueva tecnología, los despidos, las remuneraciones, condiciones de trabajo y otras. Asimismo, los trabajadores desean conocer los movimientos de la empresa, cuánto dinero está ganando, cuáles son las estadísticas de progreso y hacia dónde va la organización (Bland, 1992).

## 3.2.7. Satisfacción comunicacional

No sólo la comunicación interna, es punto de interés en las organizaciones, también, la satisfacción comunicacional es de gran importancia, ya que indica la habilidad de la organización para compensar las necesidades de comunicación de los trabajadores.

La satisfacción se podría definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Márquez (2001), psicóloga organizacional expresa, que las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades, los valores y los rasgos personales.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, estudios realizados sobre el tema, han llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados, están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados (Gestiopolis, 2004).

Pardo (1998), indica que la satisfacción comunicacional es de gran interés en los últimos años, porque expresa el grado de eficacia alcanzada por la institución; como tal "es indicador del comportamiento, de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (p. 40). Expresa que la gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles, para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social, por tanto, tener compañeros amigables que brinden apoyo en las labores diarias, lleva a una mayor satisfacción en el

trabajo. Asimismo, el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción del empleado que se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos, es decir, hay una buena comunicación diaria entre jefe y subordinado.

# 3.2.8. Elementos que tienen que ver con comunicación de mantenimiento y retroalimentación

Kreitner (1997) manifiesta que actualmente se presta mayor interés a la calidad de la comunicación, a diferencia de años anteriores, en donde sólo se buscaba el rendimiento económico. La satisfacción comunicacional en una organización está en estrecha relación con la comunicación interna. Una buena atmósfera de comunicación dentro de la empresa, es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

En un estudio realizado en el Banco Central de Reserva del Perú, acerca de las actitudes de un grupo de trabajadores de diferente nivel jerárquico, se encontró que la satisfacción comunicacional puede contribuir eficazmente al éxito y desarrollo personal del trabajador, pero para lograr dicha satisfacción, se requiere un alto grado de comprensión e integración de los trabajadores en la empresa. Dicho estudio señala que se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General que es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo y Satisfacción por facetas, que es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa y comunicación.

En una empresa u organización los trabajadores tienen varios aspectos de la comunicación que le pueden o no satisfacer durante su labor diaria. Entre ellos se encuentran los medios utilizados por la empresa para comunicarse con sus trabajadores, la apertura comunicacional entre empleados y supervisores inmediatos, las recompensas morales recibidas de sus superiores cuando realizan una labor importante, entre otros aspectos de

interés para los empleados. Este conjunto de situaciones comunicacionales deben ser percibidas como justas por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con los mismos (Kreitner, 1997).

La administración del departamento de personal o la gerencia de cualquier organización, a través de la comunicación interna garantiza la satisfacción de los empleados, con respecto a la comunicación, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la comunicación es una de las mayores causas de insatisfacción en los empleados (1997).

La comunicación en las organizaciones, específicamente la comunicación interna en la empresa, brinda la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementa el estatus social de la persona (Gestiopolis, 2004). A los empleados les interesa una buena comunicación dentro de su ambiente de trabajo, se interesan en que la comunicación interna, les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, no hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, es decir, un tipo de comunicación de producción; y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha, mientras que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño y que use más comunicaciones de mantenimiento. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción (2004).

Es así, como a través de una evaluación en la empresa ELECENTRO, C.A., se podrán conocer las características de la comunicación interna dentro de esta organización y la relación con la satisfacción comunicacional de los trabajadores que hacen vida dentro de ésta empresa transmisora, distribuidora y comercializadora de energía eléctrica, ubicada en la región central venezolana.

# CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

# 4.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, correlacional, la cual proporciona indicios de la relación que podría existir entre dos o más cosas, o de qué tan bien uno o más datos podrían predecir un resultado específico (Hanoman, 2002). Esta investigación es de tipo descriptiva ya que se presentan detalladamente aspectos relacionados con la comunicación interna en ELECENTRO, C.A., entre ellos: medios de comunicación con los que cuenta la empresa, estructura organizativa y su marco institucional. En algunos aspectos la descripción se realizó de manera detallada y en otros casos de forma general, según la importancia de los mismos.

Con respecto a los estudios correlacionales Hernández, Fernández y Baptista (1997) señalan que estos estudios miden dos o más variables, con la finalidad de verificar si están o no relacionadas entre sí, para después analizar dicha correlación. La función principal de éste tipo de estudios es saber "cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas" (p. 64).

En este caso se diagnosticó la comunicación interna de la empresa ELECENTRO, C.A., y la satisfacción comunicacional de los trabajadores de esta organización. Se trató de verificar si existía o no relación entre dos variables: la importancia de la comunicación interna y la satisfacción comunicacional, con el fin de conocerla y detectar posibles problemas que estén presentes y así la empresa ELECENTRO, C.A., pueda, si lo considera necesario, desarrollar alternativas viables para su solución.

#### 4.2. Variables

Corbetta (2003) señala que las variables consisten en la propiedad operacionalizada de un objeto, la cual puede variar entre diversas modalidades, correspondientes a los diferentes estados de la propiedad. (p. 87).

Por su parte, Tamayo (1997), denomina variable a un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente (p. 84).

De la investigación evaluación de la comunicación interna y la satisfacción comunicacional en ELECENTRO, C.A., Miranda, se desprenden siete variables: calidad de la comunicación, tipos de medios, frecuencia de la comunicación, tiempo de comunicación diaria, tipos de mensajes, satisfacción comunicacional y relación entre la comunicación interna y la satisfacción comunicacional.

Las variables calidad de la comunicación, tipos de medios, frecuencia de la comunicación, tipos de mensajes, satisfacción comunicacional y relación entre la comunicación interna y la satisfacción comunicacional, las cuales se desprenden del problema planteado y fundamentadas en el marco teórico, se clasifican en variables nominales, porque solo adoptan una serie de estados finitos, es decir, que pasa de un estado a otro sin intermedios (Corbetta, 2003).

Mientras que la variable tiempo de comunicación diaria, es continua, ya que puede tomar valores cuantitativamente distintos y se expresan por medio de puntajes (Tamayo, 1997). La conceptualización y operacionalización de las variables señaladas, se presentan en la Tabla 1.

TABLA 1

Conceptualización de variables

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	CATEGORIA	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALIZA CIÓN
	Determinar la calidad de la comunicación interna ascendente, descendente y lateral, en los distintos niveles de empleados de ELECENTRO, C.A. Miranda.			comunicación interna se	de la comunicación, ascendente, descendente y lateral, establecida según la estructura organizativa reportada por los
Evaluar la comunicación interna y la satisfacción comunicacional de los trabajadores, en la empresa Electricidad del Centro ELECENTRO, C.A. Miranda, sede Santa Teresa del Tuy, con el fin de determinar la necesidad de mantener o no, el actual esquema comunicacional de la empresa, para que esta alcance una mayor efectividad.	Comprobar los tipos de medios usados y preferidos por el personal de ELECENTRO, C.A. Miranda.	Tipos de medios.	cara a cara) y escrita (memos, cartas formales,	se utilizan para comunicarse dentro de la empresa, bien sea orales,	basada en el tipo de medio de comunicación, considerando el sentido que
	comunicación actual y preferida por el personal administrativo, obrero y la gerencia en	la	Inter diaria y	Periodicidad en que ocurre la comunicación del personal de ELECENTRO, C.A., con la gerencia, usando lapsos de tiempo como diarios, inter diarios o mensuales.	que adopta las opciones diaria, inter diaria y mensual, emitida
	Calcular el tiempo de comunicación diaria, usado entre el personal de la empresa ELECENTRO, C.A.	comunicación	Porcentaje de tiempo donde ocho horas indican el 100% del tiempo laborado.	ELECENTRO, C.A., en comunicaciones durante	referida en porcentajes de tiempo, basado en las respuestas de
	Determinar los tipos de mensajes actuales y deseables por los trabajadores en la empresa ELECENTRO, C.A.	mensajes.	Mensajes de Producción. Mensajes de mantenimiento.	transmiten en la empresa en relación con su función principal, que puede ser	que puede adoptar dos categorías, producción y

TABLA 1

Conceptualización de variables (Continuación).

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	CATEGORÍA	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONA- LIZACIÓN
Evaluar la comunicación interna y la satisfacción comunicacional de los trabajadores, en la empresa Electricidad del Centro ELECENTRO, C.A. Miranda, sede Santa Teresa del Tuy, con el fin de determinar la necesidad de mantener o no, el	en relación con la empresa.			la empresa como son: los medios que utiliza para comunicarse con los trabajadores, con la comunicación interna y con la apertura de la comunicación (su	relacionados con satisfacción comunicacional.
actual esquema comunicacional de la empresa, para que esta alcance una mayor efectividad.	Establecer la relación entre la importancia de la comunicación interna y la satisfacción comunicacional en la empresa ELECENTRO, C.A.	interna. Satisfacción comunicacional	Promedio de comunicación interna, viene dada por los item 32, 33 y Promedio de los valores de cada grupo de item relacionados o satisfacción comunicacional, entre ellos 12, 20, 31, 36, 37, 38, 39 y 4		relacionados con la

#### 4.3. Unidad de análisis

Según Babbie (2000), la unidad de análisis es el qué o los quiénes del estudio. Es lo que examina el investigador, para crear descripciones sumarias de ellas y para explicar sus diferencias. En la presente investigación la unidad de análisis está representada por los trabajadores de la empresa ELECENTRO, C.A., Miranda, sede ubicada en Santa Teresa del Tuy, en la cual se evaluó la comunicación interna dentro de la organización y su relación con la satisfacción comunicacional de los trabajadores.

#### 4.4. Población

Una población es el "conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 210). En ésta investigación la población está constituida por ciento noventa y seis (196) trabajadores de ELECENTRO, C.A., de los cuales hay 2 gerentes, 9 coordinadores, 10 jefes de unidad, 2 jefes de departamento, 131 empleados administrativos y 42 obreros (Dirección de Recursos Humanos de ELECENTRO C.A., 2004).

#### 4.5. Muestra.

Hernández, Fernández y Baptista (1997), define la muestra como un subgrupo de la población. En ésta investigación luego de definir la unidad de análisis, en éste caso los trabajadores de la empresa ELECENTRO, C.A., Miranda, y la población conformada por ciento noventa y seis (196) trabajadores, se procedió a elegir un subgrupo de la población de forma probabilística en donde "todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos" (Hernández et al., p. 212).

Se decidió seleccionar una *muestra probabilística* por considerar que es viable en las investigaciones donde se aplican encuestas, y se estudian las posibles correlaciones entre variables. Así para determinar el tamaño de la muestra, fue necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$n = S^2$$
 varianza de la muestra

V<sup>2</sup> varianza de la población

Lo cual se ajustó por conocer el tamaño de la población N. Entonces tenemos que:

La fórmula se expresa de la siguiente manera (Kish, 1965, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1997):

- N Tamaño de la población o total de unidades de análisis (196 trabajadores de ELECENTRO, C.A.)
- n Tamaño de la muestra, representada por un subconjunto de la población
- Se Error estándar = 0.015, lo determinamos. Se considera aceptable pues es pequeño
- V Varianza de la población
  - S<sup>2</sup> Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de la variable

# Sustituyendo tenemos que:

$$n = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2$$
= p (1 - p) = 0. 02516 (1 - 0.02516) = 0.024525

$$V = (0.015)^2 = 0.000225$$

Y ajustando tenemos que:

$$n = n$$
 = 109 = 70  
1 + n/N 1 + 109 / 196

Al aplicar dicha fórmula en la población total de trabajadores que laboran en ELECENTRO, C.A., dio como resultado que la muestra probabilística está conformada por setenta (70) personas, lo que representa el 36% de la población total que labora en dicha empresa. Sin embargo, y para ser más precisos, la muestra fue estratificada con la finalidad de determinar cómo y de dónde seleccionar a los 70 sujetos.

La estratificación de la muestra se realizó de acuerdo a categorías presentes en la empresa y que son relevantes para los objetivos del estudio. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral (Kish, 1965, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1997). La fórmula para estratificar la muestra es la siguiente:

$$fh = n = KSh$$
 $N$ 
 $fh = 70 = 0.3571$ 

196

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para cada estrato. Sustituyendo tenemos que :

## Nh x fh = nh

La siguiente tabla refleja cómo quedó estratificada la muestra seleccionada para llevar a cabo el proceso de recolección de datos en la empresa ELECENTRO, C.A.

TABLA 2

Conformación de muestra

Estratos	Jerarquía	Total de la población * (fh) = 0.3571	Muestra por estrato
1 continue	Gerentes	2	Un Labora et 1 delli
2	Coordinadores	9	3
3	Jefes de unidad	10	3
4	Jefes de departamento	Actionalis, as pillium	pane loblimer salarma
5	Empleados administrativos	nd parti (131 cum	monuna o ( 47 ) Agui
6	Obreros	42	15
		N = 196	n = 70
		N = 196	an in the same

Para comprender mejor la Tabla 2, se puede decir que en ELECENTRO, C.A., se identifican seis estratos relacionados con la jerarquía o grado de responsabilidad dentro de la empresa. Así la población total de la organización está conformada por gerentes, coordinadores, jefes de unidad, jefes de departamento, empleados administrativos y obreros.

# 4.6. Procedimiento para la recolección de datos

Una vez seleccionada la muestra estratificada se procedió a recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. Para recolectar los datos se seleccionaron tres instrumentos de medición, la encuesta, entrevista semiestructurada y la observación participante. Los instrumentos de medición o de recolección de datos, son las distintas formas de obtener la información requerida para la elaboración de la investigación. Hurtado (1998), señala que las técnicas de recolección de datos "comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación" (p. 112).

La encuesta, consiste en una lista de preguntas que se aplica a una muestra representativa de la población que se quiere estudiar (Aguirre, 1995). Se decidió aplicar una encuesta debido a que esta investigación se ubica dentro de los estudios correlacionales, donde el investigador va a medir el efecto de los estímulos que controla. (Babbie, 1973). En la presente investigación la información de la encuesta fue obtenida a través de preguntas en su mayoría cerradas, al personal que labora en los distintos departamentos de ELECENTRO, C.A., Miranda. (Ver Anexo N° 4. Encuesta).

La entrevista semiestructurada, se utiliza para "obtener información verbal de uno o varios sujetos a partir de un cuestionario o guión" (Aguirre, 1995, p. 28). La entrevista semiestructurada permite conocer opiniones a profundidad, ya que se lleva un boceto de lo que se quiere conocer y a medida que el entrevistado ofrece detalles del tema tratado, pueden surgir nuevas interrogantes (Ver Anexo N° 6. Entrevista).

Y la observación participante, que permite examinar atentamente la realidad exterior, orientando a la recolección de datos definidos de acuerdo con el interés del investigador. Hurtado (1998) señala que la observación "constituye un proceso de atención, recopilación, selección y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos, vista, oído, sentidos kinestésicos y cenestésicos, olfato, tacto (...)". (p. 56).

La observación participante permite analizar los eventos con una visión global y con un alto grado de naturalidad. Sin embargo, exige un

elevado nivel de atención por parte de los observadores, si se quiere lograr confiabilidad y validez (Hurtado, 1998).

La observación participante en la empresa ELECENTRO, C.A., tuvo como áreas de estudio, la indagación durante seis meses aproximadamente, de los eventos comunicacionales que se realizaban entre los trabajadores, cara a cara, a través del teléfono fijo, carteleras, correo electrónico, fax u otro medio de comunicación existente en la empresa, para observar directamente los aspectos planteados en los objetivos de la investigación.

Luego de seleccionar los instrumentos antes señalados se procedió a su aplicación. Primero, se elaboró un boceto o modelo de la encuesta y la entrevista, a fin de ser depurado por dos especialistas en comunicación, un administrador de recursos humanos y por la Coordinación de Recursos Humanos de la empresa ELECENTRO, C.A., la cual así lo exigía.

La aplicación se llevó a cabo de la siguiente manera: 5 entrevistas semiestructuradas a los trabajadores con altos cargos dentro de la organización, entre ellos 1 gerente, 1 coordinador, 2 jefes de unidad y 1 jefe de departamento; así como a 8 trabajadores del área administrativa. Dicho instrumento permitió que los entrevistados expresaran libremente sus opiniones con respecto al desarrollo de la comunicación interna en la empresa ELECENTRO, C.A.

Igualmente, a 15 trabajadores miembros del personal obrero, se les aplicó una entrevista semiestructurada, por sospechar limitaciones en la comprensión de la lectura, sin embargo, dicha entrevista se rigió por las preguntas elaboradas en la encuesta, pero con la posibilidad de que los entrevistados pudieran ofrecer nuevos detalles.

Con respecto al segundo instrumento elaborado (encuesta), se les aplicó a 3 trabajadores de alto rango entre ellos: 2 coordinadores y 1 jefe de unidad, así como a 39 trabajadores pertenecientes al personal administrativo, con la finalidad de recabar información detallada sobre la comunicación interna, las preferencias comunicacionales, los estilos de comunicación presentes en ELECENTRO, C.A, los canales existentes en la empresa y los preferenciales por los trabajadores, así como el grado de satisfacción de los trabajadores con relación a la comunicación interna. (Ver Anexo N° 4.

Encuesta). Es importante señalar que la encuesta se realizó a grupos entre tres y cinco personas, para lo cual fue necesario redactar y leer un protocolo antes de la aplicación del instrumento, que sirvió de explicación a los encuestados sobre la necesidad del estudio, la confidencialidad del mismo, así como una pequeña información sobre la forma en que se respondería el cuestionario (Ver Anexo N° 3. Protocolo de encuesta).

Un tercer instrumento de recolección de datos, fue la observación participante, realizándose en el día a día de la organización, durante seis meses, tratando de interferir lo menos posible en los procesos regulares de comunicación de los trabajadores de los distintos departamentos de ELECENTRO, C.A., con la finalidad de conocer los medios más empleados por los trabajadores para comunicarse, la cantidad de comunicaciones realizadas a través del teléfono fijo, tipos de mensajes presentados en las carteleras, periodicidad de cambio de información en las carteleras, visitas del personal a otros departamentos de la empresa, entre otros aspectos concernientes al área de la comunicación.

#### 4.7. Validez de los instrumentos

Hernández, Fernández y Baptista (1997), definen la validez como el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

En la presente investigación la validez de los instrumentos fue comprobada mediante un juicio de expertos, integrado por dos comunicadores sociales y un licenciado en administración de recursos humanos. Para dar su opinión y aprobación los tres profesionales analizaron los objetivos general y específicos de la investigación, las variables que se debían medir, así como los instrumentos elaborados para ahondar sobre la comunicación interna en ELECENTRO, C.A., y la satisfacción comunicacional de los trabajadores.

Los expertos coincidieron en que los instrumentos a utilizar (encuestas y entrevistas semiestructuradas), abarcaban todos los puntos necesarios para conocer las preferencias comunicacionales de los trabajadores, los mensajes y medios existentes en la organización y la satisfacción con

respecto a la empresa y a la comunicación dentro de la misma (Ver Anexo N° 7. Constancias de validación firmadas por expertos).

#### 4.8. Confiabilidad de los instrumentos

Según Hernández, Fernández y Baptista (1997), un instrumento es confiable cuando su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. El análisis de confiabilidad permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que las constituyen. El procedimiento análisis de confiabilidad calcula un número de medidas de fiabilidad de escala que se utilizan normalmente y también proporciona información sobre las relaciones entre elementos individuales de la escala.

Para determinar la confiabilidad de la encuesta, se aplicó el cuestionario a diez trabajadores de ELECENTRO, C.A., escogidos al azar, y el resultado de éste instrumento fue evaluado a través del método Alfa-Crombach.

Hernández et al. (1997), señalan que el Alfa-Crombach es un modelo de consistencia interna, que se basa en la correlación inter-elementos promedio, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Se considera que un instrumento es confiable cuando el valor del Alfa-Crombach es mayor de 0.75.

Para realizar el cálculo de la confiabilidad con la técnica del coeficiente de Confiabilidad Alfa-Crombach, se utilizó un paquete estadístico para las ciencias sociales llamado Statistical Package for Social Science (SPSS). El resultado obtenido fue de 0.82, el cual corrobora la confiabilidad del instrumento. El análisis de confiabilidad permitió determinar el grado en que los elementos del cuestionario se relacionan entre sí, obtener un índice global de la replicabilidad o de la consistencia interna de la escala en su conjunto e identificar elementos problemáticos que debieron ser excluidos de la escala.

En resumen, las actividades más importantes que se ejecutaron durante la investigación para la recolección de datos fueron:

- Elaboración de instrumentos de recolección de datos (entrevista y encuesta).
- Validación de las entrevistas y encuestas.
  - 3. Reproducción de los instrumentos de recolección de datos.
- Solicitud del permiso correspondiente en el Departamento de Captación y Desarrollo de ELECENTRO, C.A., dirigido a la Lic. Carmen Ramos, para aplicar los instrumentos de recolección de datos.
- Aplicación de los instrumentos de recolección de datos a la muestra designada.
- Análisis de los instrumentos aplicados.
  - Entrevistas a la Lic. Carmen Ramos (Captación y Desarrollo) y a la Lic. María Esperanza Rondón (Coordinación de Gestión Social y Comunicación), a fin de recolectar información necesaria para el marco referencial.
- 8. Registro diario sobre el número de eventos de comunicación en que el personal se ve envuelto (observación participante). Identificación de los medios utilizados por el personal de ELECENTRO, C.A. Miranda, para entablar comunicación. Se tomó en cuenta llamadas telefónicas, lectura de correspondencia, reuniones con otros ejecutivos, reuniones con personas ajenas a la empresa, recibo de fax, transmisión de fax, etc.

# CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En éste capítulo se describen los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de información aplicados (encuesta, entrevista semiestructurada y observación participante), categorizados, a los efectos del análisis e interpretación.

El análisis de éstos tres formatos de recolección de información se realizó de forma integral, con la finalidad de obtener una visión global de los resultados obtenidos en los mismos. Asimismo, el análisis corresponde a las preguntas formuladas en relación a la comunicación interna en los distintos departamentos de ELECENTRO, C.A., preferencias comunicacionales, estilos de comunicación interna, frecuencia de la comunicación, medios comunicacionales existentes en la empresa, tipos de mensajes actuales y deseables, así como la satisfacción de los trabajadores con respecto a los eventos comunicacionales presentes en la organización.

Para llevar a cabo un análisis de los instrumentos utilizados en la empresa ELECENTRO, C.A., se aplicó a las respuestas obtenidas en las encuestas, el Programa Estadístico Statistical Package for Social Science (SPSS), a fin de determinar las medidas de tendencia central, "puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta, que ayudan a ubicarla dentro de una escala de medición" (Hernández et al., 1997, p. 358).

Las principales medidas de tendencia central son la Moda, Mediana y Media. En éste caso se utilizó la Media, que puede definirse como el "promedio aritmético de una distribución" (Hernández et al., 1997, p. 359), es decir, es el valor promedio de todos los valores que los encuestados escogieron en los ítem. Asimismo, durante los análisis se tomó en cuenta la Moda, para conocer con exactitud la categoría o el valor que ocurre con mayor frecuencia en los ítems de las encuestas (Hernández et al., 1997).

## Calidad de la comunicación interna

En ésta sección se aborda lo referente al proceso de comunicación interna, entre los jefes (jefes de unidad, coordinadores, jefes de departamentos), el personal administrativo (secretarias, recepcionistas, y otros) y el obrero.

La información en relación con la calidad de la comunicación interna entre jefes y subordinados fue dividida en dos partes: jefes y personal administrativo y jefes y personal obrero. La Tabla 3, muestra la comunicación entre jefes y personal administrativo.

TABLA 3

Calidad de la comunicación entre jefes y personal administrativo

Calidad de la Comunicación	Encuestados	Porcentaje
Buena	24	57%
Regular	16	38%
Mala	2	5%
Total	42	100%

El 57% de los encuestados señalaron que la comunicación entre jefes y personal administrativo es buena, mientras que el 38% manifestó que es regular, y un mínimo porcentaje (5%) expresó que la comunicación entre los jefes y los empleados es mala.

En cuanto a la calidad de la comunicación la Media obtenida fue de 1.23, (1 es Bueno, 2 Regular y 3 Mala), lo cual permite afirmar que la comunicación es buena. En términos generales se puede decir que la comunicación es percibida por los trabajadores como buena.

Por su parte, la calidad de la comunicación interna, entre los jefes y el personal obrero se muestra en la Tabla 4.

TABLA 4

Calidad de la comunicación entre jefes y personal obrero

Calidad de la Comunicación	Encuestados	Porcentaje
Buena	29	69%
Regular	13	31%
Mala	0	0%
Total	42	100%

El 69% de encuestados señaló que la comunicación entre los jefes y el personal obrero es buena y un 31% que era regular. Asimismo, la Media obtenida fue de 1.45, y la Moda es 1.00, (1 es buena, 2 regular y 3 mala). Por lo tanto, se observa que la comunicación entre jefes y obreros es buena.

Para conocer con mayor claridad cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación de forma descendente, se promedió el porcentaje de calidad de la comunicación entre jefes y personal administrativo y jefes y personal obrero. La Tabla 5 muestra los promedios de los resultados agregados de la comunicación entre jefes y subordinados.

TABLA 5

<u>Promedio de los resultados agregados de la calidad de la comunicación entre</u> jefes y subordinados

Calidad de la	Porcentaje
Comunicación	r orcentaje
Buena	62%
Regular	36%
Mala	2%
Total	100%

Se puede decir que el proceso de comunicación entre los jefes y subordinados en la empresa ELECENTRO, C.A., es Buena, ya que un 62%

de los resultados agregados sobre el proceso de comunicación así lo reflejan.

Adicionalmente se determinó la calidad de la comunicación entre los gerentes y los jefes. La Tabla 6 muestra los resultados obtenidos.

TABLA 6

Calidad de la comunicación entre gerentes y jefes de ELECENTRO, C.A.

Calidad de la Comunicación	Encuestados	Porcentaje
Buena	20	48%
Regular	18	43%
Mala	distance4 due has	10%
Total	42	100%

El 48% señaló que el proceso de comunicación es bueno, seguido por un 43% de personas que respondieron que es regular. La Media obtenida fue de 1.35, pudiéndose decir que la comunicación descendente, entre gerentes y jefes sigue siendo buena. La importancia de éste ítem radica en que una buena comunicación entre trabajadores de alto nivel (jefes y gerentes), es indispensable en cualquier organización, ya que son el foco de atención de los demás trabajadores (subordinados); en el caso que haya alguna problemática entre los jefes y gerentes, se podría generar criticas que redundan negativamente en el trabajo diario.

La calidad de la comunicación entre la gerencia y el personal obrero, quienes representan los trabajadores con menor rango dentro de la empresa ELECENTRO, C.A., es mostrada en la Tabla 7.

TABLA 7

Calidad de la comunicación entre la gerencia y el personal obrero

Calidad de la Comunicación	Encuestados	Porcentaje
Buena	25	60%
Regular	12	29%
Mala	entre lo 5	12%
Total	42	100%

La comunicación entre gerentes y obreros en términos generales es percibida por los trabajadores como buena, sólo un 12% señala que es mala. La media obtenida fue de 1.61, donde (1 es Buena, 2 Regular y 3 Mala), en éste caso la comunicación tiende a ser regular entre gerentes y obreros, lo cual se puede explicar por la distancia que hay entre gerentes y obreros, tanto en el ámbito jerárquico como por la distancia física (ubicación de las oficinas).

Asimismo, según lo descubierto en la observación participante, la comunicación entre éstos grupos se lleva a cabo con mucha distancia; los gerentes se reúnen con los obreros de forma irregular, no es constante, sólo se produce cuando se presenta algún incidente o porque la gerencia debe comunicar, reflexionar o planear junto a los obreros algún trabajo específico.

La información con respecto a la calidad de la comunicación entre los gerentes y el personal administrativo se presenta en la Tabla 8.

TABLA 8

Calidad de la comunicación entre la gerencia y el personal administrativo

Calidad de la Comunicación	Encuestados	Porcentaje
Buena	16	38%
Regular	20	48%
Mala	6	14%
Total	42	100%

La empresa ELECENTRO, C.A., en su mayoría está conformada por empleados, de allí la trascendencia de estos resultados. La opción regular se reflejó en un 48%, seguida de la opción buena con un 38%. La Media obtenida es 1.42, observándose que la comunicación se mueve hacia regular, pudiéndose presumir que a mayor distancia entre el gerente y el personal, la comunicación se hace menor.

Sin embargo, se encontró que un 14% de los encuestados señaló que considera que la comunicación entre los gerentes y el personal administrativo es mala, por lo que se ahondó en las entrevistas semiestructuradas para determinar que situaciones desarrollan éste sentimiento negativo, pudiéndose conocer que alguna de las razones es por el poco contacto diario que tienen el personal administrativo y la gerencia, la mayoría de las veces sólo tienen trato en los pasillos y de forma muy irregular.

Ahora, para hacer un análisis integrado de la Calidad de la Comunicación descendente se agregaron los resultados de la comunicación entre gerentes y subordinados. La Tabla 9 muestra los resultados.

TABLA 9

<u>Promedio de los resultados agregados de la calidad de la comunicación entre gerentes y subordinados</u>

Calidad de la	Porcentaje
Comunicación	
Buena	50%
Regular	38%
Mala	12%
Total	100%

Al promediar los resultados agregados en relación a la comunicación entre gerentes y subordinados (jefes de unidad, coordinadores, personal administrativo y obrero), se pudo conocer que la comunicación en un 50% es percibida como buena.

## Preferencias comunicacionales (medios, periodicidad de reuniones)

En ésta sección se reflejarán los datos obtenidos sobre los gustos comunicacionales de los trabajadores de ELECENTRO, C.A., para lo cual, se indagó sobre el medio preferido por los encuestados para que la gerencia informe decisiones importantes. La Tabla 10 muestra dichos resultados

TABLA 10

Medios preferidos por los trabajadores para que la gerencia comunique decisiones importantes

Medios	Encuestados	Porcentaje
preferidos		
Teléfonos	19	45%
Memorandos	21	50%
Cara a cara	1	2%
Correo	1	2%
electrónico		
Carta personal	0	0%
Total	42	100%

Los datos obtenidos indican que el medio preferido por los trabajadores (de cualquier nivel jerárquico), para que la gerencia le comunique decisiones importantes es el memorando, seguido en un 45% por el teléfono. Por medio de las entrevistas semiestructuradas, se pudo conocer que los trabajadores prefieren los memorandos para que la gerencia les comunique informaciones importantes, debido a que les queda un soporte físico de la información emitida por la gerencia, lo que evita mala interpretación de la información por parte de los receptores.

Hay que señalar que en éste caso es incongruente lo que prefieren los trabajadores y lo que hace la gerencia, ya que para informar una decisión importante utiliza el correo electrónico y los trabajadores prefieren los memorandos en un 50% y el teléfono en un 45%, información que se corroboró a través de las entrevistas semiestructuradas, donde la mayoría de los trabajadores entrevistados coincidieron que en segundo lugar prefieren el

teléfono, por si hay alguna duda con el memorando, se pueda clarificar de forma auditiva.

El caso de los medios que prefiere el personal que labora en ELECENTRO, C.A., para comunicarse con sus superiores inmediatos (los jefes de oficina, jefes de departamentos y coordinadores), se puede observar en la Tabla 11.

TABLA 11

Medios preferidos por los trabajadores para comunicarse con los jefes de oficina

Medios preferidos	Encuestados	Porcentaje
Teléfono	17 here	40%
Memorando	10	24%
Cara a cara	14	33%
Correo	que sigur us	2%
electrónico		
Carta personal	0	0%
Total	42	100%

Las opciones tomadas por los encuestados en relación con los medios preferidos para comunicarse con su jefe, se encuentran muy cercanas, un 40% prefiere que la comunicación entre los jefes de oficina y trabajadores sea a través del teléfono, seguido con un 33% que prefiere que la comunicación se lleve a cabo cara a cara, para obtener mayor información.

En relación a las preferencias de los trabajadores sobre la periodicidad de las reuniones con su superior inmediato, la Tabla 12 refleja los datos obtenidos.

TABLA 12

Preferencias de los trabajadores con respecto a las reuniones con su jefe inmediato

Preferencias de las reuniones	Encuestados	Porcentaje
Diaria	16	38%
Semanal	2	5%
Mensual	24	57%
Total	42	100%

En éste caso se ve reflejada las preferencias de los trabajadores, referente a la periodicidad de las reuniones que deberían realizarse entre jefes y subordinados, donde se señala en un 57% que la opción predominante son las reuniones mensuales, a diferencia de un grupo representado por el 38% que señala que debería ser diariamente.

Es importante señalar que según los datos obtenidos en los instrumentos, se pudo conocer que las reuniones entre trabajadores y jefe inmediato, se llevan a cabo mensualmente, por lo que es consistente lo que consideran los trabajadores como periodicidad para las reuniones, con lo que sucede. Es decir, que el tiempo usado actualmente en la empresa ELECENTRO, C.A., para reunirse con su jefe inmediato para planificar nuevos trabajos es el idóneo.

De ésta forma se pudo conocer que la situación real de los trabajadores en ELECENTRO, C.A., y la situación preferida para reunirse son las mismas, hay congruencia entre lo que sucede y lo que quieren los trabajadores.

# Medios de comunicación utilizados en ELECENTRO, C.A.

En el segmento anterior se reflejó la información sobre las preferencias de los trabajadores sobre los medios para comunicarse dentro de la empresa, así como sobre la periodicidad de las reuniones. Ahora se

muestra la información en relación a los medios utilizados por el personal de ELECENTRO, C.A. La Tabla 13 señala el medio empleado con mayor frecuencia por los trabajadores para comunicarse dentro de la empresa.

Medios utilizados por los trabajadores para comunicarse en la empresa

Medios	Encuestados	Porcentaje
Utilizados		
Teléfono	29	69%
Cara a cara	9	21%
Memorandos	2	5%
Correo electrónico	2	5%
Carta personal	0	0%
Total	42	100%

Se pudo conocer que el medio más utilizado por los trabajadores de ELECENTRO, C.A., es el teléfono, ya que los datos obtenidos reflejaron que el 69% lo utiliza, seguido de la opción cara a cara con un 21%. Los otros medios como correo electrónico, memorandos y cartas personales son los menos empleados para comunicarse dentro de la empresa. Es importante señalar que el teléfono sigue síendo el medio más utilizado y preferido por los trabajadores para comunicarse con otros compañeros de trabajo dentro de las instalaciones de ELECENTRO, C.A., en horario de oficina.

Para ampliar la información sobre la utilización de diversos medios para comunicarse dentro de la empresa, se observó durante la investigación la adaptación de los trabajadores de ELECENTRO, C.A., a las nuevas tecnologías, pudiéndose constatar que en su mayoría utilizan los aparatos técnicos sin muchos inconvenientes, como son las computadoras para elaborar memorandos u otros oficios, correo electrónico, teléfonos fijos. Sin embargo, durante la Observación Participante, se pudo conocer que el fax e internet, son manejados por un pequeño grupo de trabajadores, por lo complicado de su utilización y por las limitaciones que tienen los empleados con cargos inferiores, que han sido impuestas por la empresa. Una de las razones de éstas limitaciones se debe a los altos costos que genera la

utilización de las líneas telefónicas para conectarse a internet, de allí que los datos obtenidos fueron muy bajos (5%).

En la Tabla 14, se reflejan los datos acerca de los medios utilizados por los empleados para entablar comunicación con su superior inmediato.

TABLA 14

<u>Medios utilizados por los trabajadores para comunicarse con su jefe inmediato</u>

Medios Utilizados	Encuestados	Porcentaje
Cara a cara	35	83%
Teléfono	5	12%
Memorandos	1	2%
Correo	1	2%
Electrónico		
Carta Personal	ncia para 10 municar	0%
=	42	100%

El contacto para recibir y brindar comunicación entre subordinados y jefe inmediato es muy importante en ELECENTRO, C.A., para lo cual utilizan el medio cara a cara. Así lo confirman las respuestas en la encuesta, donde se observa que el 83% de los encuestados realizan esta comunicación cara a cara.

A través de estos datos se constata que con los jefes inmediatos, la comunicación más frecuente es la cara a cara. Se observa que cuando se produce comunicación lateral los medios más empleados son el teléfono y cara a cara, solo que con el jefe inmediato se utiliza más la comunicación cara a cara, una razón es el espacio físico porque con otros departamentos como los trabajadores no están ubicados en el mismo ambiente, prefieren el uso del teléfono para evitar trasladarse a otras oficinas, en cambio como los jefes están en el mismo cubículo, es más fácil comunicarse cara a cara.

Es importante señalar que la tendencia de los trabajadores de ELECENTRO, C.A., es a usar medios audiovisuales, una de los motivos es porque se pueden utilizar elementos metalingüísticos, ya que cuando se habla no sólo se utiliza la voz, sino la tonalidad, la pausa, y gestos. De allí que cara a cara es un medio sumamente rico en términos lingüísticos y en el uso de metalenguajes. Por su parte el teléfono no es tan rico porque se pierde la gesticulación y los medios escritos son menos ricos, debido a que en la escritura, solo los signos de puntuación son los que pueden dar una idea del énfasis. Con la observación participante, la entrevista y la encuesta se pudo conocer que durante el proceso de comunicación lateral, los emisores tienden a usar medios más ricos en términos del uso de elementos metalingüísticos.

La Tabla 15 refleja los resultados referentes al medio que utiliza frecuentemente la gerencia para informar temas de interés tanto para los trabajadores como para la empresa.

TABLA 15

Medios utilizados por la gerencia para comunicar temas importantes

Medios Utilizados	encuestados	porcentaje
Asambleas	uldo de 8	19%
Memorandos	14	33%
Correo electrónico	20	48%
Total	42	100%

El 48% de los encuestados señaló que la gerencia utiliza el correo electrónico, seguidamente están los memorandos y muy lejos con un 18% las asambleas, las cuales son llevadas a cabo con el personal, cara a cara y por ende se podría tener mayor feed-back entre trabajadores y jefes.

En la entrevista semiestructurada se pudo conocer que la gerencia utiliza tanto el correo electrónico por la inmediatez de la información, como memorandos para dejar un soporte físico de la información que está

emitiendo. Sin embargo, los datos conseguidos, señalan que los trabajadores siguen prefiriendo medios más ricos para comunicarse, como las asambleas y reuniones cara a cara.

La Tabla 16 muestra el medio que utilizan los trabajadores (jefes, personal administrativo y obrero) para comunicarse con la gerencia.

TABLA 16

Medios utilizados por los trabajadores para comunicarse con la gerencia

Medios	Encuestados	Porcentaje
Utilizados		
Teléfono	19	45%
Memorandos	Encu-11 adea	26%
Cara a cara	10	24%
Correo	1	2%
electrónico Carta personal	1	2%
Total	42	100%

Los trabajadores con altos cargos, así como los empleados y obreros, señalaron que el medio que utilizan con mayor frecuencia para dirigirse a la gerencia es el teléfono, seguido de un medio más formal como lo son los memorandos. El contacto físico cara a cara queda relegado al tercer lugar con un 24% de personas, que expresan comunicarse de ésta forma con la gerencia de ELECENTRO, C.A., dicha situación se produce porque las reuniones entre el personal administrativo y obrero con la gerencia son limitadas, bien sea por las diversas labores que ejecuta la gerencia, como por la importancia de las mismas.

El contacto de los trabajadores con la gerencia es muy escaso, hasta el punto que la comunicación cara a cara es una de las opciones menos usada. Es importante señalar que la gerencia es la que maneja toda la información relevante de la empresa, cómo se encuentra económicamente, qué decisiones se tomarán en momentos determinados, qué nuevas actividades se deben desempeñar, por lo tanto, la comunicación entre los

trabajadores y la gerencia es indispensable para llevar a cabo un trabajo más efectivo dentro de la organización.

Anteriormente se señaló que el teléfono fijo es el medio más utilizado por los trabajadores para comunicarse dentro de la empresa. Por lo tanto, para ahondar sobre éste medio, se presentan los datos sobre la cantidad de veces en que se producen comunicaciones a través de éste instrumento. La Tabla 17 muestra los resultados.

TABLA 17

Utilización del teléfono fijo para comunicarse en la empresa

Utilización del Teléfono Fijo	Encuestados	Porcentaje
Más de 10 veces	18	43%
De 6 a 4 veces	amiento 7a la en	17%
Ninguna vez	A los 7 baying	17%
De 3 a 1 vez	6	14%
De 9 a 7 veces	hace a 4 may	10%
Total	42	100%

Los datos de la Tabla 16 reflejan la cantidad de veces que el personal de ELECENTRO, C.A., utiliza un teléfono fijo para comunicarse, constatándose que el 43% de los trabajadores utilizan un teléfono fijo más de diez veces al día dentro de la organización. Este alto Porcentaje refleja que durante la jornada laboral diaria, los trabajadores de ELECENTRO, C.A., en su mayoría utilizan ésta vía o medio para realizar el proceso de comunicación con otros trabajadores de la misma empresa. Sin embargo, un 17% manifestó no utilizar el teléfono fijo durante su trabajo para comunicarse con otros departamentos, porque utilizan otros medios como comunicación cara a cara, correo electrónico o memorandos.

Con respecto a la utilización de las carteleras, la Tabla 18 muestra la cantidad de veces en que los trabajadores se dedican a leerla.

TABLA 18

Utilización de la cartelera en la empresa ELECENTRO, C.A.

Utilización de la Cartelera	Encuestados	Porcentaje
Una vez a la semana	nativo varia con m	74%
Dos veces a la semana	los leci <b>4</b> es. Esta	10%
Nunca	en les 4 silles la	10%
Tres veces a la semana o más	el omás 3 na	7%
Total	42	100%

Las carteleras, son consideradas como un medio idóneo para transmitir y recibir información detallada sobre algún tópico de interés colectivo o sobre el funcionamiento de la empresa (Collado, 1996), sin embargo, en ELECENTRO, C.A., los trabajadores no las utilizan o leen con mucha frecuencia, solo un 10% lee las informaciones de la cartelera dos veces a la semana, y el 74% lo hace sólo una vez a la semana.

Esta apatía con respecto a las carteleras, según los datos recolectados a través de las entrevistas semiestructuradas y la observación participante, se debe a que todas las carteleras de la empresa tienen un mismo formato, muy riguroso y a la vez serio. Además, se pudo constatar en un lapso de seis meses, que la información era variada con muy poca periodicidad, hasta el punto, que en éste tiempo, sólo fueron cambiadas tres carteleras en dos oportunidades.

Con respecto a la presentación de las carteleras, se pudo verificar que todas tienen en la esquina superior izquierda el logo de ELECENTRO, C.A., y en la esquina superior derecha el logotipo de CADAFE, mientras que en la esquina inferior derecha una frase de Federico II de Prusia: "El hombre que pone el corazón en lo que hace, consigue recursos donde los incapaces se dan por vencidos" que identifica a la organización. El fondo de las carteleras es de papel bond blanco, no tienen cintas u objetos de colores, por lo que son poco llamativas a la vista; la única cartelera que se percibe con mayor

atención es la perteneciente a la Unidad de Seguridad Industrial, la cual presenta fotografías de eventos realizados, consejos útiles de seguridad, tips informativos sobre la prevención de enfermedades, entre otros temas de interés colectivo.

Cada departamento dispone de una cartelera ubicada en los pasillos de la empresa, para mantener informados al personal de las otras oficinas, sin embargo, el material informativo varía con muy poca regularidad, lo que tiende a aburrir la atención de los lectores. Esto podría influir notablemente en la atención que los trabajadores le presten a éste medio, a pesar que las carteleras están bien ubicadas en los pasillos, lo que las hace accesibles a todo el personal que labora en el organismo.

La información recibida sobre las carteleras, no sólo refleja la utilización que se le da a éste medio visual en ELECENTRO, C.A., sino además refleja los estilos de comunicación dentro de la organización preferidos por los trabajadores, en éste caso la preferencia visual no es la más aceptada.

Otro medio de comunicación del que podría disponer la empresa ELECENTRO, C.A., además de los antes señalados es el buzón de sugerencias. En la Tabla 19, se reflejan las respuestas de los encuestados con relación a éste medio.

TABLA 19

Preferencias de los trabajadores con respecto a la utilización del buzón de sugerencias

Utilización del Buzón de Sugerencias	Encuestados	Porcentaje
Si	4	10%
No	38	90%
Total	42	100%

En ELECENTRO, C.A., un 90% de los encuestados señala que no les gustaría expresar sus opiniones por éste medio, sólo un 10% manifiesta su gusto por utilizar el buzón de sugerencias para opinar sobre la empresa.

Es importante señalar que las opciones de ésta pregunta eran SI, NO y Por Qué, opción final en que la mayoría de los encuestados coincidieron que no les gusta el buzón de sugerencias, por desconocer la función que le darán los jefes a las recomendaciones u observaciones emitidas por éste medio, o si las autoridades de la empresa prestarán o no, atención a lo expresado en el mismo.

A través de la entrevista semiestructurada se pudo corroborar que la razón primordial por el desagrado hacia ese medio, se debe, a que desconocen la utilización que le dará la empresa a dicha información, que no saben si éste buzón será revisado y además manifiestan que es un medio muy impersonal.

## Estilos de comunicación interna

En ELECENTRO, C.A., los estilos de comunicación interna se podrían dividir en visuales y auditivos. Para conocer sobre éste punto fue necesario desglosar la información acerca de los medios de comunicación preferidos por los trabajadores de la empresa, por lo tanto, no se mostrarán cuadros estadísticos, ya que los mismos están incluidos en otros objetivos.

A través de los instrumentos se pudo conocer que los trabajadores de ELECENTRO, C.A., en su mayoría prefieren la comunicación de forma auditiva a través del teléfono fijo. De igual forma, los instrumentos aplicados en la empresa, constataron que el personal administrativo y los obreros prefieren comunicarse cara a cara, con sus compañeros de trabajo que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Asimismo, el personal administrativo prefiere la comunicación cara a cara con su superior inmediato, bien sea jefe de oficina, jefe de unidad o coordinador de la empresa; mientras que con la alta gerencia prefieren la comunicación a través de otro medio, como es el escrito (cartas,

memorandos), debido a que consideran que es más formal y evita confusiones.

Por otro lado, los trabajadores expresan su inconformidad o poca preferencia con algunos medios, como son los correos electrónicos, buzón de sugerencias, carteleras, cartas personales y otros.

### Frecuencia de la comunicación

En ésta sección se presentan los datos sobre la cantidad de veces en que se producen eventos comunicacionales en la empresa. La Tabla 20, presenta la frecuencia de las comunicaciones en la empresa ELECENTRO, C.A., entre trabajadores y su jefe inmediato para planificar nuevas tareas.

TABLA 20

Frecuencia de las reuniones entre trabajadores y jefe inmediato

Frecuencia de la comunicación	Encuestados	Porcentaje
Diaria	13	31%
Semanal	2	5%
Mensual	27	64%
Total	42	100%

Los encuestados reflejan la situación real de la empresa con respecto a la cantidad de veces que se realizan reuniones para programar nuevas actividades. Según la observación participante se pudo conocer que las tareas que ejecutan los trabajadores en ELECENTRO, C.A., son continuas, de allí que en los datos obtenidos se constató que las reuniones entre jefes inmediatos y subordinados se hacen, según el 64% de los encuestados, con una periodicidad mensual para decidir o planificar sobre nuevas actividades, mientras que un 31% señala que se reúne de forma diaria.

La situación adecuada para un 57% de los trabajadores, referente a la periodicidad de las reuniones, entre jefes y subordinados, son las mensuales, a diferencia de un grupo del 38% que señala que debería ser diariamente. Es importante señalar que la situación real de los trabajadores en ELECENTRO, C.A., y su situación preferida para reunirse son las mismas, hay congruencia entre lo que sucede y lo que quieren los trabajadores.

Asimismo, los trabajadores manifiestan comunicarse diariamente con su superior inmediato para tratar temas relacionados con sus labores cotidianas y para planificar las nuevas labores a ejecutar se reúnen mensualmente, esta situación es positiva porque mucha comunicación entre jefes superiores y subordinados es fundamental para que haya una claridad en las tareas a realizar, asimismo existe la posibilidad de resolver diferencias y preguntar si hay duda en alguna labor a ejecutar.

La Tabla 21 muestra los datos obtenidos con relación a la cantidad de veces que se comunican los trabajadores tanto administrativos como obreros con la gerencia, es decir, la comunicación de forma ascendente.

TABLA 21

Frecuencia de la comunicación entre el personal administrativo y obrero con la gerencia

Frecuencia de la comunicación	Encuestados	Porcentaje
Diaria	5	12%
Semanal	9	21%
Mensual	28	67%
Total	42	100%

La frecuencia de la comunicación en una organización es de suma importancia para su mantenimiento y desarrollo, sin embargo, en ELECENTRO, C.A., se observó que los trabajadores se comunican muy poco con la gerencia, que es la más alta jerarquía de la empresa y por ende la que mayor información puede emitir. Según los encuestados sólo el 12% se comunica con la gerencia diariamente, mientras que el 67% lo hace de forma mensual.

Los trabajadores manifiestan comunicarse con la gerencia muy esporádicamente, sin embargo, prefieren que la comunicación se realice con mayor frecuencia. La Tabla 22 muestra dichos datos.

TABLA 21

Preferencias de los trabajadores con respecto a la frecuencia de la comunicación con la gerencia

Frecuencia de la comunicación	Encuestados	Porcentaje
Semanal	7	17%
Inter diaria	28	67%
Díaria	7	17%
Total	42	100%

La comunicación entre jefes y subordinados es indispensable y así lo reconocen los trabajadores de ELECENTRO, C.A., los cuales señalan en un 67% que les gustaría comunicarse con la gerencia interdiariamente, mientras que sólo el 17% preferiría que la comunicación fuese semanal o en su defecto diario.

# Porcentaje de tiempo de contacto de comunicación diaria

Para medir la cantidad de tiempo que emplean los trabajadores en contacto con sus superiores mientras laboran, se consideró un tiempo de ocho horas (jornada laboral) igual al 100%. La Tabla 23 refleja los datos obtenidos.

TABLA 23

Tiempo empleado por los trabajadores en comunicaciones ascendentes

% de tiempo de comunicación diaria	Encuestados	Porcentaje
100%	6	14%
70%	14	33%
50%	13	31%
30%	8	19%
0%	1	2%
Total	42	100%

El 14% de los trabajadores ejecutan sus labores diarias en la empresa en contacto directo con sus superiores, mientras que el 33% emplea solo el 70% de su tiempo ejecutando actívidades junto a sus superiores. La Frecuencia obtenida fue 33.3, lo que significa que los trabajadores utilizan generalmente el 50% de su tiempo en reuniones con sus superiores mientras labora, lo que correspondería a cuatro horas diarias, seguido del 70%, con un porcentaje de 26.2, que serían 6 horas de trabajo. Estas frecuencias reflejan que en ELECENTRO, C.A., hay una supervisión cercana por parte de los trabajadores con cargos superiores y sus subordinados mientras laboran en la empresa.

Asimismo, con las observaciones participantes se conoció que una de las razones porque los subordinados tienen permanente contacto con sus superiores, se debe a que comparten el espacio físico dentro de la empresa.

Con respecto a la cantidad de tiempo utilizado por los jefes (de unidad, coordinadores, jefes de oficina), en contacto con sus subordinados mientras ejecutan sus labores diarias se muestra en la Tabla 24.

Porcentaje de tiempo empleado por los trabajadores en comunicaciones descendentes

% de tiempo de comunicación diaria	Encuestados	Porcentaje
100%	2	22%
70%	ded de v1ces el día	11%
50%	s de la 4 minima à	44%
30%	ros da tr <b>1</b> bajo, se r	11%
0%	1	11%
Total	9	100%

La Tabla 24 refleja el contacto que tienen los superiores con sus subordinados mientras trabajan, con lo cual se pudo conocer que el 44% de los jefes permanece con sus trabajadores el 50% del tiempo durante la jornada laboral, sólo un 22% señala permanecer toda la jornada laboral junto a sus subordinados.

Es necesario señalar que este resultado considera solo las respuestas de los gerentes y jefes, quienes tienen personal bajo su cargo, por lo tanto, se excluyeron las respuestas del personal administrativo y obreros. Por otro lado, también se pudo conocer el porcentaje de tiempo que emplean los trabajadores de ELECENTRO, C.A., en contacto con personas que están a su mismo nivel de jerarquía. Esta información se expresa en la Tabla 25.

TABLA 25

<u>Tiempo empleado por los trabajadores en comunicaciones laterales</u>

% de tiempo de comunicación	Encuestados	Porcentaje
diaria		
100%	Dicha 11 sundon	26%
70%	la cum 11e de ma	26%
50%	8	19%
30%	10	24%
0%	reduler 2 a empre	5%
Total	42	100%

El contacto en dirección lateral es más continuo, un 26% señala que emplea las ocho horas de trabajo con sus compañeros, al igual que otro 26% que utiliza el 70% de su tiempo en el trabajo, junto a personas de igual nivel jerárquico. En la observación participante se pudo conocer que la comunicación lateral dentro de la organización es importante, ya que las tareas a realizar se ejecutan de forma rápida y coordinada, se entablan relaciones de amistad entre trabajadores y se compenetran en el trabajo.

En relación con la cantidad de veces al día, en que los empleados se dirigen a otros departamentos de la empresa ELECENTRO, C.A., para comunicarse con sus compañeros de trabajo, se refleja en la Tabla 26.

TABLA 26

<u>Tiempo empleado por los trabajadores para visitar otros departamentos</u>

Tiempo de comunicación diaria	Encuestados	Porcentaje
De 0 a 2 veces	21	50%
De 3 a 5 veces	12	29%
De 6 a 8 veces	3	7%
De 9 a 11 veces	1	2%
Más de 12	5	12%
Total	42	100%

Los resultados indican que el 50% de los trabajadores visita entre 0 y 2 veces al día los otros departamentos de la empresa y el 12% señala que asiste a otras oficinas o departamentos entre 3 y 5 veces al día. La Media obtenida es 2.00 y la Moda 1, (1 es de 0 a 2 veces, 2 de 3 a 5 veces), lo que muestra que los trabajadores visitan a otros departamentos en su mayoría de 0 a 2 veces al día. Con estas respuestas se presume que los trabajadores de distintas oficinas, tienen contacto permanente durante su jornada laboral, pero sin descuidar sus labores. Dicha presunción se corroboró a través de la Observación Participante, con la cual se conoció que tanto jefes como el personal administrativo se dirige continuamente a otros departamentos para buscar información de los trabajos que están realizando, así como para llevar documentos ya elaborados que requiere la empresa.

De igual forma durante la investigación se comprobó que los trabajadores de ELECENTRO, C.A., en su mayoría permanecen la mayor parte del tiempo, en sus puestos de trabajo durante la jornada de trabajo, sin embargo, la comunicación lateral es continua.

#### Porcentaje de tiempo de contacto de comunicación diaria

Para medir la cantidad de tiempo que emplean los trabajadores en contacto con sus superiores mientras laboran, se consideró un tiempo de ocho horas (jornada laboral) igual al 100%.

TABLA 27

Tipos de mensajes predominantes en ELECENTRO, C.A.

Tipos de mensajes	Encuestados	Porcentaje
Laborales	or les trais 7 adores 1	25%
Personales	5	18%
Variados	16	57%
Total	28	100%

En éste caso sólo se tomaron los datos obtenidos durante las entrevistas semiestructuradas y la observación participante, debido a que por un error en la aplicación de las encuestas se omitió el significado de mensajes variados.

En la aplicación de la entrevista semiestructurada a 28 trabajadores, entre ellos 14 obreros y 14 jefes de la empresa, se constató que durante la jornada diaria en ELECENTRO, C.A., que se inicia a las 7:30 am, a 12:00 am, luego de 1:30 pm a 4:30 pm., los temas tratados con mayor frecuencia son variados, bien sea acerca de la empresa o de asuntos personales. De igual forma, durante el transcurso del registro sobre el proceso de comunicación en la organización, se observó que los trabajadores entablan conversaciones generalmente de tipo variado (tanto temas personales, ejemplo: cómo siguen los hijos, qué hiciste el fin de semana, como temas sobre las labores que deben ejecutar).

Con relación a los temas que los trabajadores preferirían tratar con mayor frecuencia durante la jornada laboral se conoció que igualmente son los mensajes variados. La Tabla 28 muestra dichos resultados.

TABLA 28

Temas preferidos por los trabajadores de ELECENTRO, C.A.

Tipos de mensajes	Encuestados	Porcentaje
Laborales	16	38%
Personales	3	7%
Variados	23	55%
Total	42	100%

De la misma forma, en este cuadro se presentan las respuestas de las entrevistas semiestructuradas; en las cuales se pudo conocer que los temas variados son los preferidos por los trabajadores de la empresa ELECENTRO, C.A., siendo estos, los mensajes que tienen que ver tanto con las actividades que ejecutan en la empresa, como las actividades de índole personal.

Asimismo, se conoció durante las entrevistas semiestructuradas que los temas personales están relegados a un espacio muy pequeño dentro de la comunicación en ésta organización, son menos tratados, debido a la falta de confianza que existe entre los trabajadores; por lo que prefieren ser precavidos en sus asuntos particulares.

Una de las razones expuestas en las entrevistas, es que hay muy pocas personas dentro de la organización en las que se puede confiar, y que generalmente son aquellas con el mismo rango jerárquico en la empresa. Ejemplo: secretaria-secretaria, jefe de unidad-jefe de departamento, obreros-obreros, etc. Esta situación refleja que la comunicación lateral en la empresa ELECENTRO, C.A., sigue siendo más fluida que con el resto de las direcciones de la comunicación.

Continuando con los tipos de mensajes o informaciones que se emiten o reciben dentro de la empresa, se conoció que los trabajadores encuestados consideran que la información que reciben de sus superiores es muy importante. Dichas respuestas se observan en la Tabla 29.

TABLA 29
Importancia de los mensajes emitidos por los superiores a sus trabajadores

Importancia de los mensajes	Encuestados	Porcentaje
Muy importante	18	43%
Importante	maciona17 emiliasa	40%
Medianamente importante	ntismo (5 al jeren) A	12%
Nada importante	2	5%
Total	42	100%

Los resultados obtenidos indican que las informaciones emanadas por trabajadores con altos cargos, es decir, emitidas en dirección descendente, son muy importantes o importantes para el resto del personal que labora en ELECENTRO, C.A., a excepción de un 5% que define que la información que recibe de sus superiores es nada importante. La Media obtenida fue 1.64, y la Moda 2, lo que significa que en términos generales la comunicación emitida por los jefes es percibida por los subordinados como importante, siendo esto una fortaleza, ya que refleja que en la organización hay credibilidad por parte de los funcionarios con altos cargos gerenciales.

Siguiendo con la importancia de los mensajes, se conoció que las informaciones emitidas por los subordinados son consideradas por sus jefes como importantes y en segundo lugar muy importantes, a excepción de un pequeño grupo representado por el 5% que señala que es medianamente importante. La Tabla 30 presenta los datos de los jefes (de oficina, de unidad y coordinadores) de la empresa ELECENTRO, C.A., con relación a la importancia con que consideran los mensajes emitidos por sus subordinados. La Tabla 29 sólo presenta los datos ofrecidos por los jefes, coordinadores y gerentes de la empresa ELECENTRO, C.A., que tienen bajo su responsabilidad a personal administrativo y obrero.

TABLA 30

Importancia de los mensajes emitidos por los subordinados a sus jefes

Importancia de los mensajes	Encuestados	Porcentaje
Muy importante	4	44%
Importante	5	56%
Medianamente importante	0 formación en ELEC	0%
Nada importante	0	0%
Total	9	100%

Por otra parte, las informaciones emitidas en dirección lateral, entre compañeros de trabajo con el mismo nivel jerárquico dentro de la empresa, son consideradas en la Tabla 31.

TABLA 31

Importancia de los mensajes emitidos por trabajadores con el mismo nivel jerárquico

Encuestados	Porcentaje
6	14%
18	43%
17	40%
la Invesufación lue	2%
42	100%
	6 18 17

El 43% de los encuestados manifestó que son importantes las informaciones provenientes de otros compañeros con cargos similares o igual nivel jerárquico, seguido de un 40% que considera que la información es medianamente importante. La Media obtenida fue 1.59 y la Moda 2, (1 es muy importante, 2 importante, 3 medianamente importante y 4 nada importante), lo que indica que las comunicaciones realizadas entre personal con la misma jerarquía son consideradas por los trabajadores como importantes.

En cualquier organización es indispensable conocer con claridad si está emitiendo la información necesaria para que se ejecuten las labores de forma provechosa; la Tabla 32 refleja los datos sobre la existencia o no de mensajes improductivos, que no se ameriten en la empresa para su funcionamiento.

TABLA 32

Existencia de sobrecarga de información en ELECENTRO, C.A.

Sobrecarga de información	Encuestados	Porcentaje
Siempre	5	12%
A veces	10	24%
Nunca	27	64%
Total	42	100%

El 64% señala que nunca recibe más información de la que podría utilizar eficazmente, mientras que un 24% manifiesta que a veces recibe información poco relevante. La Media conseguida fue 2.38 y la Moda 3.00, lo que indica que los trabajadores consideran en su mayoría que nunca reciben mensajes que no podrán utilizar durante su trabajo, es decir, innecesarios.

#### Satisfacción comunicacional

Uno de los objetivos de la investigación fue conocer la relación entre la importancia de la comunicación interna y la satisfacción laboral de los trabajadores en ELECENTRO, C.A., por lo tanto en la siguiente sección se mostrarán los datos sobre la satisfacción de los trabajadores con aspectos relacionados con la comunicación interna; en este caso sobre la satisfacción con los medios utilizados por la empresa para emitir información.

La Tabla 33 contiene la información sobre la satisfacción de los trabajadores, referido a los eventos comunicacionales presentes en la empresa ELECENTRO, C.A.

TABLA 33

Satisfacción comunicacional de los trabajadores acerca de los medios

utilizados por la empresa para comunicarse con ellos

Satisfacción comunicacional	Encuestados	Porcentaje
Muy Satisfecho	6	14%
Satisfecho	19	45%
Medianamente satisfecho	9	21%
Nada satisfecho	8	19%
Total	42	100%

El 45% de los trabajadores se sienten satisfechos por los medios que utiliza ELECENTRO, C.A., para comunicarse con ellos y un 19% que manifiesta sentirse nada satisfecho con las herramientas empleadas por la empresa para emitir información. La Media obtenida fue 3.35 y la Moda 2.00, donde (1 es Muy satisfecho, 2 Satisfecho, 3 Medianamente satisfecho y 4 Nada satisfecho), lo que significa que los trabajadores expresan sentirse satisfechos por los medios que utiliza la empresa. Estos datos se corroboraron a través de las entrevistas semiestructuradas, donde los trabajadores expresaron que para comunicarse con su jefe inmediato lo hacen cara a cara y con la gerencia y otros departamentos utilizan el teléfono, a fin de evitar trasladarse a otros departamentos, para buscar alguna información. La Tabla 34 presenta los datos obtenidos sobre la satisfacción de los trabajadores por el proceso de comunicación entre ellos y la gerencia.

TABLA 34

Satisfacción comunicacional entre el personal administrativo y la gerencia

Satisfacción comunicacional	Encuestados	Porcentaje
Muy satisfecho	6 e men	14%
Satisfecho	24	57%
Medianamente satisfecho	11	26%
Nada satisfecho	que poi 1 radio da	3%
Total	42	100%

El 57% de los trabajadores se sienten satisfechos por la forma en que se lleva a cabo la comunicación entre el personal administrativo y la gerencia. Asimismo, la Media obtenida 1.83 y la Moda 2.00, indican que los empleados de ELECENTRO, C.A., se sienten satisfechos por las comunicaciones con la gerencia.

La comunicación de forma lateral entre compañeros de trabajo es indispensable en cualquier organización y más en ELECENTRO, C.A., donde todas las actividades se ejecutan de forma grupal, cada trabajador con responsabilidades particulares, pero que al final debe agrupar con sus compañeros. La Tabla 35 refleja los datos obtenidos de la satisfacción sobre el trato que recibe de sus compañeros de trabajo.

TABLA 35
Satisfacción comunicacional entre trabajadores con el mismo nivel jerárquico

Satisfacción	Encuestados	Porcentaje	
comunicacional			
Muy Satisfecho	real cor11 e lación	26%	
Satisfecho	26	62%	
Medianamente satisfecho	4	10%	
Nada satisfecho	1	2%	
Total	42	100%	

Se pudo conocer que la mayor parte del tiempo de los trabajadores de ELECENTRO, C.A., la pasan en compañía de otros trabajadores con cargos similares dentro de la organización, de allí la importancia de la satisfacción por el trato que reciben de sus compañeros. A esto respondieron el 62% que se sienten satisfechos, seguido de un 26% que exponen sentirse muy satisfechos. La Media obtenida fue 1.85 y la Moda 2.00, lo que indica al igual que el cuadro anterior, que los trabajadores se sienten satisfechos por el trato que reciben de sus compañeros con el mismo nivel jerárquico dentro de la empresa.

Es importante señalar, que por medio de la observación participante se indagó acerca de la cohesión de los trabajadores al momento de trabajar en grupo; pudiéndose conocer que hay compañerismo, los trabajadores se ayudan en la ejecución de las tareas, jerarquizan las labores que deben realizar en el día y esporádicamente hacen celebraciones sociales en grupo en el horario de oficina como celebración de cumpleaños. Además, la empresa ELECENTRO, C.A., periódicamente organiza talleres de desarrollo profesional, cursos de especialización en los cuales participan los trabajadores masivamente, ya que los mísmos son costeados económicamente en su totalidad por la misma empresa. Dichos talleres ayudan a ampliar la comunicación entre los trabajadores, a conocerse fuera del horario de oficina y a tratar temas ajenos al área laboral.

Hay que destacar que el horario de trabajo en la empresa ELECENTRO, C.A., es de ocho horas diarias, iniciándose la jornada a las 7:30 de la mañana hasta las 12:00 del mediodía y luego de 1:30 hasta las 4:30 de la tarde, no obstante, a través de la observación participante se pudo conocer que los trabajadores llegan a las instalaciones de la empresa puntualmente pero inician las labores de trabajo entre media y una hora después. Este espacio de tiempo, lo utilizan para entablar conversaciones con sus compañeros de labores, arreglar un poco el departamento y poner al día los documentos pendientes, es decir, que la comunicación lateral en la empresa es continua, por lo tanto, en la investigación se ahondó sobre la satisfacción de los trabajadores con relación al tiempo empleado para comunicarse con sus compañeros de trabajo mientras laboran. La Tabla 36 presenta estos resultados.

TABLA 36

Satisfacción comunicacional de los trabajadores con el tiempo utilizado para comunicarse con sus compañeros de labores

Satisfacción comunicacional	Encuestados	Porcentaje		
Muy satisfecho	20	48%		
Satisfecho	19	45%		
Medianamente satisfecho	ns) obre 2 es mues a uma comunicació	5%		
Nada satisfecho	ijo: 179 dureres se	2%		
Total	42	100%		

El 48% de los trabajadores señala sentirse muy satisfecho y la Media obtenida fue 2.11, lo que refleja que los trabajadores están entre muy satisfechos y satisfechos por el tiempo que emplean en comunicaciones con sus compañeros de labores, esto demuestra que la comunicación lateral sigue siendo importante entre los trabajadores de ELECENTRO, C.A.

La satisfacción en dirección descendente también fue estudiada, entre el jefe inmediato y los trabajadores (subordinados). La Tabla 37 presenta los datos sobre la satisfacción de los trabajadores por el trato que reciben de su jefe inmediato cuando realizan una labor importante.

TABLA 37

<u>Satisfacción comunicacional entre jefes y subordinados</u>

Encuestados	Porcentaje		
5	12%		
22	52%		
la gomunicación i	24%		
enilma 5ansfecno	12%		
42	100%		
	5 22 10 5		

Un 52% se siente satisfecho y el 24% medianamente satisfecho por el trato que recibe de su jefe inmediato cuando ejecuta una labor de forma idónea. La Media obtenida fue 1.76 y la Moda 2.00, lo que representa que los trabajadores se sienten satisfechos por el proceso de comunicación con sus jefes inmediatos.

De igual forma, se pudo verificar la forma en que los jefes y el personal administrativo se dirigen al personal obrero, el cual es el de menor escala jerárquica dentro de la empresa. Durante la observación participante se pudo advertir que el personal obrero es integrado en las conversaciones del resto del grupo, se entabla una comunicación directa, bien sea cara a cara o a través del teléfono fijo. Los obreros son tratados con cordialidad, cuando necesitan alguna ayuda, se les presta sin inconvenientes y pueden visitar cualquier departamento de la empresa ELECENTRO, C.A.

Continuando con la satisfacción de los trabajadores, ahora, la Tabla 38 presenta los datos sobre la forma en que se comunican los cambios en la organización.

TABLA 38

Satisfacción comunicacional de los trabajadores sobre la forma en que se comunican los cambios en la organización

Satisfacción comunicacional	Encuestados	Porcentaje		
Muy satisfecho	12	29%		
Satisfecho	24	57%		
Medianamente satisfecho	5	12%		
Nada satisfecho	ores, se <b>1</b> similed	2%		
Total	42	100%		

Se trata de conocer la satisfacción de los trabajadores de ELECENTRO, C.A., acerca de la comunicación de los cambios dentro de la organización. El 57% dice sentirse satisfecho de la forma en que se comunican los cambios en la empresa y un 29% se sienten muy satisfechos por el proceso de comunicación.

Es importante resaltar que a través de las entrevistas semiestructuradas se pudo conocer que algunos empleados consideran que la empresa restringe ciertas informaciones y cada trabajador se entera sólo lo que le compete a su área laboral. Otros empleados señalan que la empresa comunica bien los cambios, aunque la situación ideal para ellos, sería que la organización reuniera a todos los trabajadores y les informara sobre lo que está pasando en la misma.

Asimismo, se indagó sobre la satisfacción que sienten los trabajadores de ELECENTRO, C.A., por la manera en que la empresa comunica las decisiones tomadas. La Tabla 39 muestra los resultados.

TABLA 39

<u>Satisfacción comunicacional de los trabajadores con respecto a la forma en que la empresa comunica las decisiones tomadas</u>

45%
40/0
45%
7%
2%
0%
100%

El 45% señala sentirse muy satisfecho por la forma en que la empresa les comunica las decisiones tomadas. La Media obtenida fue 2.35, lo que representa que los trabajadores se sienten entre muy satisfechos y satisfechos. Estos valores de satisfacción se puede decir que son altos, lo que hace presumir que ELECENTRO, C.A., informa de forma adecuada las decisiones importantes que son tomadas dentro de la empresa.

A pesar que la mayoría de los encuestados señaló que se sienten satisfechos por la forma de informar las decisiones tomadas por la empresa, 5 trabajadores expresaron en las entrevistas semiestructuradas, que

ELECENTRO, C.A., acostumbraba realizar reuniones o comités operativos para tomar e informar de nuevas acciones, sin embargo, actualmente señalan que a los jefes de unidad no se les toma en cuenta para el proceso de toma de decisiones.

La Tabla 40 refleja información relacionada con la satisfacción comunicacional de los trabajadores con respecto a la empresa, la apertura comunicacional que existe internamente, es decir, el grado de confianza que tienen los trabajadores hacia sus compañeros, superiores o empresa.

TABLA 40

Comunicación entre trabajadores para ejecutar alguna labor

	Porcentaje
21	50%
à aper1 la de l	2%
20	48%
42	100%
	20

El 50% señala que cuando desconoce la forma de realizar un trabajo siempre le pregunta a otro compañero cómo hacerlo. La Media obtenida fue 1.30 y la Moda 1.00, (1 es siempre, 2 a veces y 3 nunca), lo que indica que la apertura comunicacional que tienen los compañeros de trabajo en éstas situaciones es alta y fluida.

En las entrevistas semiestructuradas se pudo conocer que la mayoría de los trabajadores se sienten libres de acudir a sus compañeros, cuando tienen algún problema laboral, sin embargo, los trabajadores señalan que muy poco piden ayuda a sus compañeros debido a que todas las labores que se ejecutan en ELECENTRO, C.A., están normadas y en el caso que exista duda sobre alguna labor muy importante, prefieren comunicarse telefónicamente con la sede de la empresa ubicada en Maracay, para solicitar información detallada sobre lo que la organización necesita.

De igual forma se verificó hasta qué punto se sienten libres los trabajadores con cargos inferiores, de poder tratar con sus superiores los problemas y dificultades que se le presentan en la organización, sin arriesgar su puesto. Esta situación planteada se muestra en la Tabla 41.

TABLA 41

<u>Libertad de los trabajadores con cargos inferiores, de comunicar problemáticas de trabajo a sus superiores</u>

Libertad en la comunicación	Encuestados	Porcentaje
Muy libre	12	29%
Libre	27	64%
Poca libertad	na invol 3 ado La	7%
Sin libertad	mas man 0 estan se	0%
iones d'a toma la	42	100%

Se trata de conocer la apertura de la comunicación entre los trabajadores con altos cargos y sus subordinados. Un 64% de los empleados señala que se siente libre de conversar con su superior de problemas o dificultades que se le presentan dentro de la empresa. La Media obtenida es 2.30, lo que representa que la mayoría de los trabajadores se sienten libres para expresar sus conflictos laborales con sus superiores.

La apertura de la comunicación tiene relación también con la inclusión que tienen los trabajadores en la toma de decisiones de su empresa. La Tabla 42 muestra los resultados sobre ésta situación planteada.

TABLA 42

<u>Sentimiento de inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa</u>

Inclusión en la toma de decisiones	Encuestados	Porcentaje
Siempre	29	69%
A veces	12	29%
Nunca	1	2%
Total	42	100%

El más alto porcentaje de los encuestados 69%, señaló que siempre se siente involucrado en la toma de decisiones que tiene la empresa, sólo un 2% expresó que nunca se siente involucrado. La Media obtenida fue 2.26, lo que significa que los trabajadores manifiestan sentirse involucrados a veces en las decisiones que toma la empresa.

Es importante señalar que cuando el trabajador se siente involucrado en la toma de decisiones de la empresa y en la manera en que se comunican los cambios o proyectos que tiene la organización, se genera una satisfacción laboral con respecto a la empresa, la cual tiene congruencia o está altamente relacionada con la participación que tenga el trabajador en la misma.

Por otra parte, la interacción social entre los trabajadores fuera del horario de labores, podría ayudar a la apertura de la comunicación en la empresa; para eso, se indagó entre los encuestados, si asisten a eventos o celebraciones programadas por la empresa. La Tabla 43 muestra los resultados.

TABLA 43 <u>Asistencia de los trabajadores a eventos sociales programados por la</u> empresa

Asistencia a	Encuestados	Porcentaje		
eventos		searche and		
sociales				
Siempre	22	52%		
A veces	16	38%		
Nunca	mendida 40 opinio	10%		
Total	42	100%		

ELECENTRO, C.A., es una empresa que realiza diversas actividades fuera del horario de oficina como son asambleas, festivales musicales, presentación de la coral, entre otras. Según la encuesta, a estas actividades asisten siempre un 52%, mientras que un 38% asiste en algunas oportunidades y el más bajo porcentaje 10%, nunca asiste a los eventos o celebraciones que programa la empresa. Es importante señalar que ésta situación puede producir una baja identificación de los trabajadores hacia la organización.

Para culminar el análisis de los instrumentos se realizó una correlación entre las dos variables estudiadas: Importancia de la Comunicación Interna y Satisfacción Comunicacional, para verificar si estaban relacionadas entre sí, en la empresa ELECENTRO, C.A. Esta correlación se realizó aplicando el Coeficiente de Correlación de Pearson, a las respuestas ofrecidas por los encuestados sobre tres ítems claves sobre comunicación interna y ocho ítems relacionados con la satisfacción de los trabajadores con respecto a la comunicación en la organización.

El Coeficiente de Correlación de Pearson, es una "prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón" (Hernández, 1997, p. 383). La función principal de éste tipo de estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Hernández, 1997).

La aplicación del Coeficiente de Pearson dio como resultado 0.063, lo cual refleja que no existe relación entre las variables: Importancia de la comunicación y Satisfacción con la comunicación; a pesar que los datos obtenidos en las encuestas reflejan que es alto el grado tanto de satisfacción como de la importancia de la comunicación. Lo cual indica que en la empresa ELECENTRO, C.A., hay variadas respuestas, es decir, los trabajadores que consideran importante la comunicación, no necesariamente respondieron que se sienten satisfechos por la comunicación dentro de la organización.

Debido a éstas diferencias de opiniones, se requirió indagar detalladamente en las respuestas ofrecidas por los distintos niveles jerárquicos en la empresa ELECENTRO, C.A. Así se correlacionaron ambas variables de las respuestas ofrecidas por los trabajadores con alto nivel jerárquico (gerentes, coordinadores, jefes de unidad, jefes de departamento), dando como resultado 0.359, lo que indica que los trabajadores con mayor jerarquía no siempre se sienten satisfechos con la comunicación o consideran de importancia la misma.

Mientras que la correlación realizada a las respuestas de los empleados, dio como resultado -.014, lo que significa que en términos generales en la empresa ELECENTRO, C.A., los trabajadores que consideran importante la comunicación no siempre se sienten satisfechos con el proceso de comunicación que se lleva a cabo dentro de la empresa.

ELECENTRO. C.A Miranda se puede danin que unha il un administrativo y obrero (sacretarias, recopcionistris y mina, unidad, coordinadores, jeres de departamentos se lle a su adecuada, lo cual se traduca en una relación como mentiones en una consideración. Los trabajadores con cargos inferiores en una consideración. Sus jeres con respeto acaiando las importante da se mai aumisión, sino más bien por consideración.

est como la comunicación entre los garentes y los perestados de forma doscendente es considerado de la ligada el ELEGENTRO, G.A. como adecuada ya que se reluta se

### CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones de la investigación se realizaron en función de los objetivos planteados inicialmente, como son calidad de la comunicación interna, tipos de medios usados y preferidos por los trabajadores de la empresa ELECENTRO, C.A., frecuencia de la comunicación actual y preferida por los empleados, tiempo de comunicación diaria, tipos de mensajes actuales y deseables por el personal de la empresa, satisfacción comunicacional, importancia de la comunicación interna y la satisfacción comunicacional y la relación entre la importancia de la comunicación interna y la satisfacción comunicacional en la empresa ELECENTRO, C.A. De acuerdo a los mismos se pudo concluir que:

Los beneficios de contar con una buena comunicación interna son concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación perjudica el trabajo, se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, crece la desmotivación, la insatisfacción y la incertidumbre de los trabajadores. (Formanchuk, 2001). En el caso de la empresa energética ELECENTRO, C.A., se puede decir que la comunicación interna ha ayudado a que la empresa se desarrolle rápidamente lo que se observa en la buena relación que tienen los trabajadores, la calidad de la comunicación entre jefes y subordinados y la satisfacción que tienen los empleados en relación a los procesos de comunicación dentro de la empresa.

Con respecto a la comunicación ascendente en la empresa ELECENTRO, C.A. Miranda se puede decir que entre el personal administrativo y obrero (secretarias, recepcionistas, y otros) y los jefes (de unidad, coordinadores, jefes de departamentos) se lleva a cabo de forma adecuada, lo cual se traduce en una relación comunicacional con respeto y consideración. Los trabajadores con cargos inferiores en la organización se dirigen a sus jefes con respeto, acatando las labores que les son encomendadas sin poner objeciones; éste comportamiento se realiza no por sumisión, sino más bien por consideración.

La comunicación entre los jefes y el personal administrativo y obrero, así como la comunicación entre los gerentes y los jefes, es decir, la comunicación de forma **descendente** es considerada por los trabajadores de ELECENTRO, C.A., como adecuada, ya que se realiza de forma directa, sin

intermediarios, las reuniones son periódicas y todas las nuevas labores que se deben ejecutar son informadas oportunamente, para prever los detalles.

Durante la investigación también su pudo constatar que los trabajadores de distintos departamentos de ELECENTRO, C.A., con cargos similares, (comunicación lateral) conversan de forma abierta, con respeto y afecto. Los trabajadores comunican a sus compañeros de oficina, cualquier actividad que vayan a realizar fuera del departamento, a fin de ser localizados rápidamente si fuese necesario.

Referente a las Preferencias Comunicacionales se pudo concluir que el medio preferido por los empleados de ELECENTRO, C.A., para que la gerencia informe decisiones importantes es a través de memorandos, debido a que queda un soporte físico de la información emitida por la gerencia, lo que evita la mala interpretación de la información por parte de los receptores. Sin embargo, la gerencia utiliza el correo electrónico, como medio para informar asuntos de interés, por considerarlo más económico, rápido y de fácil acceso para los trabajadores, por lo que se recomienda a la gerencia que emita los comunicados de interés colectivo (a todo el personal que labora en la empresa) a través de los memorandos y refuerce dicha información con los correos electrónicos.

Otro medio preferido por los trabajadores para comunicarse dentro de la empresa con otros trabajadores, se pudo conocer que es el teléfono fijo, debido a la facilidad que tienen los empleados para utilizarlo, ya que se encuentran ubicados en cada cubículo de ELECENTRO, C.A. La accesibilidad del teléfono fijo lo convierte en el medio más utilizado por los trabajadores de la empresa ELECENTRO, C.A., tanto gerentes, jefes, coordinadores y personal administrativo; a excepción del personal obrero que tiene limitaciones para utilizar éste medio, ya que la mayoría de sus labores se ejecutan fuera del área de oficinas.

Sobre los Estilos de Comunicación Interna puede concluirse que los trabajadores de ELECENTRO, C.A., en su mayoría prefieren la comunicación bien sea cara a cara o a través del teléfono fijo. El teléfono fijo es el medio señalado por los trabajadores de ELECENTRO, C.A., como la mejor opción para llevar a cabo el proceso de comunicación con otros trabajadores de la empresa. El teléfono fijo es utilizado por los trabajadores más de diez veces al día, esto refleja que durante la jornada laboral diaria, los trabajadores de

ELECENTRO, C.A., en su mayoría utilizan ésta vía o medio para entablar comunicación con otros trabajadores de la misma empresa.

La comunicación es fundamental para los trabajadores de ELECENTRO, C.A., los cuales prefieren hacerlo cara a cara, con sus compañeros de trabajo que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Asimismo, el personal administrativo prefiere la comunicación cara a cara con su superior inmediato, mientras que con la alta gerencia optan por la comunicación a través de medios impresos (cartas, memorandos), debido a que consideran que es más formal y evita confusiones.

Algunos medios como los correos electrónicos, buzón de sugerencias, carteleras y cartas personales han sido relegados por los trabajadores, por desconocer la utilidad que le darán los jefes a las recomendaciones u observaciones emitidas por estos medios, mientras que otros trabajadores consideran que la información transmitida a través de ellos, no se actualiza periódicamente, tienen poca claridad y tienden a confundir el mensaje emitido, entre otras objeciones.

Es importante señalar que el uso de las carteleras informativas constituye un medio oportuno en las organizaciones por representar bajos costos, incluir mensajes detallados de algún tópico de interés, pueden ser llamativas y ocupan poco espacio. La utilización de las carteleras como medio informativo en ELECENTRO, C.A., servirá para mantener informados a todos los trabajadores de la actividad económica de la empresa, los cambios dentro de la organización, los eventos sociales próximos a realizarse y otros temas de interés para los trabajadores. Es necesario que se adecuen las carteleras con nuevos formatos modernos y que llamen la atención de todo el personal que labora en la empresa, asimismo, se amerita que la información contenida en estas carteleras varíe periódicamente a fin de no cansar o distraer la atención de los lectores.

La gerencia debe buscar una nuevo medio para comunicarse con el resto del personal que labora en ELECENTRO, C.A., tanto jefes como personal administrativo y obrero, con la finalidad de captar toda la atención cuando sea necesario y evitar mala informaciones o rumores. Asimismo, la gerencia amerita disponer más tiempo para comunicarse con los jefes y subordinados, no sólo a través de la vía telefónica, sino cara a cara y con el

respaldo de los memorandos, los cuales constituyen un soporte de la información que emita la gerencia.

La Frecuencia de la Comunicación en términos generales ELECENTRO, C.A., es adecuada; a diario los trabajadores tienen contacto directo tanto con sus superiores como con sus compañeros de labores. Las tareas asignadas por los superiores generalmente se hacen en grupo, lo que genera mayor feedback entre los trabajadores de la empresa. Asimismo, una oficina después de realizar su trabajo, generalmente transfiere los resultados a otro departamento, a fin de ser evaluados, por lo que deben visitar otros departamentos, ampliándose la comunicación entre trabajadores.

Sin embargo, los trabajadores señalan que se reúnen muy esporádicamente con la gerencia, a pesar que es la que mayor información puede emitir, por lo que se recomienda que la periodicidad de las reuniones pautadas por la gerencia con jefes, personal administrativo y obrero debe ser mayor a una vez por mes, de ser necesario podrían realizarse reuniones una vez a la semana, para mantener el contacto directo con los trabajadores de la empresa, ya que son ellos los que dan vida y mantienen a la organización.

Por otro lado, los trabajadores pasan la mayor parte de su jornada laboral junto a su jefe inmediato, por lo que se infiere que en la empresa ELECENTRO, C.A., hay una supervisión cercana por parte de los trabajadores con cargos superiores hacia sus subordinados durante la jornada diaria, no sólo para cuidar que las tareas se realicen de forma adecuada, sino también para prestar colaboración en la ejecución de las mismas.

En ELECENTRO, C.A., la consecución de metas es fundamental, por lo tanto, los Jefes de Unidad, Coordinadores y Jefes de Oficina, se reúnen una vez al mes con sus trabajadores, a fin de definir nuevas tareas, ésta periodicidad en las reuniones es aceptado por los trabajadores de la empresa, aunque expresan que preferirían reunirse con la gerencia interdiariamente, ya que en la empresa ELECENTRO, C.A., la gerencia constituye el puesto más alto y por consiguiente el que mayor información puede manejar con respecto a la organización.

Acerca de los **tipos de mensajes** preponderantes dentro de la organización, se conoció que son los laborales. Sin embargo, los trabajadores preferirían tratar durante la jornada laboral temas variados, como son los personales, sociales, laborales y de actualidad para evitar que el trabajo se torne agotador. De igual forma, se puede conocer que los trabajadores de ELECENTRO, C.A., consideran que los mensajes emitidos por sus superiores y compañeros de trabajo es importante, por lo tanto, reciben dichas informaciones con atención y detenimiento, para ponerlas en práctica dentro de la empresa.

A través del estudio realizado en la empresa ELECENTRO, C.A., se pudo conocer que no existe sobrecarga de información dentro de la organización, es decir, los mensajes que se emiten son relevantes para la mayoría de los trabajadores.

Sobre la satisfacción comunicacional, se puede decir que los trabajadores, se sienten medianamente satisfechos por la forma en que se comunican los cambios dentro de la organización. La satisfacción sobre los medios que utiliza la empresa para comunicarse con los trabajadores (teléfono, memorandos) es alta, sin embargo, la mayoría de los empleados se quejan de la Coordinación de Gestión Social, alegando que debe mantener activas las informaciones de todas las carteleras de la empresa, así como transmitir información oportuna, a través del correo electrónico interno del que dispone la empresa. Por lo cual se recomienda que la Coordinación de Gestión Social se avoque a mantener y fortalecer la comunicación interna en la empresa ELECENTRO, C.A., más que a organizar eventos protocolares. Las informaciones variadas (laborales, sociales, económicas) emitidas por ésta coordinación son claves para ampliar las comunicaciones dentro de la empresa.

Como se señaló anteriormente, en la empresa ELECENTRO, C.A., los trabajadores se relacionan con respeto y compañerismo, por lo que los empleados se sienten satisfechos con el trato que reciben de sus compañeros de trabajo y superiores.

La satisfacción comunicacional se refleja directamente en la actitud de los trabajadores de una empresa, en la disposición que tengan de ayudar en las tareas extraordinarias de la misma, en la participación a eventos sociales programados por la empresa, y en la apertura comunicacional que los

trabajadores tengan con sus compañeros de labores y superiores. En ELECENTRO, C.A., se constata que existe satisfacción con respecto a la comunicación interna, ya que los trabajadores se sienten involucrados en el proceso de toma de decisiones de la empresa, tienen libertad al momento de plantear sus problemas a sus jefes y mantienen un sentido de pertenencia hacia la organización, lo que ayuda notablemente en la ejecución de las tareas y en el cuidado que tienen con las instalaciones de la empresa.

#### Cisnaro Marcielan (2001) In REFERENCIAS

- Álvarez, Karen (2003). La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El caso de FESPAD. México: Razón y Palabra.
- American Psychological Association (2005). *Manual de Estilo de Publicaciones*. México: Editorial el Manual Moderno.
- Babbie, Earl (2000). Fundamentos de la investigación social. México: Editores Thomson.
- Bastardo, María (2002). Identidad, comunicación e imagen. Activos intangibles de la organización.
- Belasco, James (1992). Enseñar a bailar el elefante. Barcelona: Plaza Janes Editores.
- Bland, Michael (1992). Comunicación interna eficiente. Colombia: Legis.
- Brunet, Luc (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Cees Van Riel (1997). Comunicación corporativa. España: Prentice Hall Internacional.
- Chiavenato, Idalberto (1990). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill. 5ta. Edición.

- Cisnero, Marcielen (2001). Informe final de pasantías en ELECENTRO, C.A., filial de Cadafe. Caracas.
- Cochran, William (1995). Técnicas de muestreo. México: Editorial Continental
- Collado, Carlos (2002). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
- Coordinación de Gestión Social y Comunicación (2002). Compañía Anónima Electricidad del Centro. Venezuela.
- Decreto con Rango y Fuerza de Ley del Servicio Eléctrico (1999). Caracas.
- Dirección de Recursos Humanos (2004). Compañía Anónima Electricidad del Centro. Venezuela.
- Dragnic, Olga. (1994). *Diccionario de Comunicación Social*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Fidias, Arias (1999). El proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Epistema.
- Formanchuk, Alejandro (2001). Comunicación interna, externa e imagen corporativa: Nuevos paradigmas para una economía global. Buenos Aires: Editorial Paragraph.
- Fuenmayor, Katiuska (2001). *Gerencia de los medios de comunicación social.* Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacin.
- Gómez Clementina y Ludovic Aymara (1994).- Diagnóstico de la situación de comunicación interna y elaboración de una propuesta para una empresa productora de programas de televisión y cine. Caso: Marte TV Producciones de T.V. Tesis para optar al título de Licenciadas en

- Comunicación Social, Escuela de Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Hanoman, Jacqueline (2002). Formulación de un proyecto de investigación. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1997). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Kreitner, Kinicki (1997). Comportamiento de las organizaciones (3a. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- La comunicación interna en organizaciones (2002). Extraído el 23 octubre, 2003 de http://www.epconsultores.com/
- La Satisfacción laboral (2003). Extraído el 13 julio, 2004 de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.ht m/
- Lucas, Ramón (1961). Organización científica de las empresas. Madrid: Accasor.
- Melís Elizabeth y Macias Luisa (1998). Propuesta de una estrategia de comunicación interna para facilitar la fase inicial del programa de calidad total Ralston Purina de Venezuela. Tesis para optar al título de Licenciadas en Comunicación Social, Escuela de Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Mintzberg, H (1997). Diseño de organizaciones eficientes (6a. Ed.). Editorial Ateneo.
- Ministerio de la Secretaría de la Presidencia (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas.

- Navarro Claudia y Ríos Yulibelk (1998). Diagnostico de la identidad, sus formas de transmisión y el funcionamiento de los sistemas de comunicación interna. Caso: Fundación Artevisión. Tesis para optar al título de Licenciadas en Comunicación Social, Escuela de Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Pardo, José (1998-1989). Gestión del cambio y liderazgo. Caracas: CD.
- Pozo, Marisa Del (2000). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Press Eduardo (2001). Psicología Organizacional. Resolución de conflictos, negociación, comunicación. Extraído el 6 Enero, 2004 de http://www.epconsultores.com/
- Robbins, Stephen (1994). Comportamiento organizacional. Prentice Hall.
- Rodríguez, Virgilio. (2002). El arte de gerenciar el entorno organizacional. Caracas.
- Rubino, Antonio (2000). Un marco de referencia funcional para diagnosticar la comunicación en organizaciones.

# **ANEXOS**

#### Anexo f Protocolo de encuesta

Buen dia

Realizamos un satudio que servirá para elaborar una teste de Macatria acerca da la comunicación Internal de ELECENTRO, C.A., Mirande.

Quiero padir su ayuda para que contesten a unas pregontas que no havaran mucho tiempo. Les respuestas seran confidenciales. Las persones que fueron seleccionadas para el astudio se aligiaron a azar

en la teste de maestria, pero nuncarse recorteran datos inclinarios.

ANEXO 1

"Lea las instrucciones quiriadosamente ya que en las cambias do puede responder a una occión.

Muunam graches por su colabor: Linia

#### Anexo 1 Protocolo de encuesta

Buen día.

Realizamos un estudio que servirá para elaborar una tesis de Maestría acerca da la comunicación interna de ELECENTRO, C.A., Miranda.

Quiero pedir su ayuda para que contesten a unas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Las respuestas serán confidenciales. Las personas que fueron seleccionadas para el estudio se eligieron al azar.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas y reportadas en la tesis de maestría, pero nunca se reportarán datos individuales.

Le pedimos que conteste esta encuesta con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que en las preguntas sólo puede responder a una opción.

Muchas gracias por su colaboración.

#### ANEXO 2

Instrumento inicial, antes de sar validado por expertos

República Balivariana de Venezuela

Universidad Católica Andrés Balio

Postgrado en Comunicación Organizaciónal

unatrapento de recolacción de datos. Encuesta

# ANEXO 2

- de otres Desertamentos de China il altro de China de Puede de China de Puede de China de Puede de China de China de Puede de China de Chin
- 3. ¿Leé péped la información do la farilment?
  Una vez a la sembola
  Trips yedno al la somuna a más.

  NULLO
- trabajadores de orros da padamentos ?

  Talafono O Memoranios C da

  Correo electrocido C Carur personal

## ANEXO 2 Instrumento inicial, antes de ser validado por expertos

República Bolivariana de Venezuela Universidad Católica Andrés Bello Postgrado en Comunicación Organizacional Instrumento de recolección de datos: Encuesta

Edad: Sexo:

1. ¿d M	cesa y su influerrectas". En cada onsidere más ca ,Cuántas vec de otros Depa Más de 10 vec De 3 a 1 vez ,Cuántas vec	ees al día	stá diseñada para satisfacción labor sítem de la encue a a la situación pla se comunica p s de ELECENT De 9 a 7 ve Menos de 1	ral. No hay esta, indique anteada. oor teléfond RO, C.A.? ces	respuestas "con sólo una de las o o fijo, con trab	ajadores			
1. ¿ d M D D 2. ¿ d d	Cuántas vec le otros Depa lás de 10 vec de 3 a 1 vez Cuántas vec	es al día artamento:	se comunica p s de ELECENT De 9 a 7 ve Menos de 1	oor teléfond RO, C.A.? ces	o fijo, con trab	ajadores			
1. ¿d M D	Cuántas vec le otros Depa lás de 10 vec de 3 a 1 vez Cuántas vec	es al día artamento ces	se comunica p s de ELECENT De 9 a 7 ve Menos de 1	or teléfond RO, C.A.? ces	107501 55800 10500				
2. ¿	le otros Depa Más de 10 vec De 3 a 1 vez Cuántas vec	rtamento: ces O	s de ELECENT De 9 a 7 ve Menos de 1	RO, C.A.?	107501 55800 11660				
2. ¿	le otros Depa Más de 10 vec De 3 a 1 vez Cuántas vec	rtamento: ces O	s de ELECENT De 9 a 7 ve Menos de 1	RO, C.A.?	107501 55800 11660				
2. ¿	Más de 10 vec De 3 a 1 vez Cuántas vec	ces O	De 9 a 7 ve Menos de 1	ces O		veces (			
2. ¿	e 3 a 1 vez Cuántas vec	0	Menos de 1	7.77	Deva	veces (			
d		es al día	3150000						
d		cih le sa							
			¿Cuántas veces al día visita los Departamentos de otros trabajadore						
	le ELECENTI	RO C.A?		0	5 0 0	0			
-	De 0 a 2	0	De 3 a 5	0	De 6 a 8	O			
L	De 9 a 11	0	Más de 12	0					
3. /	Lee usted la	informaci	ión de la cartele	era?					
	¿Lee usted la información de la cartelera? Una vez a la semana O Dos veces a la semana O								
Т	res veces a l	a semana	a o más 🔘	Nunca	0				
			nedio se com		cuentemente	con lo			
		de otros d	epartamentos?		•	0			
100	eléfono () Correo electró	. 0	Memorando	os O a personal	Cara a ca	ara O			

Continúa...

Instrucciones: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítem de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

5.	¿A travé	s de qué m	nedios :	se comun	ica co	n la gere	ncia?		
	Teléfono	0		Memorar	ndos	0	Cara a	cara	0
	Correo e	lectrónico(	)	Carta pe	rsonal	0			
6.	¿Qué me	edio utiliza	para co	omunicars	se cor	su jefe i	nmediato	?	
	Teléfono			Memorar	ndos	0	Cara a	cara	0
	Correo e	lectrónico (	)	Cartas pe	ersona	ales O			
7.	¿Cómo emplead	considera os?	usted	que es la	a com	unicaciór	n entre e	l jefe	y los
	Buena	0		Regular	0		Mala	0	
8.	¿Cómo personal	considera obrero?	usted	que es l	a con	nunicació	n entre	el jefe	y el
	Buena	0		Regular	0		Mala	0	
9.	¿Cómo o	considera (	usted o	que es la	comu	nicación	entre los	gerer	ites y
	Buena	0		Regular	0		Mala	0	
10.	¿Cómo o	considera u obrero?	isted q	ue es la c	omun	icación e	ntre los g	erente	s y el
	Buena	0		Regular	0		Mala	0	
11.		considera u empleado		ue es la c	omun	icación e	ntre los g	erente	s y el
	Buena			Regular	0		Mala	0	
12.	¿Con qu	é frecuenci	ia se co	omunica o	on la	gerencia'	?		
	Diaria	0		Semanal			Mensu	ıal ()	
13.		edios cree importante		que util	iza la	gerencia	para in	forma	r una
	Asamble	as O	Memo	orandos⊖	0 )	Correo El	ectrónico	0	

Instrucciones: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítems de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

14. ¿A través de Teléfono	0	Memorano	dos O	Car	a a cara	0
Correo elect	trónicoO	Carta pers	ional ()			
15. ¿Qué medi oficina?	o preferiria	usted para	comuni	carse con	los jefe	s de
Teléfono Correo elec		Memorano Carta pers	and the second of the second o	Ca	ra a cara	0
16. ¿Le gustaria	a expresar su	s opiniones	en un bu	zón de su	gerencias	?
Si O		No O		Por qué_		
17.¿Con qué gerencia?	frecuencia cr	ree usted	que debe	eria comu	nicarse co	on I
Semanal	0	Ínter diaria	a O	Diaria O		
18. ¿Se siente	involucrado e	n las decisio	ones de l	a empresa	?	
Siempre	0	A veces	0	Nunca O		
19. ¿Asiste a e	ventos o celel	oraciones p	rogramac	das por la e	empresa?	
Siempre		A veces		Nunca O		
20. ¿Cuando d compañero	esconoce la para pedir ay		jecutar u	n trabajo,	acude a	algú
Siempre	0	A veces	0	Nunca O		
21.¿Con qué nuevas tare		reúne cor	su jefe	inmediato	para plar	nifica
Diaria	0	Semanal	0	Mensual	0	
22. ¿Con qué f	recuencia cor para planificar			bería reun	irse con s	u je
minimum p	a. or prominious		- 337.00			

<u>Instrucciones</u>: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítems de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

puesto?				0	
Muy libr				ertad O	
Libre	0		Sin libe	rtad ()	
	ree usteo scienda e				erior inmediato para o
Mucho	0		Poco	0	Nada O
25. ¿Qué in	nportancia	a tiene p	ara usted	d el ascend	er en esta organización
	ortante	0		Impor	
Mediana	amente In	nportante	e ()	Nada	Importante O
26. ¿Qué F	orcentaje	de tien	npo emp	lea en con	tacto con sus superio
mientra	s trabaja?				
100%	0	70%	0	50%	0
30%	0	0%	0		
		do tiom	no emple	a en conta	cto con sus subordina
27. ¿Qué P	orcentaje	de tiem	po cilipio	a en conta	CIO CON SUS SUDOIUMA
mientra	orcentaje s trabaja?		po empie	a en conta	CIO COII SUS SUDOIGIIIA
mientra 100%				50%	O
mientra	s trabaja?	•			O
mientra 100% 30%	s trabaja?	70% 0%	0	50%	0
mientra 100% 30% 28. ¿Qué F	s trabaja?	70% 0% e de tier	O O emp	50% olea en cor	ontacto con personas
mientra 100% 30% 28. ¿Qué F están a	s trabaja?	70% 0% e de tier o nivel m	O O emp	50% olea en con rabaja?	Ontacto con personas o
mientra 100% 30% 28. ¿Qué F están a 100%	s trabaja?	70% 0% e de tier nivel m 70%	O O emp	50% olea en cor	0
mientra 100% 30% 28. ¿Qué F están a	s trabaja?	70% 0% e de tier o nivel m	O O emp	50% olea en con rabaja?	Ontacto con personas o
mientra 100% 30% 28. ¿Qué F están a 100% 30% 29. ¿Hasta	s trabaja?	70% 0% de tier nivel m 70% 0%	o o mpo emp ientras tr	50% olea en con rabaja? 50%	Ontacto con personas o
mientra 100% 30% 28. ¿Qué F están a 100% 30% 29. ¿Hasta superio	s trabaja?	70% 0% de tier nivel m 70% 0%	o o mpo emp ientras tr	50% olea en cor abaja? 50% e la informa	ontacto con personas o

Instrucciones: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítems de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

subordinados?	ortante la	información que recibe de sus
Muy importante		Importante O
Medianamente Importante	0	Nada Importante O
31.¿Hasta qué punto es imp personas a su mismo nivel		información que recibe de las
Muy importante		Importante O
Medianamente Importante	0	Nada Importante
la que la usted puede utiliza		e que recibe más información de ente?
Siempre O	A veces O	Nunca O
organización?	cómo se	comunican los cambios en la
Muy satisfecho ○		Satisfecho ()
Medianamente satisfecho	0	Nada satisfecho
34. ¿Se siente satisfecho por e Muy importante ○	I trato que	recibe de sus compañeros?
Medianamente Importante	0	
wedianamente importante	O	Nada Importante
cuando realiza una labor im	el trato q portante?	ue recibe de su jefe inmediato
Muy importante ○		Importante O
Medianamente Importante	0	Nada Importante
comunicarse con sus trabaj		os que utiliza la empresa para
Muy importante O		Importante O
Medianamente Importante	0	Nada Importante

ANEXO 3

#### Anexo 3 Protocolo de encuesta

Buen día.

Realizo un estudio que servirá para elaborar una tesis de Maestría acerca da la comunicación interna de ELECENTRO, C.A., Miranda.

Quiero pedir su ayuda para que contesten a unas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Las respuestas serán confidenciales. Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas y reportadas en la tesis de maestría, pero nunca se reportarán datos individuales.

Le pedimos que conteste esta encuesta con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que en las preguntas sólo puede responder a una Opción.

### ANEXO No. 4. Instrumento final, después de sor Validado.

República Bolivanana de Venazuela
Universidad Católica Andrén Bello
Postgrado an Comunicación Organizacional
Instrumento de recolección de datos: Enduesta

ANEXO 4

# ANEXO No. 4. Instrumento final, después de ser validado.

República Bolivariana de Venezuela
Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Comunicación Organizacional
Instrumento de recolección de datos: Encuesta

Edad: _	orres electr	Chico.		BAROLU		
Sexo: -						
	que ocupa					
Tiempo	de antigüe	edad traba	ajando er	la empre	sa:	

<u>Instrucciones</u>: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítem de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

1.	¿Cuántas veces al día se de otros Departamentos			o, con trabajadores
	Más de 10 veces O De 3 a 1 vez	De 9 a 7 vec Ninguna vez	ces O	De 6 a 4 veces
2.	¿Cuántas veces al día vi de ELECENTRO C.A?	sita los Depa	rtamentos de	otros trabajadores
	De 0 a 2	De 3 a 5	0	De 6 a 8 O
	De 9 a 11	Más de 12	0	
3.	¿Lee usted la información Una vez a la semana Tres veces a la semana o	ho se siente	Dos veces a	
4.	¿A través de qué me			ntemente con los
	trabajadores de otros der Teléfono O Correo electrónico	Memorando	s O	Cara a cara O
5.	¿A través de qué medios Teléfono O Correo electrónicoO	Memorando	s O	cia? Cara a cara ○

<u>Instrucciones</u>: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítem de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

6.	¿Qué medio utiliza para c Teléfono O Correo electrónico		nediato? Cara a cara
7.	personal administrativo?	que es la comunicación	i Destrôniua (1)
	Buena O	Regular O	Mala O
8.	¿Cómo considera usted personal obrero?	que es la comunicación	entre el jefe y el
	Buena	Regular O	Mala O
9.	¿Cómo considera usted o los jefes? Buena O	que es la comunicación er Regular O	ntre los gerentes y
10.	¿Cómo considera usted o el personal obrero? Buena O	que es la comunicación er Regular O	BUSEC LA
11	¿Cómo considera usted o el personal empleado? Buena O	que es la comunicación er Regular	
12	asignado. ¿Cuán satisfec	do el 1 el mayor valor y e ho se siente por la manera entre el personal admini	en que se lleva a
		3 🔾 4 🔾	molina E L -

Instrucciones: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítem de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

13. ¿Con qué frecuencia se comunica con la gerencia?  Diaria O Semanal O Mensual O
14. ¿Qué medio cree usted que utiliza la gerencia para informar una decisión importante?
Asambleas O Memorandos O Correo Electrónico O
15. ¿A través de qué medio preferiría usted que la gerencia le informara una decisión importante?
Teléfono ○ Memorandos ○ Cara a cara ○ Correo electrónico○ Carta personal ○
16. ¿Qué medio preferiría usted para comunicarse con los jefes de oficina?
Teléfono ○ Memorandos ○ Cara a cara ○ Correo electrónico○ Carta personal ○
26. ¿Con que frecuencia considera usted que debelin la inma u
17. ¿Le gustaría expresar sus opiniones en un buzón de sugerencias?  Si O Por qué
18.¿Con qué frecuencia cree usted que debería comunicarse con la gerencia?
Semanal O Ínter diaria O Diaria O
19. ¿Se siente involucrado en las decisiones de la empresa?
Siempre O A veces O Nunca O
20. Ranquée del 1 al 4, siendo el 1 el mayor valor y el 4, el menor valor asignado. ¿Cuán satisfecho se siente por la manera en que se comunican las decisiones en la empresa?
10 20 30 40
21. ¿Qué tipo de temas son más frecuentes durante su jornada laboral?  Laborales O Variados O

<u>Instrucciones</u>: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítem de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

_					
	22. ¿Qué tipo de temas le g	ustaría tratar c	on mayo	r frecuen	cia durante su
	jornada laboral?	Δ.	O ,	/	$\circ$
	Laborales O	Personales	· \	/ariados	el menor un n
	23. ¿Asiste a eventos o cele	ebraciones prog	gramada	s por la e	mpresa?
	Siempre O		) 1	lunca O	
	24. ¿Cuando desconoce la compañero para pedir a	forma de ejec	cutar un	trabajo,	acude a algún
	Siempre O	A veces C	) 1	lunca ○	
	25. ¿Con qué frecuencia s nuevas tareas?	e reúne con s	u jefe in	mediato	para planificar
	Diaria O	Semanal C	) 1	/lensual	0
	26. ¿Con qué frecuencia co inmediato para planifica	nsidera usted	que debe	ería reuni	rse con su jefe
	Diaria 🔘	Semanal (		Mensual	0
	27. ¿Hasta qué punto se s problemas y dificultades				
	puesto? Muy libre	Poca liberta	40		
		Sin libertad			
	28. ¿Qué Porcentaje de tie	empo emplea	en conta	cto con	sus superiores
	mientras trabaja? 100% 〇 70%	6 0	50%	0	
	30% 0 0%	0	San 2		
	29. ¿Qué Porcentaje de tiel	mpo emplea er	n contact	o con su	s subordinados
	mientras trabaja? 100% ○ 70%	6 0	50%	0	
	30% 0 0%	0	3070		
	0				

<u>Instrucciones</u>: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítem de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

30. ¿Qué Porcentaje de tiempo emplea en contacto con personas que están a su mismo nivel mientras trabaja?  100%
31. Ranquée del 1 al 4, siendo el 1 el mayor valor y el 4, el menor valor asignado. ¿Cuán satisfecho se siente por el tiempo que emplea para comunicarse con sus compañeros de trabajo?  1 0 2 0 3 0 4 0
32. ¿Hasta qué punto es importante la información que recibe de sus superiores?  Muy importante  Medianamente Importante  Nada Importante
33. ¿Hasta qué punto es importante la información que recibe de sus subordinados?  Muy importante  Medianamente Importante   Nada Importante
34. ¿Hasta qué punto es importante la información que recibe de las personas a su mismo nivel?  Muy importante  Medianamente Importante  Nada Importante
35. ¿Alguna vez ha tenido la sensación de que recibe más información de la que la usted puede utilizar eficazmente? Siempre O A veces O Nunca O
36. ¿Se siente satisfecho de cómo se comunican los cambios en la organización?  Muy satisfecho O Satisfecho O Nada satisfecho O
37. ¿Se siente satisfecho por el trato que recibe de sus compañeros?  Muy satisfecho

Instrucciones: Esta encuesta está diseñada para evaluar la comunicación interna en la empresa y su influencia en la satisfacción laboral. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". En cada uno de los ítem de la encuesta, indique sólo una de las opciones, que considere más característica a la situación planteada.

_	
	38. ¿Se siente satisfecho por el trato que recibe de su jefe inmediato cuando realiza una labor importante?  Muy satisfecho O Satisfecho  Medianamente satisfecho O Nada Satisfecho
	39. ¿Se siente satisfecho de los medios que utiliza la empresa para comunicarse con sus trabajadores?  Muy satisfecho O Satisfecho O Nada satisfecho O
	40. ¿Se siente satisfecho de cómo se maneja la información en la empresa?  Muy satisfecho O Satisfecho O Nada satisfecho O Nada satisfecho O

## ANEXO No. 5. Instrumente inicial, gritas de ser validado por expartos.

República Bolivariana de Venezuela Universidad Católica Andrés Bello Poutgrado en Comunicación Organizacional Instrumento de recotección de datos. Entrevista samisacructurada,

- 1 / Chie cargo det pa en la Organizacion?
- 2 Culow femio tava isborando en ELECENTEGLO A 1
- Como se medutan las labores diertas en ELEGENTRO C.A. 7
- 4 ¿Cuándo debe ejecular una tarea y desconada la trima de la cono para hace?
- 5 ¿Cómo considera que es la comunicación en El El TFN (TC)
- 16 Utamo necembra informarse adarca de los combios en la emini-
- Quien le comunica las estralegles que se debun apourer en momento determinado<sup>3</sup>
- a Cada quinto tremos visita las otratucioses de la monoco.
- ANEXO 5
- 10 ¿Chas cuamo tempo les las informaciones de la Partire la
- Tri i Club informaciones la qualana cunocul mas a mil nu f
- 1912 J. Compalie redularidad hablardor letAlanti an la empresa 🖰
- 13. ¿Cómo prehere que le comuniquentes jabores que deve la cere que deve la cere que deve la cere que de la cere de la ce
- 14 > Como es la relación entre una contra resos de xilicida.
- 75.4 Common equiportarilise contunied con sus attendit, a.l. a
- 18 y fluid hears none mondar a un berbainder a parcandor an manuel 1
- 17 / Cómin es la relación entre usiad y los atros lates de atic
- 18.g Chair tan satisfecho se asente con las labores que pereneu un rei la Empresa?
- 19 ¿Que tan satisfacto se siente de como se comprisor de la la comprisor de la la comprisor de la comprisor de
- 20 ¿Que lan exitutecho se siente con los medios que mas a para comunicar cambios?
- 21. g.Quetan setsfetho se siente del trefo que restivoju ou ce 1 a 🔻 🗀
- 22, Qui tan salisfectio se sientin del trata dira reviue : subominados?
- 23 ¿Que cosas cambiaria para que la mmunicación en o mejora?

## ANEXO No. 5. Instrumento inicial, antes de ser validado por expertos.

República Bolivariana de Venezuela Universidad Católica Andrés Bello Postgrado en Comunicación Organizacional Instrumento de recolección de datos: Entrevista semiestructurada.

- 1. ¿Qué cargo ocupa en la Organización?
- 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en ELECENTRO, C.A.?
- 3. ¿Cómo se ejecutan las labores diarias en ELECENTRO, C.A.?
- 4. ¿Cuándo debe ejecutar una tarea y desconoce la forma de realizarla, qué hace?
- 5. ¿Cómo considera que es la comunicación en ELECENTRO, C.A.?
- 6. ¿Cómo hace para informarse acerca de los cambios en la empresa?
- 7. ¿Quién le comunica las estrategias que se deben ejecutar en un momento determinado?
- 8. ¿Cada cuánto tiempo visita las otras oficinas de la empresa?
- 9. ¿Cómo le gustaría que la empresa le comunicara información acerca de los eventos, actividades o cambios en ELECENTRO, C.A.?
- 10. ¿Cada cuánto tiempo lee las informaciones de la cartelera?
- 11. ¿Qué informaciones le gustaría conocer más a menudo?
- 12. ¿Con qué regularidad habla por teléfono en la empresa?
- 13. ¿Cómo prefiere que le comuniquen las labores que debe hacer, cara a cara o, a través de un medio impreso como los memorandos?
- 14. ¿Cómo es la relación entre sus compañeros de oficina?
- 15. ¿Con qué regularidad se comunica con sus subordinados?
- 16. ¿Qué haría para ayudar a un trabajador a ascender en la empresa?
- 17. ¿Cómo es la relación entre usted y los otros jefes de oficina?
- 18. ¿Qué tan satisfecho se siente con las labores que se ejecutan en la empresa?
- 19. ¿Qué tan satisfecho se siente de cómo se comunican los cambios en la organización?
- 20. ¿Qué tan satisfecho se siente con los medios que utiliza la empresa para comunicar cambios?
- 21. ¿Qué tan satisfecho se siente del trato que recibe de los demás jefes?
- **22.** ¿Qué tan satisfecho se siente del trato que recibe de los subordinados?.
- 23.¿Qué cosas cambiaría para que la comunicación en la empresa mejore?

### ANEXO No. 0 Instrumento final, después de ser saudado.

Ropublica Ediversapente Verezesia Universidad e atólica Andres Ballo Pesturado en Comunicación Organizaciona Instrumento da recolección de detos. Entrevetto miniestructurada.

- Cubrilas vaces al dia se comunica por talatoro fijo con trabajado or de otros illepersentos de ELECEN (RO C.A.? Mas, de los vecis menos De un accidentado.
- Couldn't it is a finished in the first of the second of the second
  - ANEXO 6

- Memorendos, Cara il care Comerciator y
- 7. ¿Come consiners uster milet le la conjuntar la re-la amplicada de Bueno, Regular o Mai e
- 8. ¿Como ex naidera untertiglar en mortono dissigno de la puruanal obraro? Buena Reguju. Mara
- 9. ¿Cómo genardera restos aus es la espriunte a marin del toto jetina? Bueha Registar o Mata
- 10. Come contidara ushinique es la cirrici inclini interiore del personal objecto? Buens Pegusi o Min il
- 11. ¿Cómo considera ususo que es la comuni, nego uma personal empleado? Buena, Regular o Mono.

## ANEXO No. 6. Instrumento final, después de ser validado.

República Bolivariana de Venezuela
Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Comunicación Organizacional
Instrumento de recolección de datos: Entrevista semiestructurada.

- ¿Cuántas veces al día se comunica por teléfono fijo, con trabajadores de otros Departamentos de ELECENTRO C.A.? Más de 10 veces o menos. Dé un aproximado.
- ¿Cuántas veces al día visita los Departamentos de otros trabajadores de ELECENTRO C.A? No las visita o las visita frecuentemente. Dé un aproximado.
- 3. ¿Lee usted la información de la cartelera? Una, dos, tres veces a la semana o nunca.
- 4. ¿A través de qué medio se comunica frecuentemente con los trabajadores de otros departamentos? Teléfono, Memorandos, Cara a cara, Correo electrónico, Carta personal u otro.
- 5. ¿A través de qué medios se comunica con la gerencia? Teléfono, Memorandos, Cara a cara, Correo electrónico, Carta personal u otro.
- 6. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su jefe inmediato? Teléfono, Memorandos, Cara a cara, Correo electrónico, Carta personal u otro.
- 7. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre el jefe y los empleados? Buena, Regular o Mala.
- 8. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre el jefe y el personal obrero? Buena, Regular o Mala.
- 9. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre los gerentes y los jefes? Buena, Regular o Mala.
- 10. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre los gerentes y el personal obrero? Buena, Regular o Mala.
- 11. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre los gerentes y el personal empleado? Buena, Regular o Mala.

- 12. Ranquée del 1 al 5, siendo el 1 el menor valor y el 5, el mayor valor asignado. ¿Cuán satisfecho se siente por la manera en que se lleva a cabo la comunicación entre el personal administrativo y la alta gerencia?
- 13. ¿Con qué frecuencia se comunica con la gerencia? Diaria, Semanal o Mensualmente.
- 14. ¿Qué medios cree usted que utiliza la gerencia para informar una decisión importante? Asambleas, Memorandos o Correo Electrónico.
- 15. ¿A través de qué medio preferiría usted que la gerencia le comunicara una decisión importante? Teléfono, Memorandos, Cara a cara, Correo electrónico, Carta personal u otro.
- 16. ¿Qué medio preferiría usted para comunicarse con los jefes de oficina? Teléfono, Memorandos, Cara a cara, Correo electrónico, Carta personal u otro.
- 17. ¿Le gustaría expresar sus opiniones en un buzón de sugerencias? Si, No, Por qué?
- 18. ¿Con qué frecuencia cree usted que debería comunicarse con la gerencia? Semanal, Ínter diaria o Diariamente.
- ¿Se siente involucrado en las decisiones de la empresa? Siempre, A veces o Nunca.
- 20. ¿Qué tipo de temas son más frecuentes durante su jornada laboral? Laborales, Personales, Variados.
- 21. ¿Qué tipo de temas le gustaría tratar con mayor frecuencia durante su jornada laboral? Laborales, Personales o Variados.
- 22. Ranquée del 1 al 5, siendo el 1 el menor valor y el 5, el mayor valor asignado. ¿Cuán satisfecho se siente por la manera en que se comunican las decisiones en la empresa?
- 23. ¿Asiste a eventos o celebraciones programadas por la empresa? Siempre, A veces o Nunca.
- 24. ¿Cuándo desconoce la forma de ejecutar un trabajo, acude a algún compañero para pedir ayuda? Siempre, A veces o Nunca.

- 25. ¿Con qué frecuencia se reúne con su jefe inmediato para planificar nuevas tareas? Diaria, Semanal o Mensualmente.
- 26. ¿Con qué frecuencia considera usted que debería reunirse con su jefe inmediato para planificar nuevas tareas? Diaria, Semanal o Mensualmente.
- 27. ¿Hasta qué punto se siente libre de poder tratar con su superior los problemas y dificultades que usted tiene en su trabajo, sin arriesgar su puesto?
- 28. ¿Qué Porcentaje de tiempo emplea en contacto con sus superiores mientras trabaja?
- 29. ¿Qué Porcentaje de tiempo emplea en contacto con sus subordinados mientras trabaja?
- 30. ¿Qué Porcentaje de tiempo emplea en contacto con personas que están a su mismo nivel mientras trabaja?
- 31. Ranquée del 1 al 5, siendo el 1 el menor valor y el 5, el mayor valor asignado. ¿Cuán satisfecho se siente por el tiempo que emplea para comunicarse con sus compañeros de trabajo?
- 32. ¿Hasta qué punto es importante la información que recibe de sus superiores? Muy importante, Importante, Medianamente Importante, Nada Importante.
- 33. ¿Hasta qué punto es importante la información que recibe de sus subordinados? Muy importante, Importante, Medianamente Importante, Nada Importante.
- 34. ¿Hasta qué punto es importante la información que recibe de las personas a su mismo nivel? Muy importante, Importante, Medianamente Importante, Nada Importante.
- 35. ¿Alguna vez ha tenido la sensación de que recibe más información de la que la usted puede utilizar eficazmente? Siempre, A veces, Nunca.
- 36. ¿Se siente satisfecho de cómo se comunican los cambios en la organización? Muy satisfecho, Satisfecho, Medianamente satisfecho, Nada satisfecho.

- 37. ¿Se siente satisfecho por el trato que recibe de sus compañeros? Muy satisfecho, Satisfecho, Medianamente satisfecho, Nada satisfecho.
- 38. ¿Se siente satisfecho por el trato que recibe de su jefe inmediato cuando realiza una labor importante? Muy satisfecho, Satisfecho, Medianamente satisfecho, Nada satisfecho.
- 39. ¿Se siente satisfecho de los medios que utiliza la empresa para comunicarse con sus trabajadores? Muy satisfecho, Satisfecho, Medianamente satisfecho, Nada satisfecho.
- 40. ¿Cómo le gustaría que la empresa le comunicara información acerca de los eventos, actividades o cambios en ELECENTRO, C.A.?
- 41. ¿Qué cosas cambiaría para que la comunicación en la empresa mejore si fuese necesario?