



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
*ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL*

## DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE CELERITECH SOLUTIONS

Trabajo de Grado presentado a la  
Universidad Católica Andrés Bello, por:  
*MARIA ANDREINA GARCIA PULIDO*

Como requisito parcial para optar al grado de:  
*ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL*

Realizado con la asesoría del profesor RICARDO PETIT

Caracas, julio de 2008

"El hombre es verdaderamente grande sólo cuando obra a impulso de las pasiones."

**Benjamin Disraeli**

Esta es una de ellas

El mundo está en manos de aquellos que tienen el coraje de soñar y de correr el  
riesgo de vivir sus sueños.

**Paulo Coelho**

## Índice

|                                                                         | Página |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                                   | V      |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                                                 | VI     |
| PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....                        | 7      |
| OBJETIVOS DEL PROYECTO .....                                            | 9      |
| <i>Objetivo general</i> .....                                           | 9      |
| <i>Objetivos específicos</i> .....                                      | 10     |
| ALCANCE .....                                                           | 10     |
| METODOLOGÍA.....                                                        | 11     |
| <i>Marco organizacional</i> .....                                       | 11     |
| <i>Visión</i> .....                                                     | 12     |
| <i>Misión</i> .....                                                     | 12     |
| <i>Valores</i> .....                                                    | 12     |
| <i>Propuestas y servicios</i> .....                                     | 13     |
| <i>Marco conceptual</i> .....                                           | 14     |
| <i>Desarrollo organizacional</i> .....                                  | 14     |
| <i>a. Diagnóstico organizacional</i> .....                              | 15     |
| <i>La comunicación</i> .....                                            | 16     |
| <i>a. Concepto de comunicación</i> .....                                | 16     |
| <i>b. Evolución de la comunicación en las organizaciones</i> .....      | 17     |
| <i>c. Concepto de Comunicación Organizacional</i> .....                 | 19     |
| <i>d. Comunicación Interna</i> .....                                    | 21     |
| <i>El cambio como principal reto de la comunicación eficiente</i> ..... | 24     |
| <i>Auditoria de la comunicación organizacional</i> .....                | 26     |
| <i>a. Métodos e instrumentos</i> .....                                  | 28     |
| <i>b. Proceso de la auditoria</i> .....                                 | 31     |

|                                                                             |         |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|
| <i>Marco metodológico .....</i>                                             | 32      |
| <i>Recopilación y obtención de información cualitativa y cuantitativa</i>   | 33      |
| <i>Cronograma de ejecución .....</i>                                        | 37      |
| <i>Presupuesto .....</i>                                                    | 38      |
| ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....                                            | 39      |
| <i>Variables demográficas .....</i>                                         | 40      |
| <i>Evaluación de la comunicación interna y la satisfacción laboral.....</i> | 45      |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                        | 63      |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                          | 67      |
| ANEXOS .....                                                                | 70      |
| <i>Cuestionario.....</i>                                                    | Anexo 1 |
| <i>Propuesta de Consultoría de Desarrollo Organizacional .....</i>          | Anexo 2 |

## Índice de Tablas

|                                                                                                                                  | Página |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <i>Tabla N° 1:</i> Área de gestión .....                                                                                         | 40     |
| <i>Tabla N° 2:</i> Ubicación geográfica.....                                                                                     | 41     |
| <i>Tabla N° 3:</i> Nivel educativo.....                                                                                          | 42     |
| <i>Tabla N° 4:</i> Años de antigüedad .....                                                                                      | 43     |
| <i>Tabla N° 5:</i> Distribución del género de los encuestados .....                                                              | 44     |
| <i>Tabla N° 6:</i> Recepción de información de otros, Cantidad de información que recibe.....                                    | 45     |
| <i>Tabla N° 7:</i> Recepción de información de otros, Cantidad de información que necesita recibir.....                          | 47     |
| <i>Tabla N° 8:</i> Envío de información a otros, Cantidad de información que envía.....                                          | 49     |
| <i>Tabla N° 9:</i> Envío de información a otros, Cantidad de información que debería enviar.....                                 | 50     |
| <i>Tabla N° 10:</i> Seguimiento a la información enviada, Grado de seguimiento efectuado.....                                    | 52     |
| <i>Tabla N° 11:</i> Seguimiento a la información enviada, Grado de seguimiento necesita .....                                    | 53     |
| <i>Tabla N° 12:</i> Fuentes de información, Cantidad de información que recibe ...                                               | 54     |
| <i>Tabla N° 13:</i> Fuentes de información, Cantidad de información que necesita recibir.....                                    | 55     |
| <i>Tabla N° 14:</i> Oportunidad de información recibida de fuentes clave, Grado en que recibe la información oportunamente ..... | 57     |
| <i>Tabla N° 15:</i> Canales de información, Cantidad de información que recibe ...                                               | 58     |
| <i>Tabla N° 16:</i> Canales de información, Cantidad de información que necesita recibir.....                                    | 60     |
| <i>Tabla N° 17:</i> Efectividad del mensaje, Nivel de satisfacción .....                                                         | 61     |

## Índice de Gráficos

|                                                                                                                                    | Página |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <i>Gráfico N° 1: Área de gestión .....</i>                                                                                         | 40     |
| <i>Gráfico N° 2: Ubicación geográfica .....</i>                                                                                    | 41     |
| <i>Gráfico N° 3: Nivel educativo .....</i>                                                                                         | 42     |
| <i>Gráfico N° 4: Años de antigüedad.....</i>                                                                                       | 43     |
| <i>Gráfico N° 5: Distribución del género de los encuestados.....</i>                                                               | 44     |
| <i>Gráfico N° 6: Recepción de información de otros, Cantidad de información que recibe.....</i>                                    | 46     |
| <i>Gráfico N° 7: Recepción de información de otros, Cantidad de información que necesita recibir.....</i>                          | 48     |
| <i>Gráfico N° 8: Envío de información a otros, Cantidad de información que envía.....</i>                                          | 49     |
| <i>Gráfico N° 9: Envío de información a otros, Cantidad de información que debería enviar.....</i>                                 | 51     |
| <i>Gráfico N° 10: Seguimiento a la información enviada, Grado de seguimiento efectuado.....</i>                                    | 52     |
| <i>Gráfico N° 11: Seguimiento a la información enviada, Grado de seguimiento necesita .....</i>                                    | 53     |
| <i>Gráfico N° 12: Fuentes de información, Cantidad de información que recibe.....</i>                                              | 54     |
| <i>Gráfico N° 13: Fuentes de información, Cantidad de información que necesita recibir.....</i>                                    | 56     |
| <i>Gráfico N° 14: Oportunidad de información recibida de fuentes clave, Grado en que recibe la información oportunamente .....</i> | 57     |
| <i>Gráfico N° 15: Canales de información, Cantidad de información que recibe .....</i>                                             | 59     |
| <i>Gráfico N° 16: Canales de información, Cantidad de información que necesita recibir.....</i>                                    | 60     |
| <i>Gráfico N° 17: Efectividad del mensaje, Nivel de satisfacción.....</i>                                                          | 62     |

## PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Hoy en día todas las organizaciones se están viendo afectadas por la evolución de las estructuras, los continuos cambios del mercado laboral y por la movilidad de los individuos en cuanto cambio de status socioeconómico, percepción de la realidad circundante, entre otros componentes. “El impulso hacia las macrotendencias ha transformado el ser y el hacer de las empresas en su adaptación a la sociedad del conocimiento y su competitividad” (Garrido, 2004, p. 20). Por esta razón, han tenido que cambiar y adaptarse a las exigencias del mercado y del cliente, y aunque las empresas se esfuerzan por realizar actividades estratégicas que estén ligadas a los objetivos organizacionales, estos esfuerzos no bastan para hacer frente al provenir y a la competencia con otras empresas del mismo ramo.

CeleriTech Solutions es una empresa proveedora de servicios de implantación y desarrollo de sistemas, especialmente de productos SAP, para grandes corporaciones.

Para hacerle frente a los cambios exigidos por el entorno y por el crecimiento sostenido de la organización que guían, los líderes de CeleriTech se han visto en la necesidad de desarrollar áreas de apoyo de los negocios medulares, como Ventas, Recursos Humanos, Comunicaciones, entre otros. Para lo cual, han requerido de consultoría externa para formular las estrategias más adecuadas que soporten los objetivos estratégicos del presente, mediano y largo plazo. “En la actualidad, el desarrollo

organizacional representa una de las mejores estrategias para enfrentarse a los desenfrenados cambios que ocurren en el mercado y en la sociedad” (French y Bell, 1995, p. xiv).

En este sentido, una de las áreas que necesita una intervención es la de las comunicaciones internas, pues los líderes han detectado que los empleados requieren de mayor cantidad de información operativa, institucional y afiliativa, con periodicidad oportuna, a través de canales más eficientes. De manera, que los objetivos organizacionales estén claros para todos, aumentando la productividad de la empresa.

Para esto, han visualizado la formulación de una estrategia comunicacional que permita motivar, incentivar, alinear e informar a sus empleados, con un fin y un propósito definido por los directivos y compartido por todos. “La comunicación por naturaleza busca interactuar a través de distintas formas de actos y mensajes, para lograr un mutuo entendimiento entre las partes involucradas y ello es la causa final de la misma en general y para la empresa” (Garrido, 2004, p. 45).

Esta iniciativa comenzará con la revisión de los elementos constituyentes del sistema de comunicaciones actual, lo que permitirá así definir la cultura comunicacional formal e informal de la empresa. Esta evaluación comprenderá también las percepciones sobre la formalización de los procesos así como el impacto de la comunicación en la motivación y el desempeño.



Al establecer las pautas comunicacionales formales e informales de la organización, los empleados contarán con la información necesaria para desenvolverse institucionalmente y permitirá mayor identificación con la misma.

¿Por qué vale la pena realizar este proyecto?

- Estratégica: alinear los mensajes emitidos por los voceros de la organización con las estrategias. Establecer pautas claras de acción.
- Económica: incrementar la eficiencia y rentabilidad al alinear los esfuerzos de los equipos de trabajo con la estrategia e incrementar el compromiso con la organización.
- Técnica: optimización de los medios de comunicación de la organización.

## OBJETIVOS DEL PROYECTO

### *Objetivo general*

Diagnosticar el sistema de comunicaciones internas de CeleriTech Solutions

### *Objetivos específicos*

- Identificar los elementos de la cultura comunicacional actual de CeleritTech Solutions
- Medir la eficiencia del sistema de comunicaciones internas y su vinculación con la satisfacción laboral de los empleados.
- Proponer mejoras en el sistema de comunicaciones en base a los objetivos organizacionales.

### ALCANCE

El diagnóstico se realizó en todas las áreas de CeleritTech Solutions, por lo cual la población considerada fue el total de los empleados fijos, ubicados tanto en Venezuela como en los otros países en donde actualmente la empresa tiene actividad comercial.

## METODOLOGÍA

### *Marco organizacional*

CeleriTech Solutions es una empresa creada en Junio de 2004, con la finalidad de proveer servicios profesionales de evaluación, diseño e implementación de soluciones tecnológicas a las empresas de avanzada, generalmente usuarias de mySAP Business Suite, que buscan crecer en tecnología, en la percepción de sus ventajas inherentes, y en posición de mercado. En tales pasos, apoya a las empresas en la mejor comprensión de sus necesidades y prioridades, a fin de ayudarlas a generar valor para sus clientes finales y lograr sus objetivos estratégicos de negocio.

Actualmente cuenta con un equipo de 75 empleados, de los cuales 40 son profesionales certificados en los productos de SAP Netweaver y SAP CRM, quienes están ubicados en las ciudades de Caracas y Maracay.

Como parte de la estrategia de la organización, los líderes decidieron expandir sus servicios a otros países; razón por la cual tienen operaciones y oficinas comerciales en Perú, México y Miami, ofreciendo a las empresas de estas ciudades los mismos servicios ofrecidos en Venezuela. Las estrategias y lineamientos operativos de las sedes ubicadas en el exterior son las mismas que han sido definidas para el personal ubicado en Venezuela.

## **Visión**

Ser el proveedor de soluciones, por excelencia, focalizado en la colaboración con nuestros clientes para generar valor, mediante la satisfacción de sus necesidades presentes y futuras de información e integración. Para ello habilitamos de forma óptima la tecnología necesaria, con el apoyo de nuestros expertos.

## **Misión**

- ✓ Escuchar y analizar las necesidades de nuestros clientes, a fin de generar soluciones óptimas costo beneficio.
- ✓ Ofrecer soluciones a la medida, con el apoyo de nuestro equipo de expertos
- ✓ Establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes basadas en la confianza, convirtiéndonos en su aliado de negocio
- ✓ Desarrollar servicios profesionales con base en las “mejores prácticas” y en el establecimiento de alianzas con empresas claves, para la obtención de soluciones holísticas

## **Valores**

- ❖ Compromiso
- ❖ Honestidad
- ❖ Excelencia

- ❖ Pasión
- ❖ Respeto

### **Propuestas y servicios**

Las líneas de especialización de CeleriTech Solutions abarcan las más innovadoras propuestas tecnológicas, acompañadas de un enfoque integral, de manera que las empresas puedan afrontar exitosamente los retos actuales y futuros de negocio.

- Inteligencia de Negocios
- Portales Empresariales de Conocimiento
- Integración de Procesos
- Middleware
- Workflows & Webflows
- CRM: Manejo de Relaciones con el Cliente
- CSS: Autoservicio al Cliente

Fuente: página de internet de la empresa

## *Marco conceptual*

### **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional (DO) trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El DO ofrece una prescripción para mejorar el 'ajuste' entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas (French y Bell, 1995, p. 2).

Esta perspectiva fue la que se usó en este estudio, ya que permite visualizar el cambio organizacional como un todo que busca mejorar los procesos y las formas de trabajar dentro de la organización en donde se implante. Adicionalmente, establece que el cambio organizacional debe ser realizado a través de intervenciones y actividades que sean realizadas tanto por el consultor como por los integrantes de la organización/cliente para lograr el éxito y los objetivos planteados.

Según French y Bell (1995), el DO es un esfuerzo planificado a largo plazo de toda la organización, que es guiado, apoyado y controlado por la alta

gerencia, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada.

#### **a. Diagnostico organizacional**

“El DO es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del status quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivo” (French y Bell, 1995, p. 115); el cual es llevado a cabo mediante tres actividades básicas: diagnóstico, acción y administración del programa.

El primer paso es diagnosticar el estado de la organización en lo concerniente al punto de interés del cliente (la empresa en su totalidad o una parte en particular), a través de la recopilación continua de datos del área de estudio y de los procesos que en esta se realizan.

Una vez obtenidos todos los datos e información requerida, del análisis de esta información surge la identificación de las fortalezas y las oportunidades o áreas de mejora del área estudiada.

“De una comparación de ‘lo que es’ con ‘lo que debería ser’, proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y las deseadas” (French y Bell, 1995, p. 123).

El presente estudio busca analizar cómo son las comunicaciones internas de CeleriTech Solutions a partir del diagnóstico de las formas de comunicación, canales utilizados, periodicidad con la finalidad de identificar las áreas de mejora en las cuales el cliente debe enfocar sus acciones posteriores.

## **La Comunicación**

### **a) Concepto de comunicación**

La comunicación es un proceso activo que permite a las personas, a través de referentes comunes, hacer construcciones colectivas para el desarrollo de la sociedad. ... es un proceso generador de una serie de relaciones e interacciones que, gracias al intercambio de mensajes y actos, posibilita la convivencia (Múnera y Sánchez, 2003, p. 72).



## **b) Evolución de la comunicación en las organizaciones**

En un principio las empresas vieron al comunicador en un rol de hacedor de medios y organizador de múltiples eventos, sin que necesariamente toda esta actividad creativa estuviera concatenada a un esfuerzo estratégico a través del cual se apoyara formalmente los objetivos de negocio de la organización. La riqueza de los medios utilizados determinaba en muchos casos el buen hacer comunicativo (Rebeil, 2006, p. 50).

Aún cuando la globalización ha dado paso a una evolución en las comunicaciones y en la forma de comunicarnos, todavía existe una desorientación sobre el uso del poder de la comunicación y se le utiliza en muchas organizaciones de forma reactiva, en vez de emplearla de una manera planificada y proactiva, que sirva como detonador para la acción y anticipación a los problemas de comunicación.

Sin embargo, la comunicación organizacional por la influencia del entorno actual que lleva a las empresas a enfrentarse al cambio de manera continua, ha buscado abrirse camino hacia los niveles directivos. El tan mencionado “efecto cascada” es hoy una responsabilidad central en el rol de los dirigentes y supervisores,

... lo cual explica por qué en la actualidad la importancia de la comunicación en las organizaciones va en aumento, al ser apoyada en su instrumentación, aceptar que se trata de un

complejo pero fundamental proceso para el logro de la efectividad del personal en su trabajo diario y para establecer relaciones sanas y productivas con una amplia variedad de contactos externos que inciden directamente en la imagen y resultados del negocio (Rebeil, 2006, p. 51).

Si bien esta situación ha promovido un volumen cada vez mayor de comunicación dentro de las organizaciones, esto no garantiza el apoyo a los objetivos del negocio. “La clave no es lo que hacemos y mucho menos su cantidad, sino la forma en que lo hacemos y con base en qué objetivos” (Rebeil, 2006, p. 52). En otras palabras, se debe utilizar la comunicación estratégicamente para apoyar diferentes propósitos, como entre muchos otros: la alineación del personal hacia objetivos comunes definidos por la organización, la comprensión de situaciones relevantes de carácter administrativo, financiero, operativo, de mercado o la adaptación de nuevas tecnologías; siempre con la finalidad de modificar las conductas del personal hacia maneras más productivas de trabajo.

En el caso particular de CeleriTech Solutions es alentador ver que la batalla por obtener el reconocimiento de la comunicación como arma estratégica de negocio ha empezado a dar frutos, ya que fue la alta gerencia la que solicitó el apoyo para revisar el estado actual del sistema de comunicaciones internas, lo que le permitirá identificar las actividades que deben llevar a cabo para anticiparse a este tipo de requerimientos y diseñar mensajes de mayor calidad y eficacia a través de canales efectivos, con base en las necesidades reales de la empresa.

### **c) Concepto de Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional representa un

...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (Fernández, 2006, p. 12).

Para que la comunicación dentro de una empresa esté organizada debe estar vinculada a los objetivos planteados en un plan conjunto; ser multidireccional, es decir, tanto ascendente como descendente, transversal, interna y externa, funcionar con las herramientas, soportes e indicadores seleccionados como los más idóneos para alcanzar los objetivos propuestos, adaptarse a las necesidades específicas de cada sector y gozar de flexibilidad como para funcionar paralelamente con comunicaciones informales y con nuevas estructuras que se creen.

Sin embargo, la razón por la cual la comunicación es de suma importancia para las organizaciones “es lograr resultados medibles que contribuyan a que la organización cumpla con su misión” (Rebeil, 2006, p. 59).

Asimismo, además de los resultados, la comunicación permite que la gente pueda organizarse, definir sus objetivos, ejecutar sus tareas, tomar decisiones, resolver problemas y, especialmente, generar cambios (Varona, 1993).

Según Rebeil (2006), las siguientes son algunas acciones críticas en las cuales se debe enfocar la comunicación organizacional para alinear la forma de pensar y la conducta de los empleados con la organización:

1. Visión, valores, estrategias y acciones claras. Articular en que se quiere convertir la organización, por qué es importante, qué necesita lograr y cómo lo hará.
2. Estrategia y planes de comunicación.
3. Líderes comprometidos y capaces.
4. Identificar líderes de comunicación y de opinión informales, para que ayuden a movilizar a los empleados.
5. En el momento de seleccionar los medios que se van a utilizar para las comunicaciones colaterales, habrá que recordar las necesidades visuales y auditivas de la audiencia, así como las racionales y emocionales.
6. Iniciar un programa de compromiso organizacional con todos los empleados, para ayudarlos a comprender la visión, valores, estrategias y acciones en términos que sean significativos para ellos. Este programa será de utilidad para propiciar un involucramiento mayor de todos ellos en el logro de las metas

de la organización y para mostrarles cómo pueden contribuir desde la perspectiva individual y de equipo.

7. Implementación de otras iniciativas de comunicación y de negocio. Si se complementa el desarrollo del programa de compromiso organizacional con comunicaciones cara a cara y presentaciones periódicas sobre los avances, el personal involucrado se sentirá tomado en cuenta y asumirá un mayor compromiso. También es importante promover oportunidades regulares para los directivos y los líderes de opinión para que pongan el ejemplo de las conductas que se desea obtener por parte de los empleados.
8. Medición, retroalimentación y ajustes. La tarea es tratar de entender cómo y hacia dónde va la comunicación, ya que esto es crucial para que surjan cambios de actitud y conducta, así como adoptar mecanismos de medición y retroalimentación sobre la claridad de los mensajes y las respuestas de los públicos internos y externos (Rebeil, 2006, p. 47-49).

#### **d) Comunicación Interna**

Fernández (2006), define la comunicación interna como:

...el conjunto de actividades llevadas a cabo por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del manejo de diferentes medios de comunicación, que permitan mantenerlos informados, integrados y

motivados para contribuir con su trabajo y con el logro de los objetivos organizacionales (Fernández, 2006, p. XXX).

La comunicación interna abarca principalmente todos los niveles de la empresa y todas las áreas, desde los altos niveles gerenciales hasta los empleados, y busca, principalmente contar a los públicos internos lo que la propia organización hace, lograr un clima de integración y compromiso, incrementar la motivación y la productividad. “Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible” (Morales, s/f, p. 3).

Además, las comunicaciones internas permiten que los integrantes de la organización puedan disponer de información suficiente relacionada con su puesto de trabajo y atribuciones. “Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la productividad” (Alarcón, s/f).

Una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada, de acuerdo con Alarcón (s/f), puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta:

- ✓ Asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.

- ✓ Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros 'remen' en la misma dirección.
- ✓ Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- ✓ Mejora la toma de decisiones.
- ✓ Puede contribuir notablemente a la realización de vigilancia tecnológica, legal y comercial.
- ✓ Fomenta la confianza.
- ✓ Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- ✓ Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Las estrategias de comunicación interna dependen de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa. "Para hacer comunicación interna, la política de la empresa debe seguir una línea de gestión basada en los subsistemas técnico, humano y organizativo" (Saló, s/f, p. 4).

Lograr que la estrategia de negocio y la estrategia de comunicación estén alineadas es crucial. No obstante, muchas

veces encontramos que la empresa pone énfasis en establecer la estrategia de negocio y olvida generar una estrategia de comunicación que contribuya al logro de la primera (González, en Rebeil, 2006, p.155).

En definitiva, para gestionar de forma eficaz la comunicación interna hay que crear el marco cultural adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que usan las herramientas (tecnológicas o no) adecuadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones (Alarcón, s/f). Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la empresa convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo.

### **El cambio como principal reto de la comunicación eficiente**

El afán con el que se busca la integración de la empresa con el mundo exterior representa oportunidades de crecimiento, y en este sentido, se requieren nuevos modelos comunicacionales que apoyen la inserción de las empresas de cualquier tamaño, en una economía global que constantemente plantea nuevos escenarios, los cuales obligan a modificar estrategias y conductas tanto al interior como al exterior de las mismas (Rebeil, 2006, p. 56).

En este sentido, la comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio (Morales,



s/f, p. 2). Es así como, una correcta gestión de la comunicación en la organización permite controlar los flujos de información para disminuir los riesgos de conflicto.

No obstante, aun es necesario que las organizaciones valoren la importancia que debe tener la comunicación interna como herramienta estratégica clave para ser competitivas, enfrentarse con éxito al cambio, motivar a los equipos de trabajo, retener a los mejores talentos e inculcarles una verdadera cultura corporativa (Muñiz, s/f).

En este sentido, Rebeil (2006) propone algunas consideraciones importantes para que las comunicaciones durante el período de cambio sean estratégicas y adecuadas al entorno de la organización:

1. Crear y comunicar el caso que provoca el cambio, basado en la realidad del mercado y de los clientes.
2. Identificar con claridad y comunicar las tendencias del mercado que la organización enfrenta. Estas son las causas que han originado y que canalizarán el cambio en el futuro. Para seguir haciendo su trabajo de manera productiva, los empleados requieren entenderlas para que puedan alinear prioridades con las necesidades del cliente.
3. Formular y comunicar un plan de negocios que responda a diversos escenarios. En ocasiones surge una gran frustración para el empleado cuando entiende lo que la empresa está enfrentando, porque él lo vive cada día o lo escucha a través

de compañeros o colegas. Lo que este empleado necesita es la convicción de que el grupo directivo entiende perfectamente el problema, y se está moviendo en la dirección correcta para enfrentarlo con un plan de acción adecuado a las circunstancias.

4. Definir las consecuencias del éxito y del fracaso. Una visión inspiradora puede influir de manera positiva.
5. Comunicar y volver a comunicar. En estos casos el verdadero reto para la alta gerencia es saber cómo darle nueva vida a los temas y mensajes fundamentales, y encontrar nuevas variaciones en lo que ellos consideran que ya está demasiado visto o escuchado, ya que es probable que apenas sea el momento cuando el mensaje está empezando a llegar a la audiencia; el reto es encontrar nuevas formas para transmitir el mismo mensaje.

Rebeil concluye que el reto a largo plazo sería convertir la comunicación interna en un proceso estratégico abierto, “para que se enriquezca constantemente por los principios de mejora continua, y siempre, pensando en la audiencia” (Rebeil, 2006, p. 58-59).

### **Auditoria de la comunicación organizacional**

Cuando se habla de auditoría se piensa en levantamientos para detectar desviaciones, disfunciones y problemas de determinado

sector en el ámbito organizacional. Sin embargo, el objetivo principal de una auditoría es evaluar el desempeño de la organización en sí o de partes de ella, en función de la economía, eficiencia y eficacia de las acciones o de actividades que son llevadas a efecto en relación con los resultados obtenidos (Rebeil, 2006, p. 185-187).

Los sistemas y prácticas de comunicación de una organización son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. Es en la búsqueda de una respuesta a esta necesidad que surgieron las auditorías de comunicación (Varona, 1993).

La auditoría de comunicación organizacional se realiza con la finalidad de generar propuestas de planes y programas de acción en comunicación. Según Rebeil (2006), la auditoría de comunicación organizacional es un método de diagnóstico que tiene como objetivo y propósito fundamental investigar, examinar, evaluar y mejorar los sistemas y las prácticas de la comunicación interna y externa de una organización, desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia.

La finalidad entonces de la auditoría es delimitar la estrategia de comunicación, estas evaluaciones son necesarias para profundizar en el conocimiento real del estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de

dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas y subculturas internas. (Saló, s/f)

#### **a. Métodos e instrumentos**

Al momento de la aplicación de una auditoría de la comunicación organizacional, los métodos e instrumentos utilizados son representados por cuestionarios, entrevistas, diagnósticos y análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, análisis de transmisión de mensajes, focus groups, observación directa y análisis de los productos comunicacionales.

Según Varona (1993), el desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de comunicación a principios de los años 70:

1. El “ICA Communication Audit” (1971) patrocinado por Internacional Communication Association que analiza las redes, las experiencias críticas y el diario de comunicación.
2. El “LTT audit. System” (1974) desarrollado por Osmo, W. y Martti, H.

3. El 'Communication Satisfaction Questionnaire' desarrollado por Downs y Hazen (1976) que evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación, a través de la evaluación de las siguientes dimensiones:
- **Clima comunicacional:** refleja cómo es la comunicación en los niveles de la organización y personales. Por un lado, incluye elementos tales como el grado en que la comunicación en la organización motiva y estimula a los trabajadores a cumplir con las metas de la organización y el grado en que les hace identificarse con la misma. Por otra parte, incluye estimaciones de si o no las actitudes de la gente hacia la comunicación son saludables en la organización.
  - **Relación con los superiores:** incluye aspectos tanto ascendentes como descendentes de la comunicación, específicamente el grado en que un superior está abierto a las ideas, el grado en el cual un superior escucha y presta atención y el grado en que ofrece orientación en la solución de problemas relativos al trabajo.
  - **Integración organizacional:** gira alrededor del grado en el cual los individuos reciben la información sobre el ambiente inmediato de trabajo. Los ítems miden el grado de satisfacción con la información sobre los planes departamentales, los requisitos de sus trabajos y las noticias del área de personal.

- Calidad de los medios: se refiere a la medida en que las reuniones están bien organizadas, las políticas formales son breves y claras.
- Comunicación horizontal e informal: se refiere al grado en el cual la comunicación horizontal e informal es exacta y fluye libremente.
- Perspectiva organizacional: se ocupa de la clase más amplia de información sobre la organización en su totalidad. Incluye ítems sobre la notificación de los cambios, sobre la situación financiera y sobre las políticas generales y los objetivos de la organización.
- Relación con los subordinados: esta parte es completada solamente por aquellos con responsabilidades de supervisión. Busca analizar la receptividad de los empleados a la comunicación hacia abajo y su buena voluntad y capacidad de enviar la información hacia arriba. También mide si los superiores experimentan sobrecarga de la comunicación.
- Calidad del feedback: contiene preguntas sobre el entendimiento de los supervisores de los problemas que enfrentan en el trabajo y sí o no los empleados sienten que los criterios con los cuales los juzgan, son justos (Rubin, Palmgreen y Sypher, 2004, p. 114).

## **b. Proceso de la auditoria**

El proceso de aplicación de una auditoria transcurre fundamentalmente en la adopción de metodologías apropiadas para cada paso específico y de un planteamiento adecuado. A continuación se describen los pasos que conforman el proceso de auditorias, según Rebeil (2006):

- ❖ Preparación: en esta tienen inicio los contratos personales entre el consultor/auditor y la organización/cliente, realizándose el “contrato psicológico”. En esta fase es fundamental dejar bien claro quién será el mediador o cuáles serán los informantes con quienes el consultor/auditor se relacionará.
- ❖ Planteamiento: en esta fase se diseñan todos los pasos del proceso de auditoria de comunicación organizacional, así como su logística de implementación.
  - ¿Qué se debe hacer? ¿qué áreas estarán involucradas?
  - Definir cuáles son los principales resultados pretendidos con la auditoria que se va a realizar y establecer las metas que han de ser alcanzadas.
  - Seleccionar los métodos e instrumentos que van a ser empleados, en función de las áreas focales, los objetivos propuestos y los procedimientos adoptados.
- ❖ Informe final: mediante él se indican las acciones sugeridas para la solución de los problemas destacados, las recomendaciones fundamentales que seguirá la organización/cliente si pretende cambiar las distorsiones y disfunciones de los procesos, y las

acciones comunicativas que fueron el objeto de estudio y análisis (Rebeil, 2006, p. 192-199).

### *Marco metodológico*

Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO, y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa de cambio. Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. (French y Bell, 1995, p. 2)

El presente trabajo se inició con la identificación por parte de los directores de CeleriTech Solutions de mejorar las comunicaciones internas. Esta necesidad fue planteada a este autor y en conjunto se visualizó implantar un programa de DO que permitiera conocer el estado actual de la organización, para posteriormente definir las actividades que mejor se adaptan a la problemática detectada.



Las actividades que fueron definidas para el logro de los objetivos planteados se fundamentan en el modelo de investigación-acción.

### **Recopilación y obtención de información cualitativa y cuantitativa**

1. La información cualitativa fue obtenida de la recopilación y revisión de:
  - Documentos sobre presentación de la empresa, objetivos, políticas, medios internos y eventos comunicacionales.
  - Entrevistas semi-estructuradas a personas de primera línea de la organización. Se entrevistó a las siguientes personas:

Ricardo Tirado – Gerente de Consultoría

Mónica Finol – Gerente de Finanzas

Enrique Ponte – Gerente de Ventas

Wilbert Moreno – Director de Cuentas Corporativas

Rafael Ayala – Director de Operaciones Financieras

La entrevista semi-estructurada contenía 11 preguntas abiertas, que se realizaron con la finalidad de indagar con mayor minuciosidad los problemas expuestos por los directivos de la empresa en las sesiones iniciales de esta consultoría. Adicionalmente con las entrevistas se buscaba conocer más a fondo la organización para así adaptar el

cuestionario seleccionado para la evaluación cuantitativa. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 60 minutos (1 hora).

2. La información cuantitativa fue obtenida a través de la aplicación de una encuesta de medición que permitió evaluar la efectividad y satisfacción del personal con las comunicaciones internas formales e informales de la organización. Esta encuesta fue una adaptación del Cuestionario de Satisfacción Comunicacional (Downs and Hazen en Rubin, 2004), el cual tiene como objetivo las relaciones entre la comunicación y la satisfacción en el trabajo.

La adaptación del cuestionario redujo las dimensiones definidas por el autor, a la evaluación de 7 secciones descritas a continuación, cada una con una cantidad de ítems variables para un total de 103 ítems, con los cuales se buscaba medir la comunicación interna y la satisfacción laboral tanto en el plano real como ideal:

- ✓ Recepción de información de otros
- ✓ Envío de información a otros
- ✓ Seguimiento a la información enviada
- ✓ Fuentes de información
- ✓ Oportunidad de la información recibida de fuentes clave
- ✓ Canales de información
- ✓ Efectividad del mensaje

Estos ítems son medidos a través de una escala ordinal contentiva de cinco indicadores de frecuencia, jerarquizados de menor a mayor tanto para la situación presente como para la ideal (deseada), de la siguiente manera:

- Desde la pregunta 1 hasta la 93

- (1) Muy poca
- (2) Poca
- (3) Algo
- (4) Mucha
- (5) Abundante

- Desde la pregunta 94 hasta la 102

- (1) Muy insatisfecho
- (2) Algo insatisfecho
- (3) Algo satisfecho
- (4) Satisfecho
- (5) Muy satisfecho

- Para culminar con el ítem 103 el cual mide la satisfacción de manera global

- (1) Muy poco

- (2) Poco
- (3) Algo
- (4) Mucho
- (5) Totalmente

Lo que se buscó es que el individuo encuestado señalara la frecuencia con que es utilizada la comunicación, en un plano actual y en un plano deseado, lo cual proporcionó tanto información actual como deseada por los encuestados, en relación con las mejores prácticas.

El cuestionario estaba precedido por un segmento de información demográfica en los cuales se exploró los datos referidos a: área de gestión, país, educación, antigüedad y sexo (ver anexo 1).

El cuestionario fue enviado por correo electrónico a todo el personal de la organización, el cual debía ser llenado en un tiempo máximo de 7 días continuos, contados a partir del día en que fue enviado el instrumento. Sin embargo, sólo el 65,33% (49 personas) reenviaron el cuestionario respondido en el tiempo previsto.

Concluida la prueba, se procedió a realizar la tabulación correspondiente y vaciar las puntuaciones en una matriz de doble entrada, en donde se codificó cada ítem según su operatividad.

### Cronograma de ejecución

A continuación se detallan cronológicamente las diferentes actividades realizadas para llevar a cabo este estudio, finalizando con la actividad de entregar el proyecto en la coordinación del postgrado.

El tiempo de ejecución de las actividades definidas en función de la relación organización/cliente - consultor fue, en su totalidad, de 12 semanas continuas. El cronograma de actividades de cada una de las fases se muestra a continuación:

| ACTIVIDADES / TIEMPO                       | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO |
|--------------------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|
| Entrevistas                                |       |       |      |       |       |
| Aplicación de Encuesta                     |       |       |      |       |       |
| Procesamiento y Análisis de Información    |       |       |      |       |       |
| Entrega de los resultados al Cliente.      |       |       |      |       |       |
| Revisión del proyecto por parte del asesor |       |       |      |       |       |
| Entrega del proyecto final                 |       |       |      |       |       |

### **Presupuesto**

El tiempo en horas hombre utilizado para la elaboración de esta consultoría fue de 60 horas.

La inversión fue de 11.400 BsF. (Costo por hora: 190 BsF.)

Sin embargo, esta actividad no tuvo costo para el cliente dado los fines académicos de la consultoría.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez realizado el levantamiento de la información se revisaron todos los datos del instrumento utilizado y se chequeó que estén debidamente contestados, a los efectos de verificar o rechazar aquellos que por errores pudiesen generar “missing error<sup>1</sup>” al procesarse.

Es necesario acotar que al momento de aplicar el Cuestionario de Satisfacción Comunicacional a una población de 75 personas, sólo contestaron 49 personas, lo cual representa más del 50% de la población total.

---

<sup>1</sup> Missing error: campos vacíos por no-respuesta o mala carga de los datos que afecta cálculos estadísticos posteriores e inducen a error en los resultados.

## Variables demográficas

**Tabla N° 1:** Área de gestión

|          | ÁREA DE GESTIÓN |             |                             |                                        |
|----------|-----------------|-------------|-----------------------------|----------------------------------------|
|          | Directivos      | Operaciones | Recursos Humanos o Finanzas | Investigación y desarrollo o Comercial |
| Cantidad | 1               | 24          | 6                           | 15                                     |

**Gráfico N° 1:** Área de gestión



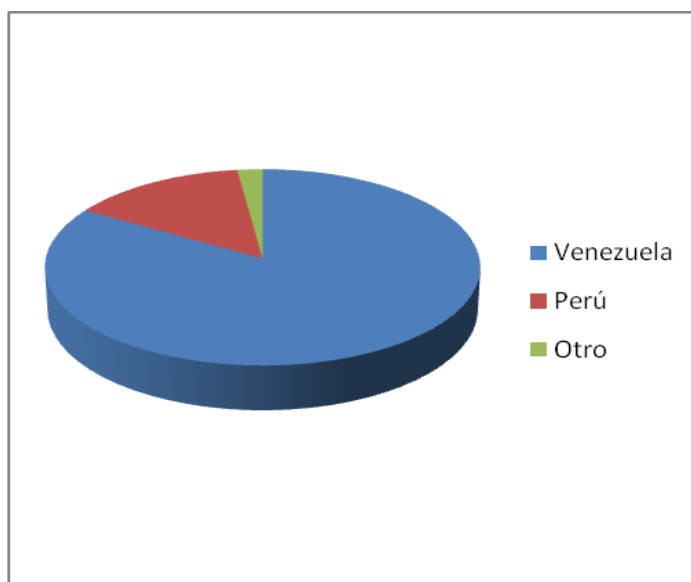
**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Este gráfico muestra que las áreas que poseen mayor personal son Operaciones, Comercial e Investigación y desarrollo, ya que representan 79,59% de los encuestados. Sólo 2,04% de la muestra son Directivos y el 12,24% laboran en Recursos Humanos o Finanzas.



**Tabla N° 2:** Ubicación geográfica

|          | PAÍS      |      |      |
|----------|-----------|------|------|
|          | Venezuela | Perú | Otro |
| Cantidad | 41        | 7    | 1    |

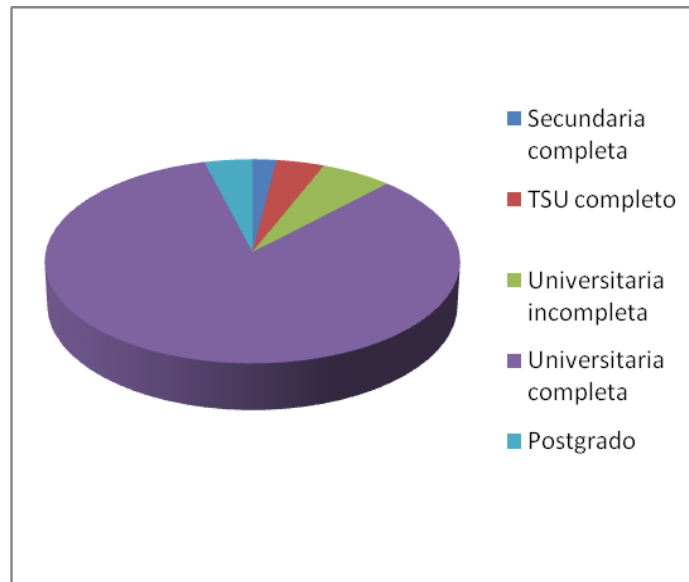
**Gráfico N° 2:** Ubicación geográfica

**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

El negocio se desenvuelve en un 83,67% en Venezuela. Como se muestra en el gráfico sólo el 16,33% de los encuestados labora para la empresa desde otros países; lo que demuestra que sus actividades están comenzando.

**Tabla N° 3:** Nivel educativo

|          | EDUCACIÓN           |              |                          |                        |           |
|----------|---------------------|--------------|--------------------------|------------------------|-----------|
|          | Secundaria completa | TSU completo | Universitaria incompleta | Universitaria completa | Postgrado |
| Cantidad | 1                   | 2            | 3                        | 41                     | 2         |

**Gráfico N° 3:** Nivel educativo

**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Como muestra el gráfico anterior, un 83,67% de encuestados ha culminado la universidad, un 6,12% no la ha terminado y un 4,08% a culminado estudios técnicos (TSU) o ha realizado un postgrado; lo que indica que la muestra estudiada son personas que tienen pocos años de experiencia o están recién graduados, que están buscando obtener la experiencia o los estudios que le permitan el crecimiento profesional. Sólo un 2,04% de la muestra culminó sus estudios de secundaria.

**Tabla N° 4:** Años de antigüedad en la organización

|          | ANTIGÜEDAD     |                       |                        |               |
|----------|----------------|-----------------------|------------------------|---------------|
|          | Menos de 1 año | Más de 1 año, hasta 2 | Más de 2 años, hasta 3 | Más de 3 años |
| Cantidad | 23             | 18                    | 5                      | 3             |

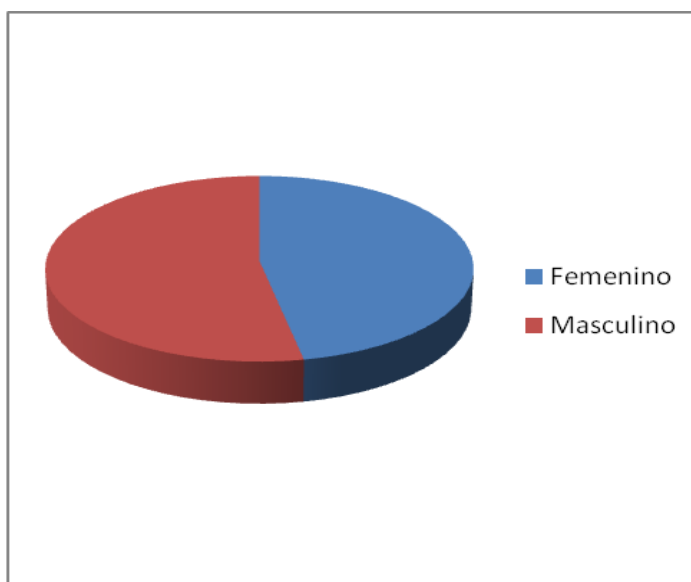
**Gráfico N° 4:** Años de antigüedad en la organización

**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Nótese que de la totalidad de los encuestados, el 83,67% llevan menos de un año y hasta 2 años laborando en la organización, lo que vislumbra que necesitan conocer toda la información organizacional que les permita lograr una rápida identificación y compromiso con la empresa. A partir del segundo año de antigüedad el porcentaje de los encuestados disminuye a 10,20%, hasta llegar a las personas que tienen trabajando en la organización 3 años o más que representan el 6,12% de la muestra encuestada para este estudio.

**Tabla N° 5:** Distribución del género de los encuestados

|          | SEXO     |           |
|----------|----------|-----------|
|          | Femenino | Masculino |
| Cantidad | 23       | 26        |

**Gráfico N° 5:** Distribución del género de los encuestados

**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

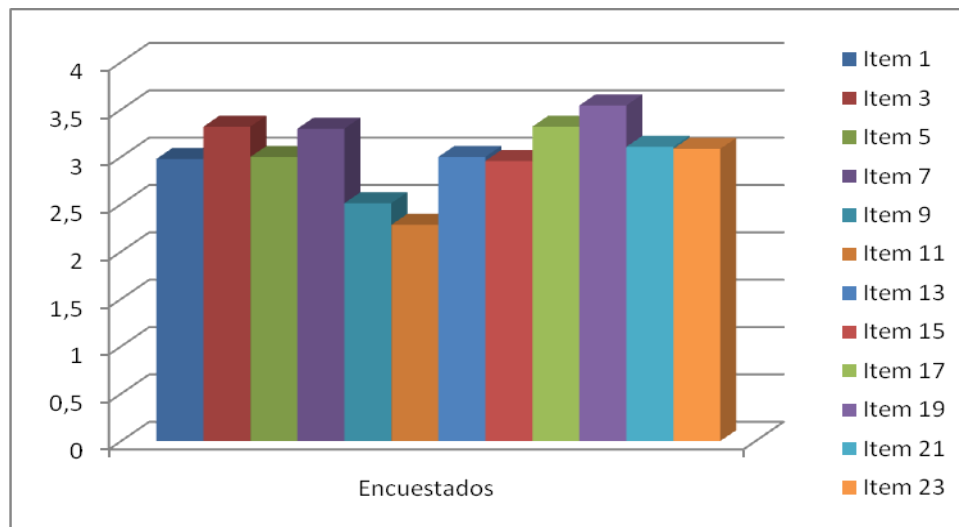
Al observar el gráfico anterior se deduce que los encuestados, en un 53,06% son hombres ya que la mayoría de los estudiantes que se inclinan por estudiar la mención de sistemas, son del género masculino.

## *Evaluación de la comunicación interna y la satisfacción laboral*

**Tabla Nº 6:** Recepción de información de otros, Cantidad de información que recibe

| RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE OTROS                                                                   | Encuestados |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| # 1 (Cómo estoy desempeñando mi trabajo)                                                            | 2,978723404 |
| # 3 (Mis responsabilidades en el trabajo)                                                           | 3,319148936 |
| # 5 (Políticas organizacionales de la empresa)                                                      | 3           |
| # 7 (Beneficios)                                                                                    | 3,29787234  |
| # 9 (Cómo los cambios el entorno y del mercado afectan mi trabajo)                                  | 2,510638298 |
| # 11 (Errores y fallas en mi organización)                                                          | 2,282608696 |
| # 13 (Cómo soy evaluado)                                                                            | 3           |
| # 15 (Oportunidades de crecimiento profesional)                                                     | 2,957446809 |
| # 17 (Productos que ofrece la empresa a los clientes)                                               | 3,319148936 |
| # 19 (Estrategias y objetivos de la organización)                                                   | 3,543478261 |
| # 21 (Actividades, proyectos y resultados de gestión de mi gerencia o proyecto en el que participo) | 3,106382979 |
| # 23 (Actividades, proyectos y resultados de gestión de la organización)                            | 3,085106383 |
| <b>Promedio Total</b>                                                                               | 3,033379587 |
| <b>Desviación Estándar</b>                                                                          | 0,350245023 |
| <b>Coefficiente de Variación</b>                                                                    | 11,54636316 |
| <b>Varianza</b>                                                                                     | 0,122671576 |

**Gráfico N° 6:** Recepción de información de otros, Cantidad de información que recibe



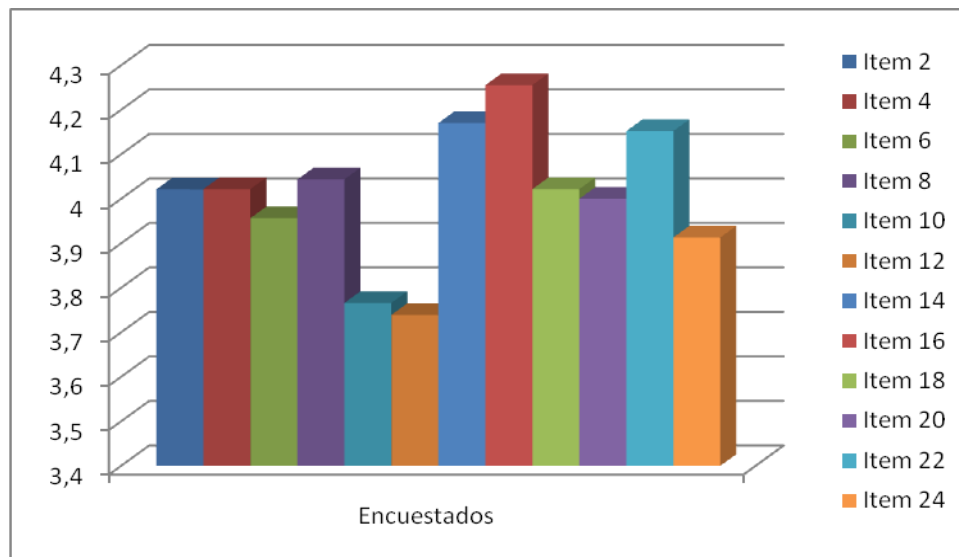
**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Los encuestados perciben de manera general que reciben algo de información de otras personas. Expresan recibir con mayor frecuencia información sobre las estrategias y objetivos de la organización, responsabilidades de cada uno de ellos en el trabajo y de los productos que ofrece la empresa a sus clientes; lo que indica que pueden desempeñar su trabajo de forma habitual, conocen el alcance que poseen en cada trabajo realizado y ofrecen a sus clientes los productos y servicios establecidos por la organización. Sin embargo, reciben poca información de sus errores y fallas en la organización y de los cambios en el entorno que pueden afectar el trabajo por ellos desempeñado.

**Tabla N° 7:** Recepción de información de otros, Cantidad de información que necesita recibir

| <b>RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE OTROS</b>                                                            | <b>Encuestados</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| # 2 (Cómo estoy desempeñando mi trabajo)                                                            | 4,021276596        |
| # 4 (Mis responsabilidades en el trabajo)                                                           | 4,02173913         |
| # 6 (Políticas organizacionales de la empresa)                                                      | 3,956521739        |
| # 8 (Beneficios)                                                                                    | 4,043478261        |
| # 10 (Cómo los cambios el entorno y del mercado afectan mi trabajo)                                 | 3,765957447        |
| # 12 (Errores y fallas en mi organización)                                                          | 3,739130435        |
| # 14 (Cómo soy evaluado)                                                                            | 4,170212766        |
| # 16 (Oportunidades de crecimiento profesional)                                                     | 4,255319149        |
| # 18 (Productos que ofrece la empresa a los clientes)                                               | 4,02173913         |
| # 20 (Estrategias y objetivos de la organización)                                                   | 4                  |
| # 22 (Actividades, proyectos y resultados de gestión de mi gerencia o proyecto en el que participo) | 4,152173913        |
| # 24 (Actividades, proyectos y resultados de gestión de la organización)                            | 3,913043478        |
| <b>Promedio Total</b>                                                                               | 4,005049337        |
| <b>Desviación Estándar</b>                                                                          | 0,151531598        |
| <b>Coefficiente de Variación</b>                                                                    | 3,783513902        |
| <b>Varianza</b>                                                                                     | 0,022961825        |

**Gráfico N° 7:** Recepción de información de otros, Cantidad de información que necesita recibir



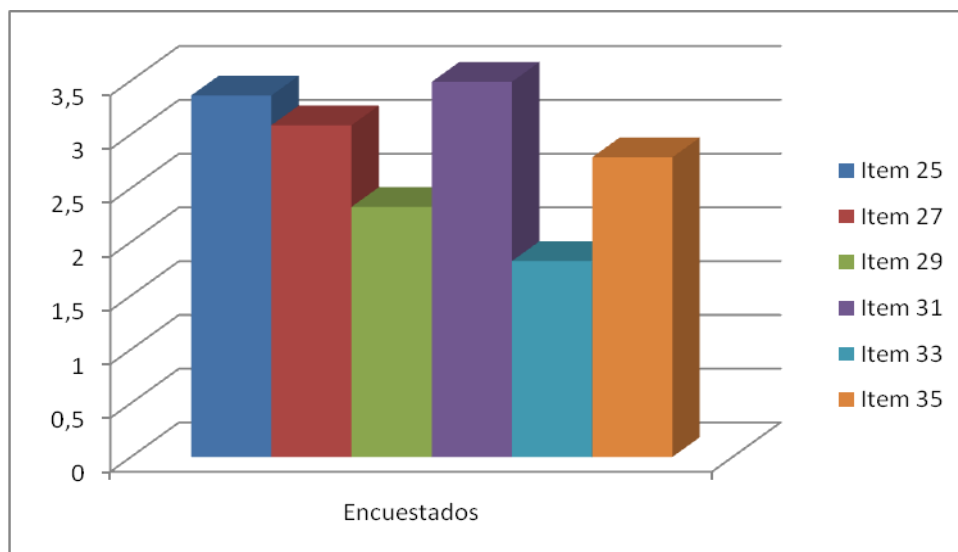
**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Los encuestados necesitan recibir mayor cantidad de información, específicamente desean obtener mayor retroalimentación de su desempeño individual, conocer más detalladamente las oportunidades de crecimiento profesional que les puede ofrecer la organización y de las actividades, proyectos y resultados de la gestión realizada por su unidad o del proyecto al cual están asignados. Tomar conciencia que esta necesidad, le permitirá a la organización definir acciones que invite a los supervisores y gerentes de la organización a realizar con mayor frecuencia la retroalimentación de la evaluación realizada al empleado y de las fallas y errores por ellos cometidos, esto favorecería la identificación y el compromiso de los mismos para con la organización.



**Tabla N° 8:** Envío de información a otros, Cantidad de información que envía

| ENVÍO DE INFORMACIÓN A OTROS                                | Encuestados |
|-------------------------------------------------------------|-------------|
| # 25 (Reportando los resultados de mi trabajo)              | 3,361702128 |
| # 27 (Reportando problemas relacionados con mi trabajo)     | 3,085106383 |
| # 29 (Elevando quejas acerca de mi trabajo)                 | 2,326086957 |
| # 31 (Pidiendo información necesaria para hacer mi trabajo) | 3,489361702 |
| # 33 (Evaluando el desempeño de mi supervisor inmediato)    | 1,822222222 |
| # 35 (Solicitando instrucciones/directrices más claras)     | 2,787234043 |
| <b>Promedio Total</b>                                       | 2,811952239 |
| <b>Desviación Estándar</b>                                  | 0,640618962 |
| <b>Coefficiente de Variación</b>                            | 22,78200012 |
| <b>Varianza</b>                                             | 0,410392655 |

**Gráfico N° 8:** Envío de información a otros, Cantidad de información que envía

**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

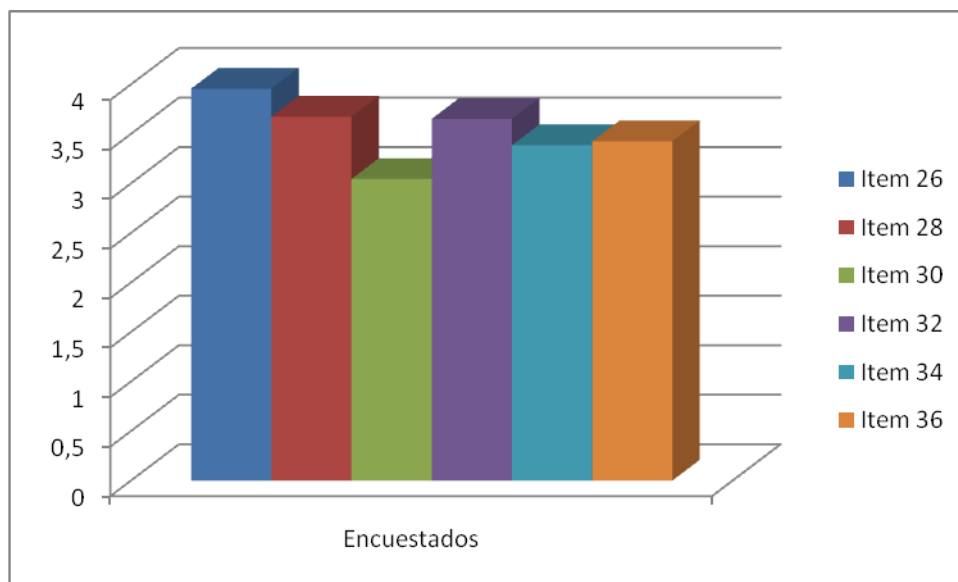
Los encuestados están conscientes que envían algo de información a sus colegas, supervisados y supervisores. Aún cuando desean recibir mayor información de su evaluación, no comentan a sus supervisores la necesidad

conocer sus fallas o errores y mucho menos solicitan instrucciones o directrices claras de las acciones que deben emprender para mejorar su trabajo. Adicionalmente sienten que no son tomados en cuenta al momento de evaluar el desempeño de sus supervisores, lo que indica que la evaluación del desempeño definida en la organización es de 90°, sólo es el supervisor quien evalúa a las personas a su cargo.

**Tabla N° 9:** Envío de información a otros, Cantidad de información que debería enviar

| <b>ENVÍO DE INFORMACIÓN A OTROS</b>                         | <b>Encuestados</b> |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|
| # 26 (Reportando los resultados de mi trabajo)              | 3,956521739        |
| # 28 (Reportando problemas relacionados con mi trabajo)     | 3,673913043        |
| # 30 (Elevando quejas acerca de mi trabajo)                 | 3,045454545        |
| # 32 (Pidiendo información necesaria para hacer mi trabajo) | 3,652173913        |
| # 34 (Evaluando el desempeño de mi supervisor inmediato)    | 3,386363636        |
| # 36 (Solicitando instrucciones/directrices más claras)     | 3,425531915        |
| <b>Promedio Total</b>                                       | 3,523326465        |
| <b>Desviación Estándar</b>                                  | 0,311004916        |
| <b>Coefficiente de Variación</b>                            | 8,827025239        |
| <b>Varianza</b>                                             | 0,096724058        |

**Gráfico N° 9:** Envío de información a otros, Cantidad de información que debería enviar



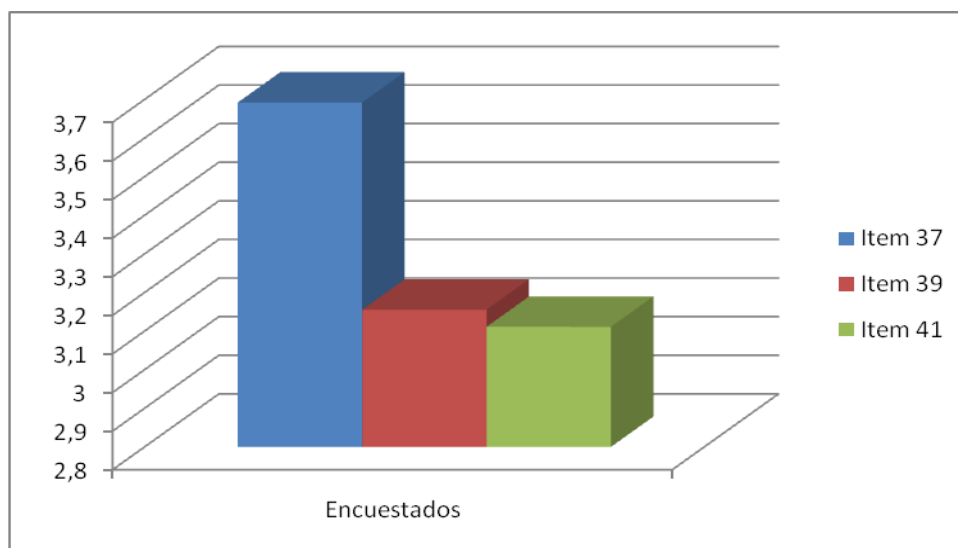
**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Los encuestados perciben que deben reportar más frecuentemente a sus supervisores, los resultados de su trabajo y los problemas que se le presentan en la ejecución de sus funciones. Así como pedir mayor información que les permita hacer mejor su trabajo. Estos resultados son consistentes con las oportunidades de mejora detectadas en la recepción y envío de la información.

**Tabla N° 10:** Seguimiento a la información enviada, Grado de seguimiento efectuado

| SEGUIMIENTO A LA INFORMACIÓN ENVIADA  | Encuestados |
|---------------------------------------|-------------|
| # 37 (A mis subordinados (si aplica)) | 3,692307692 |
| # 39 (A mis colegas)                  | 3,155555556 |
| # 41 (A mis supervisores)             | 3,111111111 |
| <b>Promedio Total</b>                 | 3,31965812  |
| <b>Desviación Estándar</b>            | 0,323488184 |
| <b>Coefficiente de Variación</b>      | 9,744623461 |
| <b>Varianza</b>                       | 0,104644605 |

**Gráfico N° 10:** Seguimiento a la información enviada, Grado de seguimiento efectuado



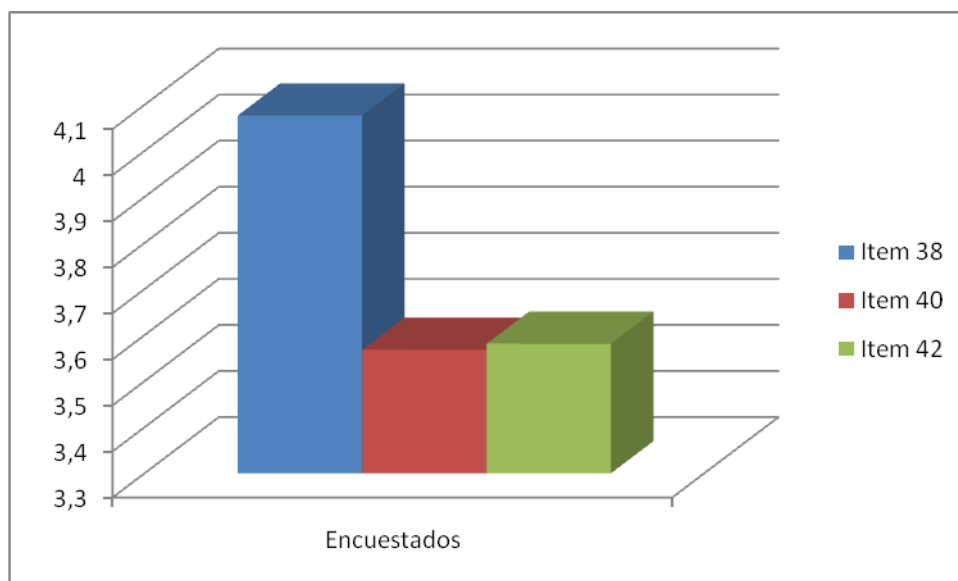
**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Tanto los supervisores como los supervisados que respondieron el cuestionario, realizan algo de seguimiento a la información enviada. Aún cuando envían la información y solicitan opiniones de los involucrados, no pactan fechas de entrega y en caso de hacerlo, no están pendientes de recibir las respuestas en el tiempo definido.

**Tabla N° 11:** Seguimiento a la información enviada, Grado de seguimiento que necesita

| SEGUIMIENTO A LA INFORMACIÓN ENVIADA  | Encuestados |
|---------------------------------------|-------------|
| # 38 (A mis subordinados (si aplica)) | 4,076923077 |
| # 40 (A mis colegas)                  | 3,568181818 |
| # 42 (A mis supervisores)             | 3,581395349 |
| <b>Promedio Total</b>                 | 3,742166748 |
| <b>Desviación Estándar</b>            | 0,289982757 |
| <b>Coefficiente de Variación</b>      | 7,749060269 |
| <b>Varianza</b>                       | 0,084089999 |

**Gráfico N° 11:** Seguimiento a la información enviada, Grado de seguimiento que necesita

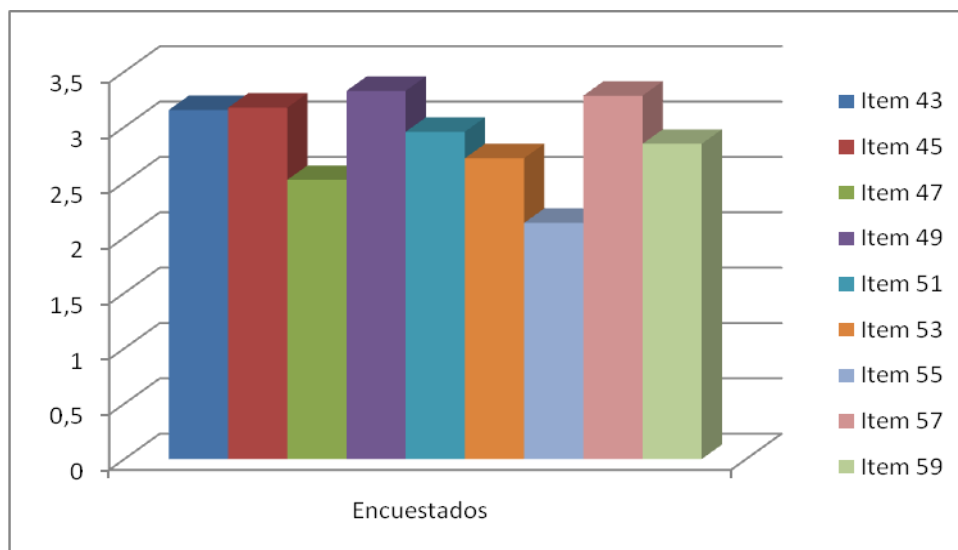


**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

De acuerdo con las opiniones expresadas por la muestra se puede observar que en la dimensión Seguimiento a la información enviada, todos los encuestados necesitan que se realice mayor seguimiento de la información y solicitudes realizadas tanto por parte de los supervisores, como de los supervisados y colegas.

**Tabla N° 12:** Fuentes de información, Cantidad de información que recibe

| FUENTES DE INFORMACIÓN                        | Encuestados |
|-----------------------------------------------|-------------|
| # 43 (Subordinados (si aplica))               | 3,153846154 |
| # 45 (Colegas dentro de mi unidad de trabajo) | 3,173913043 |
| # 47 (Colegas de otras unidades/empresa/país) | 2,52173913  |
| # 49 (Supervisor inmediato)                   | 3,326086957 |
| # 51 (Reuniones en mi unidad de trabajo)      | 2,956521739 |
| # 53 (Presentaciones formales de directivos)  | 2,717391304 |
| # 55 (El rumor ("radio pasillo"))             | 2,133333333 |
| # 57 (Gerencia de Recursos Humanos)           | 3,282608696 |
| # 59 (Proyectos)                              | 2,847826087 |
| <b>Promedio Total</b>                         | 2,901474049 |
| <b>Desviación Estándar</b>                    | 0,39330459  |
| <b>Coefficiente de Variación</b>              | 13,55533715 |
| <b>Varianza</b>                               | 0,1546885   |

**Gráfico N° 12:** Fuentes de información, Cantidad de información que recibe

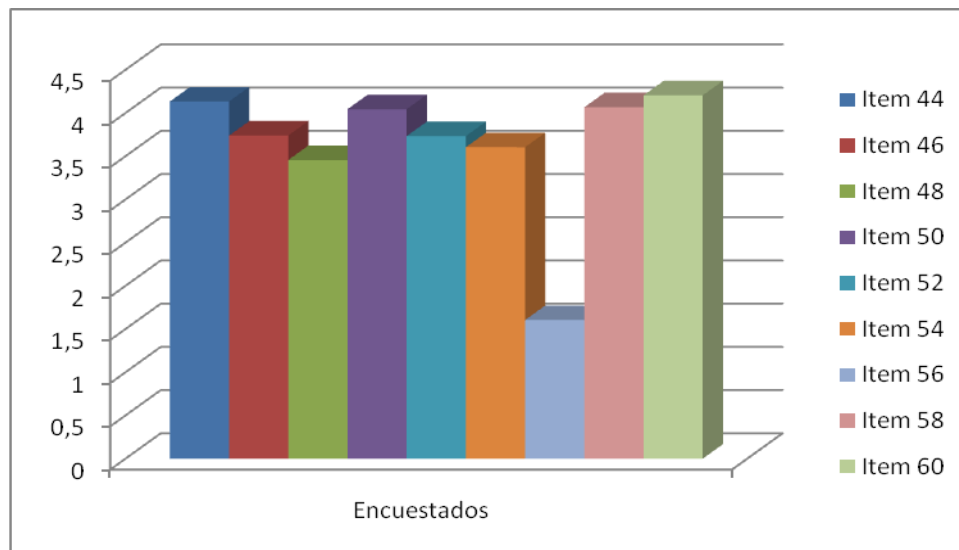
**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Los resultados obtenidos en la dimensión de Fuentes de información, refleja que los encuestados reciben algo de información de su supervisor inmediato y de la Gerencia de Recursos Humanos. En contraposición, manifiestan recibir poca información de sus colegas de otras unidades o a través del rumor ("radio pasillo"). Esto último es bueno para la organización, ya que evita levantar falsas expectativas o generar ansiedades entre el personal.

**Tabla N° 13:** Fuentes de información, Cantidad de información que necesita recibir

| <b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>                 | <b>Encuestados</b> |
|-----------------------------------------------|--------------------|
| # 44 (Subordinados (si aplica))               | 4,133333333        |
| # 46 (Colegas dentro de mi unidad de trabajo) | 3,739130435        |
| # 48 (Colegas de otras unidades/empresa/país) | 3,456521739        |
| # 50 (Supervisor inmediato)                   | 4,044444444        |
| # 52 (Reuniones en mi unidad de trabajo)      | 3,733333333        |
| # 54 (Presentaciones formales de directivos)  | 3,604651163        |
| # 56 (El rumor ("radio pasillo"))             | 1,604651163        |
| # 58 (Gerencia de Recursos Humanos)           | 4,066666667        |
| # 60 (Proyectos)                              | 4,204545455        |
| <b>Promedio Total</b>                         | 3,620808637        |
| <b>Desviación Estándar</b>                    | 0,798474403        |
| <b>Coefficiente de Variación</b>              | 22,05237789        |
| <b>Varianza</b>                               | 0,637561373        |

**Gráfico N° 13:** Fuentes de información, Cantidad de información que necesita recibir



**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Los supervisores encuestados expresaron necesitar mayor información de sus subordinados. Estos resultados tienen total concordancia con las opiniones emitidas y observadas en las dimensiones de envío de información a otros, cantidad de información que debería enviar y seguimiento a la información enviada, grado de seguimiento que necesita.

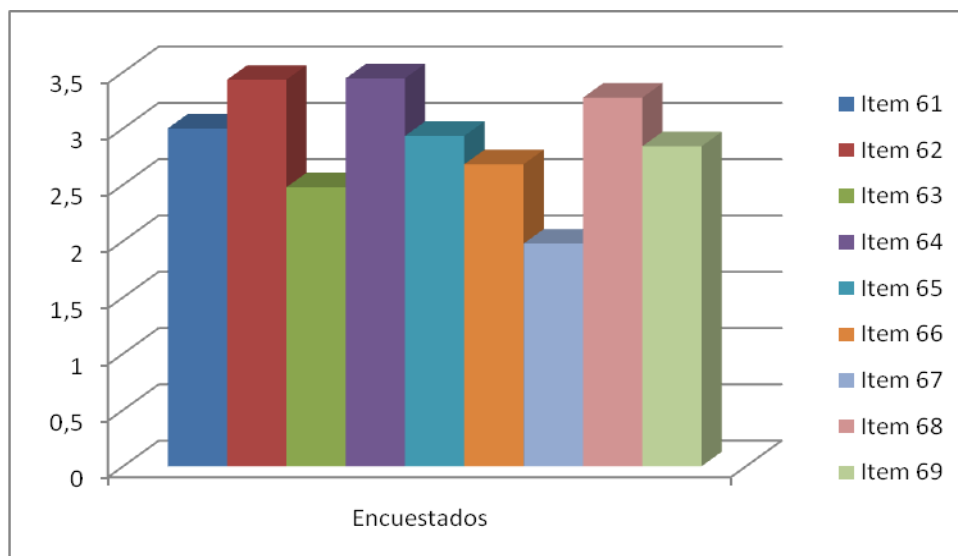
En concordancia con el punto anterior, los encuestados aún cuando reciben información de estas fuentes, desean recibir más información de los Proyectos en los cuales participan, de la Gerencia de Recursos Humanos y de su supervisor inmediato. Lo opuesto expresan de necesitar información del rumor entre el personal (“radio pasillo”).



**Tabla N° 14:** Oportunidad de información recibida de fuentes clave, Grado en que recibe la información oportunamente

| <b>OPORTUNIDAD DE INFORMACIÓN RECIBIDA DE FUENTES CLAVE</b> | <b>Encuestados</b> |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|
| # 61 (Subordinados (si aplica))                             | 3                  |
| # 62 (Colegas dentro de mi unidad de trabajo)               | 3,431818182        |
| # 63 (Colegas de otras unidades/empresa/país)               | 2,477272727        |
| # 64 (Supervisor inmediato)                                 | 3,444444444        |
| # 65 (Reuniones en mi unidad de trabajo)                    | 2,933333333        |
| # 66 (Presentaciones formales de directivos)                | 2,681818182        |
| # 67 (El rumor ("radio pasillo"))                           | 1,977272727        |
| # 68 (Gerencia de Recursos Humanos)                         | 3,272727273        |
| # 69 (Proyectos)                                            | 2,840909091        |
| <b>Promedio Total</b>                                       | 2,895510662        |
| <b>Desviación Estándar</b>                                  | 0,4757001          |
| <b>Coefficiente de Variación</b>                            | 16,42888443        |
| <b>Varianza</b>                                             | 0,226290585        |

**Gráfico N° 14:** Oportunidad de información recibida de fuentes clave, Grado en que recibe la información oportunamente



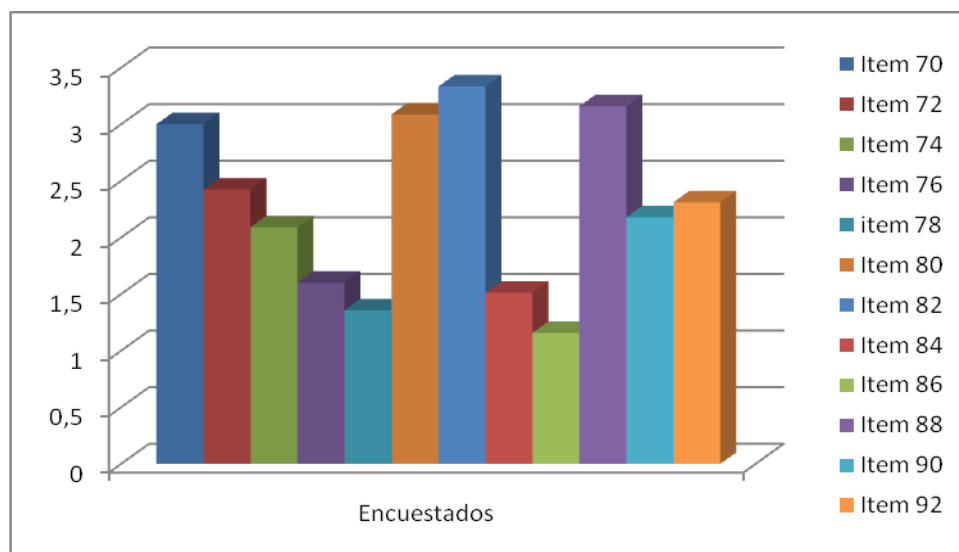
**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Los empleados de CeleriTech Solutions encuestados, manifestaron recibir algo de información oportunamente a través de los colegas de su área de trabajo y de su supervisor inmediato. Reciben poca información oportuna de los colegas de otras áreas de negocio o país y del rumor generado entre los compañeros de trabajo (“radio pasillo”).

**Tabla N° 15:** Canales de información, Cantidad de información que recibe

| <b>CANALES DE INFORMACIÓN</b>                | <b>Encuestados</b> |
|----------------------------------------------|--------------------|
| # 70 (Cara a cara)                           | 3                  |
| # 72 (Memorandos, cartas, circulares)        | 2,422222222        |
| # 74 (Minutas de reuniones)                  | 2,090909091        |
| # 76 (Carteleras)                            | 1,6                |
| # 78 (Boletines impresos)                    | 1,355555556        |
| # 80 (Boletines electrónicos)                | 3,086956522        |
| # 82 (Correos masivos)                       | 3,333333333        |
| # 84 (Portal de la empresa)                  | 1,511111111        |
| # 86 (Videos)                                | 1,155555556        |
| # 88 (Reuniones con su supervisor)           | 3,159090909        |
| # 90 (Reuniones de gerencia)                 | 2,177777778        |
| # 92 (Encuentros cara a cara con directivos) | 2,311111111        |
| <b>Promedio Total</b>                        | 2,266968599        |
| <b>Desviación Estándar</b>                   | 0,756175529        |
| <b>Coefficiente de Variación</b>             | 33,35624187        |
| <b>Varianza</b>                              | 0,571801431        |

**Gráfico N° 15:** Canales de información, Canales de información que recibe



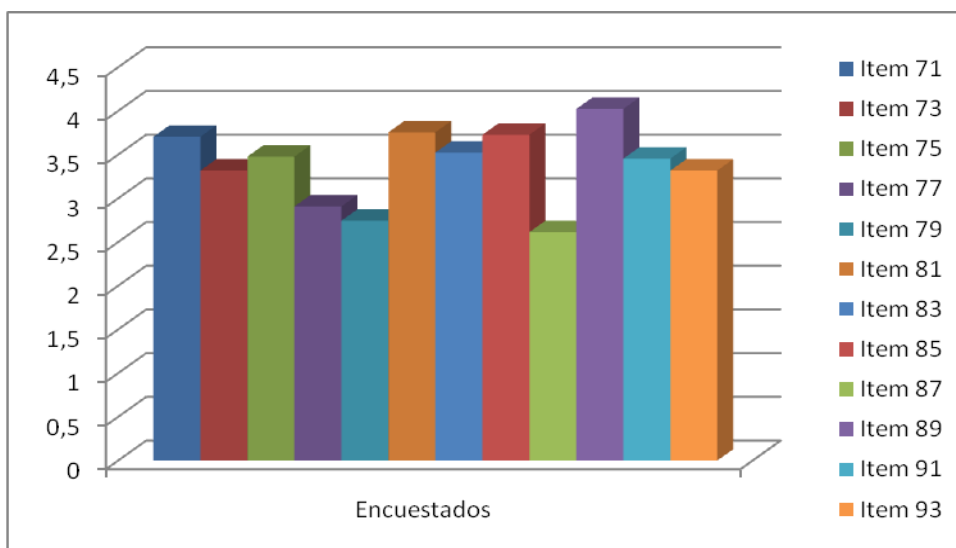
**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Actualmente los encuestados reciben algo de información a través de los siguientes canales: correos masivos y reuniones con su supervisor. Sin embargo, opinan recibir muy poca información por medio de boletines impresos, portal de la empresa y videos, lo cual puede indicar que estos canales son usados con muy poca frecuencia o no son utilizados por la organización.

**Tabla N° 16:** Canales de información, Canales de información que necesita recibir

| CANALES DE INFORMACIÓN                       | Encuestados |
|----------------------------------------------|-------------|
| # 71 (Cara a cara)                           | 3,704545455 |
| # 73 (Memorandos, cartas, circulares)        | 3,318181818 |
| # 75 (Minutas de reuniones)                  | 3,477272727 |
| # 77 (Carteleras)                            | 2,906976744 |
| # 79 (Boletines impresos)                    | 2,744186047 |
| # 81 (Boletines electrónicos)                | 3,755555556 |
| # 83 (Correos masivos)                       | 3,523809524 |
| # 85 (Portal de la empresa)                  | 3,727272727 |
| # 87 (Videos)                                | 2,613636364 |
| # 89 (Reuniones con su supervisor)           | 4,023255814 |
| # 91 (Reuniones de gerencia)                 | 3,454545455 |
| # 93 (Encuentros cara a cara con directivos) | 3,318181818 |
| <b>Promedio Total</b>                        | 3,380618337 |
| <b>Desviación Estándar</b>                   | 0,43058209  |
| <b>Coefficiente de Variación</b>             | 12,73678502 |
| <b>Varianza</b>                              | 0,185400936 |

**Gráfico N° 16:** Canales de información, Canales de información que necesita recibir

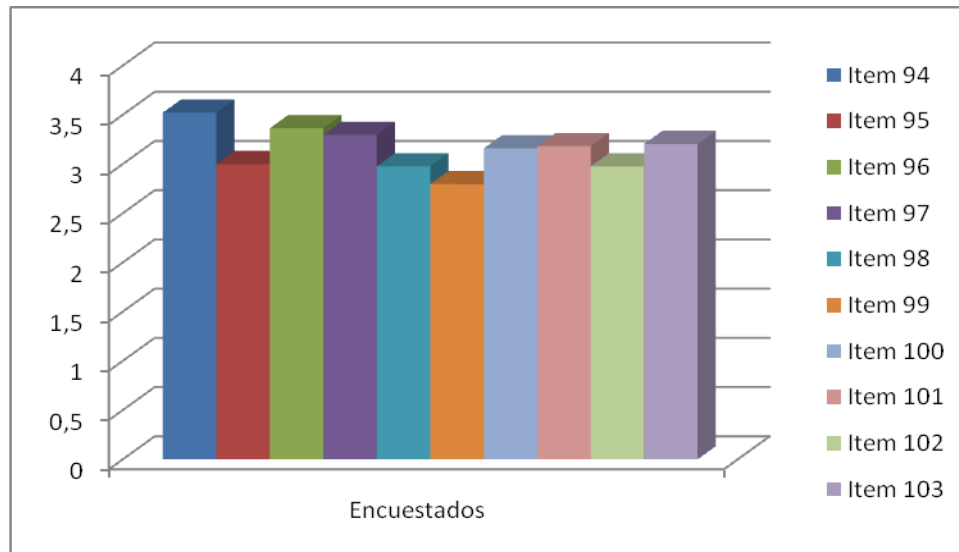


**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

Los encuestados expresaron que les gustaría recibir información con mayor frecuencia y en mayor cantidad de: reuniones con su supervisor, boletines electrónicos, portal de la empresa y actividades cara a cara. El canal por el cual desean recibir poca información es el video.

**Tabla N° 17:** Efectividad del mensaje, Nivel de satisfacción

| <b>EFFECTIVIDAD DEL MENSAJE</b>                                           | <b>Encuestados</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| # 94 (Visión, misión y estrategias organizacionales)                      | 3,522727273        |
| # 95 (Políticas comerciales)                                              | 3                  |
| # 96 (Productos que ofrece la empresa a los clientes)                     | 3,363636364        |
| # 97 (Logros de los diferentes proyectos)                                 | 3,295454545        |
| # 98 (Logros y reconocimientos individuales y grupales)                   | 2,977272727        |
| # 99 (Políticas, procedimientos y normas)                                 | 2,795454545        |
| # 100 (Temas de seguridad)                                                | 3,159090909        |
| # 101 (Beneficios)                                                        | 3,181818182        |
| # 102 (Compromiso social de la empresa)                                   | 2,977272727        |
| # 103 (En general cuán satisfecho está con los esfuerzos de comunicación) | 3,204545455        |
| <b>Promedio Total</b>                                                     | 3,147727273        |
| <b>Desviación Estándar</b>                                                | 0,215410109        |
| <b>Coefficiente de Variación</b>                                          | 6,84335365         |
| <b>Varianza</b>                                                           | 0,046401515        |

**Gráfico N° 17:** Efectividad del mensaje, Nivel de satisfacción

**Fuente:** GARCÍA, M. (2008). Trabajo de Grado: *Diagnóstico de la comunicación interna de CeleriTech Solutions*.

La información respecto a visión, misión, estrategias organizacionales, productos que ofrece la organización y los logros de los diferentes proyectos son los mensajes más efectivos que han sido emitidos a través de los medios formales de la empresa; ya que los empleados se sienten algo satisfechos del manejo y conocimiento que poseen y reciben de esta información. Sin embargo, se sienten algo insatisfechos con la información recibida de políticas, procedimientos y normas establecidas por CeleriTech Solutions.

En general, los encuestados manifiestan estar algo satisfechos con los esfuerzos de comunicación que realiza la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al diagnosticar el nivel de los encuestados, en términos de variables demográficas: se constató que son personas en su mayoría hombres que ya culminaron sus estudios universitarios, que buscan crecimiento profesional y personal a través de la experiencia que pueden obtener de realizar proyectos de gran alcance e impacto en grandes organizaciones a través de la implantación de los productos ofrecidos por CeleriTech Solutions.

Son personas que tienen menos de uno y hasta dos años laborando en la organización y de acuerdo con el instrumento aplicado, en su mayoría sus opiniones respecto a la cantidad de información que reciben de la organización, oscilaron en la situación actual, entre muy poca y algo; lo que pone de manifiesto la necesidad de información. Esta situación se evidencia al analizar los resultados de las diferentes dimensiones evaluadas en el instrumento aplicado respecto a la situación deseada, ya que los empleados encuestados expresan necesitar mayor cantidad de información vinculada con la ejecución y responsabilidades de su labor de manera individual, de las oportunidades de crecimiento personal y de las actividades y resultados de la gestión realizada por su unidad de trabajo o proyecto en el que participa. “Cada empleado necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa” (Saló, s/f, p. 39).

Tanto los resultados del cuestionario aplicado como las entrevistas realizadas evidencian que CeleriTech Solutions no cuenta con un sistema de comunicaciones establecido, lo que ocasiona que la mayoría de los procesos

de comunicación sean informales y poco estructurados. El canal más efectivo utilizado por la organización actualmente es el correo electrónico, adicionalmente son los supervisores la fuente por medio del cual los encuestados manifiestan recibir algo de información.

Según Downs y Hazen (Varona, 1993), la satisfacción con la comunicación debía definirse como “el agrado que experimenta un individuo con relación a los varios aspectos de la comunicación que existe en la organización”. Esto nos lleva a concluir que los empleados de CeleriTech Solutions no se sienten satisfechos con los esfuerzos de comunicación realizados por los integrantes de la organización.

En este sentido, se requiere implementar varias acciones en términos de comunicaciones internas, para que así CeleriTech Solutions ofrezca a los empleados una visión precisa de dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe ir, lo que les permitirá tener una mayor comprensión de los procesos de cambio y ajuste por los que pasa la empresa; así como explicarles la forma en que deben comprometerse e identificar las oportunidades para apoyar al logro de las metas estratégicas y de comunicación (Rebeil, 2006):

- Diseñar una estrategia de comunicaciones internas, que permita a los empleados tomar conciencia de lo importante que es su participación en el desarrollo de la empresa y en el logro de las metas estratégicas definidas. Para ello hay que garantizar el conocimiento y la comprensión de los productos y servicios de la empresa, así como la situación en el mercado en el que se compete, explicar el contexto en el cual el personal



pueda unir los puntos que le den una idea clara y congruente sobre la situación del negocio y el rol que le toca desempeñar a cada quien, con una visión comercial y una orientación que fomenten el apoyo de los resultados. Como consecuencia habrá más posibilidades de generar un compromiso por parte de los empleados en todos los niveles organizacionales, con lo que gana atención y credibilidad en la comunicación interna (Rebeil, 2006, p. 54-55).

En la estrategia de comunicaciones se deben incorporar los actos y mensajes de la empresa que aseguran una mayor rentabilidad y consistencia a largo plazo. Esto implica que los directivos de la organización tengan una perspectiva de largo alcance, es decir, una visión integral y de largo plazo que permita el análisis y comprensión de los procesos de cambio por los que pasa la empresa e identificar las oportunidades de comunicación que se deben crear para apoyar al logro de las metas. De esta manera se anticiparían a las necesidades de comunicación que generan los cambios, detectarían las situaciones que originan problemas que amenazan el clima laboral o los resultados de la empresa y actuarían con base a un plan bien definido en cada caso, que es congruente con la estrategia general.

Lo que persigue la estrategia de comunicaciones internas es generar un ambiente rico en información que apalanque la competitividad y ayude a influir positivamente en los resultados de la organización (Rebeil, 2006, p. 55).

¿Qué se debe garantizar a través de la estrategia de comunicación? En la estrategia de comunicación se define qué, a quién, cómo y cuándo comunicar para mantener informadas a todas las audiencias que se requiera, obtener retroalimentación y favorecer la transición hacia un estado deseado. Estos son algunos principios guía de la comunicación en procesos de cambio que sirven de punto de partida para definir cómo realizar las comunicaciones en CeleriTech Solutions:

- a) La información debe ser directa, consistente y oportuna.
  - b) Los voceros serán los líderes naturales de la organización
  - c) Elegir comunicadores y medios idóneos para cada mensaje y audiencia
  - d) Propiciar el compromiso de los líderes
  - e) Ajustar los mensajes a cada audiencia
  - f) Siempre hacer evaluación y seguimiento
  - g) Utilizar múltiples medios para posicionar los mensajes clave
  - h) Promover la retroalimentación
  - i) Definir la frecuencia para comunicar
  - j) Los mensajes deben ser sencillos y breves
- 
- Crear conciencia en los integrantes de la empresa de la necesidad de canalizar y formalizar la información a través de canales escritos y electrónicos, que permitan que la empresa se organice en torno al logro de sus metas y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Adicionalmente permitirá compartir la experiencia adquirida en la realización de los proyectos con los colegas ubicados en otros países.

- Seleccionar los voceros de la organización según el mensaje que se desea emitir y las audiencias a las que se quiere llegar.

En resumen, la implantación de una estrategia de comunicaciones internas mejorará el desempeño de los empleados de CeleriTech Solutions.

## BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN, J. (s/f). *La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas*.

[http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/politica\\_comunicacion.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/politica_comunicacion.mspx)

FERNÁNDEZ, C. (2006). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas: México.

FRENCH, W. y BELL, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. 5ta Edición. Prentice Hall: México.

GARRIDO, F. (2004). *Comunicación Estratégica*. Ediciones Gestión 2000: España.

MORALES, F. (s/f). *La Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado en febrero 2008. <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

MÚNERA, P. y SÁNCHEZ, U. (2003). *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Colección Hermes. Editorial Zuluaga: Medellín.

MUÑIZ, R. (s/f). *La comunicación interna herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI*. [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion\\_interna.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion_interna.mspx)

REBEIL, A. (2006). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. Editorial Trillas: México.

RUBIN, R., PALMGREEN, P. y SYPHER, H. (2004). *Communication research measures, a sourcebook*. The Guilford Press: New York.

SALÓ, N. (s/f). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona Management Review. Recuperado en febrero de 2008, <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>.

SANTALLA, Z. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.

VARONA, F. (1993). *Ponencia: "Auditorias de la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Académica"* presentada en el I Seminario-Taller Latinoamericano de Formación para la Comunicación Organizacional: Bogotá.  
<http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona/vitaines.html>

[www.celeritechsolutions.com](http://www.celeritechsolutions.com)

## **A N E X O S**

## Datos Demográficos

| Área de Gestión                         |  |
|-----------------------------------------|--|
| Directivos                              |  |
| Operaciones                             |  |
| Recursos Humanos o Finanzas             |  |
| Investigación y Desarrollo, o Comercial |  |

| País      |  |
|-----------|--|
| Venezuela |  |
| Perú      |  |
| Otro      |  |

| Educación                |  |
|--------------------------|--|
| Secundaria completa      |  |
| TSU completo             |  |
| Universitaria incompleta |  |
| Universitaria completa   |  |
| Postgrado                |  |

| Antigüedad             |  |
|------------------------|--|
| Menos de 1 año         |  |
| Más de 1 año, hasta 2  |  |
| Más de 2 años, hasta 3 |  |
| Más de 3 años          |  |

| Sexo      |  |
|-----------|--|
| Femenino  |  |
| Masculino |  |

Recepción de información de otros

Con relación a cada uno de los aspectos que se mencionan a continuación, marque primero la respuesta que mejor indique qué tanta información recibe y luego qué tanta información considera que necesita recibir para realizar eficientemente su trabajo:

|                                                                                                  | CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE RECIBE |      |      |       |           |     | CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE NECESITA RECIBIR |      |      |       |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------|------|-------|-----------|-----|----------------------------------------------|------|------|-------|-----------|
|                                                                                                  | Muy poca                           | Poca | Algo | Mucha | Abundante |     | Muy poca                                     | Poca | Algo | Mucha | Abundante |
| 1. Cómo estoy desempeñando mi trabajo                                                            |                                    |      |      |       |           | 2.  |                                              |      |      |       |           |
| 3. Mis responsabilidades en el trabajo                                                           |                                    |      |      |       |           | 4.  |                                              |      |      |       |           |
| 5. Políticas organizacionales de la empresa                                                      |                                    |      |      |       |           | 6.  |                                              |      |      |       |           |
| 7. Beneficios                                                                                    |                                    |      |      |       |           | 8.  |                                              |      |      |       |           |
| 9. Cómo los cambios del entorno y del mercado afectan mi trabajo                                 |                                    |      |      |       |           | 10. |                                              |      |      |       |           |
| 11. Errores y fallas en mi organización                                                          |                                    |      |      |       |           | 12. |                                              |      |      |       |           |
| 13. Cómo soy evaluado                                                                            |                                    |      |      |       |           | 14. |                                              |      |      |       |           |
| 15. Oportunidades de crecimiento profesional                                                     |                                    |      |      |       |           | 16. |                                              |      |      |       |           |
| 17. Productos que ofrece la empresa a los clientes                                               |                                    |      |      |       |           | 18. |                                              |      |      |       |           |
| 19. Estrategias y objetivos de la organización                                                   |                                    |      |      |       |           | 20. |                                              |      |      |       |           |
| 21. Actividades, proyectos y resultados de gestión de mi gerencia o proyecto en el que participo |                                    |      |      |       |           | 22. |                                              |      |      |       |           |
| 23. Actividades, proyectos y resultados de gestión de la organización                            |                                    |      |      |       |           | 24. |                                              |      |      |       |           |



### Envío de información a otros

Con relación a cada uno de los aspectos que se mencionan a continuación, marque primero la respuesta que mejor indique qué tanta información envía y luego qué tanta información considera que debería enviar sobre ese tópico, con el fin de realizar su trabajo:

CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE ENVÍA    CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE DEBERÍA ENVIAR

|                                                          | Muy poca | Poca | Algo | Mucha | Abundante |     | Muy poca | Poca | Algo | Mucha | Abundante |
|----------------------------------------------------------|----------|------|------|-------|-----------|-----|----------|------|------|-------|-----------|
| 25. Reportando los resultados de mi trabajo              |          |      |      |       |           | 26. |          |      |      |       |           |
| 27. Reportando problemas relacionados con mi trabajo     |          |      |      |       |           | 28. |          |      |      |       |           |
| 29. Elevando quejas acerca de mi trabajo                 |          |      |      |       |           | 30. |          |      |      |       |           |
| 31. Pidiendo información necesaria para hacer mi trabajo |          |      |      |       |           | 32. |          |      |      |       |           |
| 33. Evaluando el desempeño de mi supervisor inmediato    |          |      |      |       |           | 34. |          |      |      |       |           |
| 35. Solicitando instrucciones/directrices más claras     |          |      |      |       |           | 36. |          |      |      |       |           |

### Seguimiento a la información enviada

Con relación a cada uno de los aspectos mencionados, marque la respuesta que mejor indique el grado de seguimiento que usted efectúa a la información enviada y luego el grado de seguimiento que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo:

GRADO DE SEGUIMIENTO EFECTUADO    GRADO DE SEGUIMIENTO QUE NECESITA

|                                    | Muy poco | Poco | Algo | Mucho | Abundante |     | Muy poco | Poco | Algo | Mucho | Abundante |
|------------------------------------|----------|------|------|-------|-----------|-----|----------|------|------|-------|-----------|
| 37. A mis subordinados (si aplica) |          |      |      |       |           | 38. |          |      |      |       |           |
| 39. A mis colegas                  |          |      |      |       |           | 40. |          |      |      |       |           |
| 41. A mis supervisores             |          |      |      |       |           | 42. |          |      |      |       |           |

**Fuentes de información**

Usted recibe varias clases de información en su trabajo que proviene de varias fuentes de la organización. Para cada fuente listada abajo, marque primero la respuesta que mejor indique qué tanta información recibe de esa fuente y luego qué tanta información considera que necesita recibir de esa fuente para realizar eficientemente su trabajo:

CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE RECIBE

|                                            | Muy poca | Poca | Algo | Mucha | Abundante |
|--------------------------------------------|----------|------|------|-------|-----------|
| 43. Subordinados (si aplica)               |          |      |      |       |           |
| 45. Colegas dentro de mi unidad de trabajo |          |      |      |       |           |
| 47. Colegas de otras unidades/empresa/país |          |      |      |       |           |
| 49. Supervisor inmediato                   |          |      |      |       |           |
| 51. Reuniones en mi unidad de trabajo      |          |      |      |       |           |
| 53. Presentaciones formales de directivos  |          |      |      |       |           |
| 55. El rumor ("radio pasillo")             |          |      |      |       |           |
| 57. Gerencia de Recursos Humanos           |          |      |      |       |           |
| 59. Proyectos                              |          |      |      |       |           |

CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE NECESITA RECIBIR

|     | Muy poca | Poca | Algo | Mucha | Abundante |
|-----|----------|------|------|-------|-----------|
| 44. |          |      |      |       |           |
| 46. |          |      |      |       |           |
| 48. |          |      |      |       |           |
| 50. |          |      |      |       |           |
| 52. |          |      |      |       |           |
| 54. |          |      |      |       |           |
| 56. |          |      |      |       |           |
| 58. |          |      |      |       |           |
| 60. |          |      |      |       |           |

### Oportunidad de la información recibida de fuentes clave

Indique en qué grado la información de cada una de las siguientes fuentes es recibida oportunamente (se recibe la información cuando se necesita, ni demasiado temprano ni demasiado tarde). Luego indique su orden de preferencia de estas fuentes de información, numerándolas del 1 al 5, donde 1 será su preferida y 5 la menos preferida:

#### GRADO EN QUE RECIBE LA INFORMACIÓN OPORTUNAMENTE

|                                            | Muy poca | Poca | Algo | Mucha | Abundante |
|--------------------------------------------|----------|------|------|-------|-----------|
| 61. Subordinados (si aplica)               |          |      |      |       |           |
| 62. Colegas dentro de mi unidad de trabajo |          |      |      |       |           |
| 63. Colegas de otras unidades/empresa/país |          |      |      |       |           |
| 64. Supervisor inmediato                   |          |      |      |       |           |
| 65. Reuniones en mi unidad de trabajo      |          |      |      |       |           |
| 66. Presentaciones formales de directivos  |          |      |      |       |           |
| 67. El rumor ("radio pasillo")             |          |      |      |       |           |
| 68. Gerencia de Recursos Humanos           |          |      |      |       |           |
| 69. Proyectos                              |          |      |      |       |           |

### Canales de información

Abajo aparecen una variedad de canales a través de los cuales los mensajes son transmitidos en la empresa. Marque la respuesta que mejor indique la cantidad de información que usted recibe ahora a través de cada uno de esos canales y luego la cantidad que usted considera que necesitaría recibir a través de ellos:

CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE RECIBE

CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE NECESITA RECIBIR

|                                           | Muy poca | Poca | Algo | Mucha | Abundante |
|-------------------------------------------|----------|------|------|-------|-----------|
| 70. Cara a cara                           |          |      |      |       |           |
| 72. Memorandos, cartas, circulares        |          |      |      |       |           |
| 74. Minutas de reuniones                  |          |      |      |       |           |
| 76. Carteleras                            |          |      |      |       |           |
| 78. Boletines impresos                    |          |      |      |       |           |
| 80. Boletines electrónicos                |          |      |      |       |           |
| 82 Correos masivos                        |          |      |      |       |           |
| 84. Portal de la empresa                  |          |      |      |       |           |
| 86. Videos                                |          |      |      |       |           |
| 88. Reuniones con su supervisor           |          |      |      |       |           |
| 90. Reuniones de gerencia                 |          |      |      |       |           |
| 92. Encuentros cara a cara con directivos |          |      |      |       |           |

|     | Muy poca | Poca | Algo | Mucha | Abundante |
|-----|----------|------|------|-------|-----------|
| 71. |          |      |      |       |           |
| 73. |          |      |      |       |           |
| 75. |          |      |      |       |           |
| 77. |          |      |      |       |           |
| 79. |          |      |      |       |           |
| 81. |          |      |      |       |           |
| 83. |          |      |      |       |           |
| 85. |          |      |      |       |           |
| 87. |          |      |      |       |           |
| 89. |          |      |      |       |           |
| 91. |          |      |      |       |           |
| 93. |          |      |      |       |           |

Efectividad del mensaje

Cuán satisfecho se siente con la información que recibe por los medios formales de la empresa acerca de los siguientes temas:

NIVEL DE SATISFACCIÓN

|                                                      | Muy insatisfecho | Algo insatisfecho | Algo satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|------------|----------------|
| 94. Visión, misión y estrategias organizacionales    |                  |                   |                 |            |                |
| 95. Políticas comerciales                            |                  |                   |                 |            |                |
| 96. Productos que ofrece la empresa a los clientes   |                  |                   |                 |            |                |
| 97. Logros de los diferentes proyectos               |                  |                   |                 |            |                |
| 98. Logros y reconocimientos individuales y grupales |                  |                   |                 |            |                |
| 99. Políticas, procedimientos y normas               |                  |                   |                 |            |                |
| 100. Temas de seguridad                              |                  |                   |                 |            |                |
| 101. Beneficios                                      |                  |                   |                 |            |                |
| 102. Compromiso social de la empresa                 |                  |                   |                 |            |                |

|                                                                                                                  | Muy poco | Poco | Algo | Mucho | Totalmente |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|------|-------|------------|
| 103. En general, cuán satisfecho está usted con los esfuerzos de comunicación que se realizan en la organización |          |      |      |       |            |

¿Tiene usted alguna sugerencia para mejorar las comunicaciones en la empresa?

# PROPUESTA DE CONSULTORIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Caracas, febrero de 2008.

## **Objetivo de la Consultoría**

Diagnosticar el sistema de comunicaciones de las empresas Celeritech Solutions para obtener la información necesaria y así diseñar la estrategia y lineamientos generales de comunicación.

## **Metodología**

Para cubrir el objetivo de la consultoría se propone un plan de trabajo dividido en dos fases:

1. Recopilación y obtención de información cualitativa y cuantitativa.
  - Recopilación y revisión de documentos sobre estrategias, objetivos, políticas, procesos, medios internos y eventos comunicacionales.
  - Revisión de la estructura funcional.
  - Entrevista semi-estructuradas a personas de primera línea de la organización. Estas entrevistas servirán también para definir y validar las áreas de indagación pertinentes para el desarrollo del instrumento cuantitativo que se aplicará más adelante.
  - Evaluación cuantitativa de la efectividad de las comunicaciones internas y satisfacción comunicacional.

Los resultados de las entrevistas permitirán el diseño de una encuesta de medición de la efectividad y satisfacción del personal con las comunicaciones internas formales e informales de la organización, a través de la adaptación del *Cuestionario de Satisfacción Comunicacional* (Downs and Hazen, 1977), el cual tiene como objetivo las relaciones entre la comunicación y la satisfacción en el trabajo, la identificación y el



Con Sentido Consultores, C.A.

compromiso con la organización, a través de la evaluación de las siguientes dimensiones:

- Clima comunicacional
- Relación con superiores
- Integración organizacional
- Calidad de medios
- Comunicación horizontal e informal
- Perspectiva organizacional
- Relación organizacional
- Calidad del feedback

2. Diseño de estrategias y lineamientos generales de comunicación. A partir de la información obtenida se procederá a codiseñar la estrategia de comunicación de las organizaciones, lo cual comprende la definición de los hitos y rutinas comunicacionales a corto y mediano plazo, alineadas con los planes estratégicos.

### **Población o muestra**

Las entrevistas semiestructuradas se realizarán a:

1. Mónica Finol – Finanzas
2. Rafael Ayala / Wilbert Moreno – Directores de Cuentas Corporativas
3. Ricardo Tirado – Gerente de Consultoría de Celeritech
4. Enrique Ponte – Gerente de Ventas
5. Nohelia Salinas – Gerente de Recursos Humanos

Estas entrevistas tendrán una duración aproximada de hora y media, convenidas previamente con cada uno de los mencionados, en horario de oficina.





**Con Sentido Consultores, C.A.**

La encuesta, para el levantamiento de la información cuantitativa, se aplicará vía correo electrónico a todo el personal de Celeritech Solutions y Netrix Consulting; lo cual representa un 100% de la población total.

### **Cronograma**

Consideramos que el tiempo de ejecución de la consultoría, en su totalidad, de 12 semanas continuas. El cronograma de actividades de cada una de las fases se muestra a continuación:

| <b>Actividades / Tiempo</b>  | <b>Marzo</b> | <b>Abril</b> | <b>Mayo</b> |
|------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Entrevistas                  |              |              |             |
| Aplicación de Encuesta       |              |              |             |
| Procesamiento de Información |              |              |             |
| Diseño de Estrategia         |              |              |             |

### **Inversión**

El tiempo en horas hombre previsto para la elaboración de la consultoría es de 135 horas.

La inversión a realizar es de 25.650 BsF. (Costo por hora: 190 BsF.)

Este costo incluye la reproducción de las encuestas al personal y gastos varios que se puedan generar.



Con Sentido Consultores, C.A.

## **Quienes somos**

### **Consultores Principales**

#### **María Andreína García Pulido**

##### *Estudios:*

- Administración. Mención Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Católica del Táchira. 2002
- Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello. 2008.

*Cargo Actual:* Consultor II, Banesco Banco Universal.

*Experiencia laboral:* Planificación, coordinación, control y seguimiento de actividades de formación para el personal. Adecuación y diseño de estrategias de aprendizaje.

#### **José Félix Mesa Rodríguez**

##### *Estudios:*

- Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello. 2002
- Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello. 2008.

*Cargo Actual:* Especialista en Gestión de Cambio Organizacional, Empresas Polar.

*Experiencia laboral:* Comunicaciones Organizacionales, diseño de estrategias de comunicación para áreas de negocio y proyectos. Periodismo de Negocios. Edición y Producción de Medios.

### **Equipo de apoyo**

#### **María Alejandra Medina Solórzano**

##### *Estudios:*

- Farmacéutico. Mención Tecnología Industrial. Universidad Santa María. 1992



**Con Sentido Consultores, C.A.**

- Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. 2008.

*Cargo Actual:* Farmacéutico Patrocinante/Regente. Laboratorios Stiefel.

*Experiencia laboral:* Asesoría técnica y legal farmacéutica. Entrenamiento farmacológico, trabajo directo con fuerza de ventas.

### **Patricia Vanesa Zambrano Vernay**

*Estudios:*

- Psicólogo. Universidad Rafael Urdaneta. 2003
- Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. 2008

*Cargo Actual:* Consultor de Recursos Humanos. Banco de Venezuela, Grupo Santander.

*Experiencia laboral:* Manejo de todos los subsistemas de recursos humanos (reclutamiento y selección, compensación, formación, planeación y desarrollo gerencial) en empresas transnacionales.

### **José B. Esposito D.**

*Estudios:*

- Administración, mención Recursos Humanos. UNESR 1997.
- Especialista en Desarrollo Organizacional Universidad Católica Andrés Bello. 2008
- Magister en Gerencia Empresarial. Universidad Católica Andrés Bello 2002

*Cargo Actual:* Gerente Corp. de Capital Humano, Corporación Alkoholes y Bebidas del Caribe, C.A.

*Experiencia laboral:* Más de 15 años de experiencia en todos los subsistemas de Recursos Humanos tanto en empresas transnacionales como Nacionales.



Con Sentido Consultores, C.A.

### **María Gabriela Viloria Quintero**

*Estudios:*

- Ingeniero de Sistemas. Universidad de Los Andes. 2002
- Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. 2008

*Cargo Actual:* Analista de Sistemas. Banesco Banco Universal.

*Experiencia laboral:* Adecuación y facilitación de procesos de desarrollo de software (Rational Unified Process). Diseño y ejecución de pruebas de software.

### **Ingrid Gabriela Marín Monasterios**

*Estudios:*

- Administración. Mención Recursos Humanos. UNESR (2005).
- Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello 2008.

*Cargo Actual:* Gerente de Recursos Humanos BSN Medical Venezuela, C.A

*Experiencia laboral:* Experiencia de 24 años en las áreas de educación, recursos humanos, consultoría y gerencia.

### **Marianella Durán Monagas**

*Estudios:*

- Relaciones Industriales, UCAB 1993
- Especialista en Administración de Empresas, Universidad Católica Andrés Bello, 1999.
- Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, 2008.

*Cargo Actual:* Gerente de Recursos Humanos, Mabe Venezuela.

*Experiencia laboral:* Planificación, coordinación y dirección de procesos de gestión humana, con especial énfasis en selección, desarrollo y compensación.



Con Sentido Consultores, C.A.

**Alfonso Bortone Montezuma**

*Estudios:*

- Especialista en Administración de Empresas, Mención Finanzas, 2005.
- Especialista en Administración de Empresas, Mención Mercadeo. 2006
- Especialista en Desarrollo Organizacional.2008.

*Cargo Actual:* Accountant, Baker Hughes.

*Experiencia laboral:* Desarrollo en el área financiera de Empresas Transnacionales, para el manejo de cuentas ínter compañías con los diferentes países, manejo, entrenamiento y administración de los sistemas gerenciales de activo fijo a nivel de Latinoamérica, experiencia en el manejo, administración e implementación de sistemas de reporte Hyperion usado por las grandes corporaciones para el reporte y consolidación de sus resultados financieros.