



FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

TRABAJO DE GRADO

AUDITORÍA AL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES INTERNAS

DE IBM DE VENEZUELA

TESISTA: ANDREA MORENO MONTEFUSCO

TUTOR: ELSI ARAUJO

CARACAS, SEPTIEMBRE 2013

AGRADECIMIENTOS

A Chaya, Chui y Paula

Especialmente a Ivonne

A Miguel Reyes

A Mónica Guerrero

A Elizabeth Ramírez

A Michelle Lavín

A Elsi Araujo

A IBM de Venezuela

A Dios

*Por ti mismo todo lo puedes, pero la experiencia de hacerlo en compañía
siempre es mejor*

-AMM-

A todos, gracias.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.1 Justificación	4
2.2 Delimitación	5
III MARCO CONCEPTUAL	7
3.1 La comunicación en las organizaciones	7
3.1.1 Formas de comunicación organizacional	8
3.1.2 Funciones de la comunicación organizacional	10
3.2 Comunicaciones Internas	11
3.2.1 Objetivos de las Comunicaciones Internas	12
3.2.2 Características de las Comunicaciones Internas	15
3.2.3 Público al que se dirigen las comunicaciones internas	17
3.2.4 tipos de comunicaciones internas	18
3.2.4.1 Comunicación descendente	18
3.2.4.2 Comunicación ascendente	20
3.2.4.3 Comunicación horizontal	21
3.2.5 El medio y el canal en las comunicaciones internas	22
3.3 Auditoría de las Comunicaciones Internas	24
3.3.1 Perspectivas para auditorías de comunicaciones internas	25
IV MARCO REFERENCIAL	28
4.1 Breve reseña histórica de IBM Corporation	28
4.2 IBM Corporation en el tiempo	28
4.3 IBM de Venezuela	31
4.4 IBM como ciudadano corporativo	33
4.5 Misión y valores corporativos de IBM	35
4.5.1 Misión	35

4.5.2 Valores corporativos	35
4.6 El departamento de comunicaciones internas en IBM de Venezuela	35
V MÉTODO	37
5.1 Modalidad	37
5.2 Diseño y Tipo de investigación	37
5.3 Objetivo General	37
5.4 Objetivos específicos	38
5.5 Unidad de análisis	38
5.5.1 Unidad de análisis	38
5.5.2 Población	38
5.5.3 Muestra	40
5.6 Diseño de la investigación	40
5.6.1 Operacionalización de variables	42
5.7 diseño de la Investigación	44
5.7.1 Descripción	44
5.7.2 Validación	45
5.7.3 Instrumento aplicado a la muestra de empleados y gerentes de IBM de Venezuela	45
5.7.4 Instrumento: entrevista semi-estructurada aplicada a la Gerente del Departamento de Comunicaciones Corporativas	49
5.7.5 Instrumento: entrevista semi-estructurada aplicada a la Coordinadora de Comunicaciones Internas	50
VI PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	51
6.1 Codificación y vaciado de respuestas	51
6.2 Resultados de la encuesta aplicada a empleados de IBM	54
6.3 Resultados de la entrevista a Comunicaciones Corporativas	73
6.4 Resultados de la entrevista a Comunicaciones Internas	75
6.5 Análisis de Resultados	76

6.5.1 Análisis de las Encuestas aplicadas a los empleados	76
6.5.2 Análisis de la entrevista a Comunicaciones Internas	80
6.5.3 Análisis de la entrevista a Comunicaciones Corporativas	82
VII DISCUSIÓN DE RESULTADOS	84
VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
8.1 Conclusiones	90
8.2 Recomendaciones	92
Bibliografía	94

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: operacionalización de variables de objetivo uno.	42
Tabla 2: operacionalización de variables de objetivo dos.	42
Tabla 3: operacionalización de variables de objetivo tres.	43
Tabla 4: operacionalización de variables de objetivo cuatro.	43
Tabla 5: Medidas de tendencia central: Moda, media y mediana de las preguntas que formaron parte de la encuesta aplicada a los empleados de IBM de Venezuela	54
Tabla 6: Tabla de frecuencia para la pregunta 1- ¿Lee las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	55
Tabla 7: Tabla de frecuencias para la pregunta dos: ¿Entiende las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	56
Tabla 8: Tabla de frecuencias para la pregunta tres: 3. ¿Le parecen pertinentes las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	57
Tabla 9: Tabla de frecuencias para la pregunta cuatro punto uno: 4.1- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen comprensibles las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	58
Tabla 10: Tabla de frecuencias para la pregunta cuatro punto dos: 4.2 Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen oportunas las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	59
Tabla 11: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto uno: 5.1- ¿Qué le parece la diagramación de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	60
Tabla 12: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto dos: 5.2- ¿Qué le parecen los colores de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	61

Tabla 13: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto tres: 5.3- ¿Qué le parece la fuente utilizada en las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	62
Tabla 14: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto cuatro: 5.4- ¿Qué le parece el uso de imágenes de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	63
Tabla 15: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto cinco: 5.5- ¿Qué le parece el uso de textos de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	64
Tabla 16: Tabla de frecuencias para la pregunta seis punto uno: 6.1- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan su productividad en el trabajo?	65
Tabla 17: Tabla de frecuencias para la pregunta seis punto dos: 6.2- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve incrementan su compromiso con la organización?	66
Tabla 18: Tabla de frecuencias para la pregunta seis punto dos: 6.3- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan sus ganas de trabajar en equipo?	67
Tabla 19: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto uno: 7.1- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los ascensores se utilizan de manera efectiva?	68
Tabla 20: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto dos: 7.2- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los pisos se utilizan de manera efectiva?	69
Tabla 21: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto tres: 7.3- ¿Le parece que las notas enviadas por correo electrónico se utilizan de manera efectiva?	70
Tabla 22: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto cuatro: 7.4- ¿Le parece que el boletín de IBM noticias se utilizan de manera efectiva?	71
Tabla 22: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto cuatro: 8- ¿Qué sugerencia le haría al departamento de comunicaciones internas para que el desarrollo de las funciones sea óptimo para la organización?	72

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Frecuencia para la pregunta 1- ¿Lee las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	55
Gráfico 2: Frecuencia para la pregunta 2- ¿Entiende las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	56
Gráfico 3: Frecuencia para la pregunta 3- ¿Le parecen pertinentes las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	57
Gráfico 4: Frecuencia para la pregunta 4.1- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen comprensibles las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	58
Gráfico 5: Frecuencia para la pregunta 2- ¿Entiende las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	59
Gráfico 6: Frecuencia para la pregunta 5.1- ¿Qué le parece la diagramación de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	60
Gráfico 7: Frecuencia para la pregunta 5.2- ¿Qué le parecen los colores de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	61
Gráfico 8: Frecuencia para la pregunta 5.3- ¿Qué le parece la fuente utilizada en las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	62
Gráfico 9: Frecuencia para la pregunta 5.4- ¿Qué le parece el uso de imágenes de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	63
Gráfico 10: Frecuencia para la pregunta 5.5- ¿Qué le parece el uso de textos de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?	64
Gráfico 11: Frecuencia para la pregunta 6.1- ¿Las CI de IBM Ve fomentan su productividad en el trabajo?	65
Gráfico 12: Frecuencia para la pregunta 6.2- ¿Las CI de IBM Ve incrementan su compromiso con la organización?	66
Gráfico 13: Frecuencia para la pregunta 6.3 ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan sus ganas de trabajar en equipo?	67
Gráfico 14: Frecuencia para la pregunta: 7.1- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los ascensores se utilizan de manera efectiva?	68
Gráfico 15: Frecuencia para la pregunta: 7.2- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los pisos se utilizan de manera efectiva?	69
Gráfico 16: Frecuencia para la pregunta: 7.3- ¿Le parece que las notas enviadas por correo electrónico se utilizan de manera efectiva?	70
Gráfico 17: Frecuencia para la pregunta: 7.4- ¿Le parece que el boletín de IBM noticias se utilizan de manera efectiva?	71
Gráfico 18: Frecuencia para la pregunta: 8- ¿Qué sugerencia le haría al departamento de comunicaciones internas para que el desarrollo de las funciones sea óptimo para la organización?	72

I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento constante de las empresas, la aparición de nuevas organizaciones y un entorno que se encuentra en continuo cambio, son algunas de las causas por las que las organizaciones se han visto en la necesidad de generar una estrecha relación comunicativa con todos los miembros que la conforman.

La comunicación interna de las organizaciones tiene un fuerte impacto en sus miembros. A través de una comunicación apropiada se puede aumentar la satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, la eficiencia y productividad de la misma.

Para optimizar estos procesos, existen diversas estrategias y canales que se ajustan a las características de cada organización. Estos procesos son la vena principal de cualquier organización; ellos permiten que las personas se organicen, compartan opiniones, determinen sus objetivos, definan y ejecuten sus tareas, tomen decisiones, conciben ideas nuevas y se mantengan actualizados sobre los cambios que se generan en el entorno organizacional.

No existen dos organizaciones iguales, por eso cada una desarrolla un proceso comunicacional distinto, dependiendo de lo que quiera transmitir. “Todas las organizaciones tienen una personalidad que se ve sintetizada en una identidad propia y única.” (Cuenca, 2005). Cada empresa se conoce a sí misma, sabe cuáles son sus estructuras y procesos, por eso debería conocer cuál es la imagen que quiere proyectar a sus públicos internos o externos, cómo quiere ser percibida por los mismos y qué objetivos espera lograr. Sin embargo, ¿qué pasa cuando lo que se quiere transmitir no es lo que percibe la audiencia meta?

Cuando existen diferencias constantes entre los dos imaginarios, el que se quiere transmitir y la recepción concreta del mensaje, se puede esperar un continuo error en todas las acciones que se desarrollen, independientemente de los objetivos planteados.

Cuenca (2005) haciendo referencia a lo antes descrito, afirma que “es necesario, por tanto, hacer coincidentes estos dos imaginarios para ser eficaces en las distintas comunicaciones. ¿Cómo? buscando las causas de estas diferencias y analizándolas” (p.3). Este es el papel principal de una auditoría de la comunicación.

Las auditorías a las comunicaciones de una organización tienen dos funciones principales: “Controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado. Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.” así lo afirma Mestanza (1999) citando a Quintana (1993)

Una gestión eficiente de la comunicación interna requiere planificación estratégica y, por lo tanto, una herramienta de diagnóstico, he aquí la importancia de la auditoría. El diagnóstico es el primer paso para una plan de comunicación interna, este debe dar a conocer qué medios y canales se utilizan, con qué eficacia funcionan, y que información es recibida o no.

A lo largo del presente estudio se realizará una auditoría a las comunicaciones internas de la empresa International Business Machines de Venezuela (IBM de Venezuela).

C.A Watson de Máquinas se instaló en 1938 en el país. En 1947 cambia su nombre a IBM de Venezuela, S.A. Actualmente cuenta con sedes en Barcelona, Maracaibo, Puerto Ordaz y Valencia. Su trayectoria y permanencia en el país la hacen una de las transnacionales más importantes instalada en Venezuela.

Durante la investigación se definirá la estructura de las comunicaciones internas formales de la compañía, cómo es percibido el mensaje y el efecto que tiene en la comunidad de IBM de Venezuela.

Al completar esta investigación se espera contar con una perspectiva que demuestre la importancia y la utilidad de las auditorías de comunicación dentro del entorno empresarial.

El trabajo de grado que se presenta a continuación está estructurado por capítulos. En el Capítulo I se introduce el trabajo. En el Capítulo II se realiza el Planteamiento del Problema. El Capítulo III está compuesto por el marco conceptual, donde se hace una presentación de los temas que respaldan esta investigación, posteriormente se presenta el marco referencial, donde se da a conocer a la compañía que fue objeto de estudio de esta investigación. El Capítulo IV es aquel donde se presentará la metodología utilizada para desarrollar la presente investigación. Posteriormente en el capítulo IV se realiza la presentación y el análisis de resultados. En el Capítulo VII se presenta la discusión de los resultados. Para finalizar en el Capítulo VIII se exponen las conclusiones y recomendaciones.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 *Justificación*

La comunicación interna forma parte neural del funcionamiento de una organización, este tipo de comunicación ha sido objeto de estudio en múltiples investigaciones en las últimas décadas, esto no es algo casual. Las organizaciones a fin de cumplir sus objetivos se han visto en la necesidad de mejorar sus sistemas, ya no aislados, sino abiertos al interior y exterior de la empresa (Rodríguez, 2002).

Se sabe que el desarrollo de un sistema de comunicaciones internas eficiente permite generar una visión compartida de la empresas, de esta manera todos los miembros que la conforman trabajan por un objetivo en común. También ayuda a mantener y establecer el liderazgo interno. Es por ello que es importante mantener el proceso en constante observación, de esta manera se pueden conocer los efectos que los mensajes emitidos están causando en la comunidad empresarial y hacer las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

Conscientes de esta necesidad de mirar hacia adentro, muchas organizaciones se han dado cuenta de que es fundamental contar con un sistema de comunicaciones internas óptimo e integrado ya que reconocen que los aspectos internos de la organización se reflejan en el exterior de la misma.

Es importante llevar a cabo este tipo de investigaciones ya que el proceso de auditoría y evaluación conforma la base para realizar cualquier plan estratégico de comunicaciones internas.

Según expresa Cuenca (2005)

La auditoría, en definitiva, es una información que da argumentos para poder elaborar un buen plan de comunicación con visión estratégica global y con agudeza corporativa, que es lo que

realmente va a diferenciar a una entidad de otra. Es un ejercicio que ayuda a racionalizar a la comunicación que se proponga. (p. 6)

Esta investigación será llevada a cabo desde una perspectiva funcionalista. Se desarrollará a partir de esta visión ya que se esperan evaluar aspectos tales como las estructuras formales de la comunicación, la satisfacción del empleado con las comunicaciones de la empresa y el impacto que ellas tienen sobre la productividad, el compromiso organizacional y el trabajo en equipo.

Se seleccionó a IBM de Venezuela como objeto de estudio porque es una compañía que está conformada por más de 500 empleados, por lo que su sistema de comunicaciones internas es complejo. Esta complejidad hace interesante la realización de la investigación ya que, además de representar un reto para el estudiante que la lleva a cabo, aportará datos importantes sobre lo que las grandes compañías hacen para mantener sistemas de comunicaciones internas eficientes.

Esta investigación será útil para la compañía estudiada ya que aportará un estudio actualizado sobre el estatus de su sistema de comunicaciones internas. Esto permitirá que la empresa pueda reforzar los aspectos positivos y desarrollar tácticas para corregir aquellos aspectos que no satisfagan los objetivos comunicacionales de la empresa.

Para satisfacer los objetivos de la presente investigación se cuenta con el apoyo de la Gerencia del departamento de Marketing, Comunicaciones y Responsabilidad Social de IBM de Venezuela. Por lo que será posible acceder a la información necesaria que permitirá que la auditoría de comunicaciones internas sea llevada a cabo.

2.2 Delimitación

La investigación se limitará a hacer una auditoría al proceso de comunicaciones internas de IBM de Venezuela. Se tomará en cuenta sólo a aquellos empleados que contribuyen directamente con la actividad productiva de la empresa ubicados en la sede principal de IBM en Caracas, en todas sus formas de contratación. En IBM de

Venezuela existen tres formas de contratación. La primera se refiere a aquellos empleados que son contratados directamente por la compañía. La segunda son aquellos empleados que trabajan para la compañía, pero a través de una subcontratista, que en el caso de IBM de Venezuela son Adecco e E-Power. La tercera forma es por proyectos, y se llega a acuerdos particulares con cada uno de los empleados que vayan a prestar sus servicios bajo este esquema.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1 La comunicación en las organizaciones

Tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse permanentemente, pese a las limitaciones que constantemente tienen que enfrentar.

Lucas (1997) destaca la importancia de distinguir entre la comunicación y la mera transmisión de información. Ya que la primera incluye el esfuerzo de transmitir y significar por parte del emisor del mensaje, así como una respuesta por parte de quién lo recibe. A este proceso de significación se le conoce como retroalimentación, y es un punto clave dentro de los procesos comunicacionales. Así pues, concluye Lucas, que dentro del proceso de comunicación los elementos más importantes son “la decisión de emitir, la codificación del mensaje, la transmisión de la información, la recepción y la decodificación.” (p. 98)

Las organizaciones no están exentas de la necesidad de comunicar, entendiendo al proceso de comunicación como uno que está en constante cambio debido a la retroalimentación. Según Fernández Collado (2002), “la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”. (p. 12)

La Comunicación organizacional está compuesta por dos tipos de comunicaciones: “La comunicación interna que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre sí y la comunicación externa que nos lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior” (Lucas, 1997, p. 164).

La comunicación interna, objeto de estudio de la presente investigación será explicada a fondo posteriormente. En cuanto a la comunicación externa, la misma puede ser definida como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Fernández Collado, 2002; p.14)

“En las organizaciones actuales, día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional.” (Soria, 2008; p. 11)

De acuerdo con Reinsch y Lamar (1996) citados por Soria (2008) la comunicación es uno de los factores más importantes para el logro de metas en empresas e instituciones, por ello quienes ocupan puestos gerenciales, directivos y ejecutivos, deben de conocer en qué consiste y cómo funciona, pues, cuanto mayor es la responsabilidad de un cargo, más tiempo se dedica a dicho proceso y al manejo de información como parte medular del trabajo cotidiano.

3.1.1 Formas de comunicación organizacional

Soria (2008) plantea que cuando se habla de comunicaciones organizacionales, se trate de comunicaciones internas o externas, la misma se puede realizar de tres maneras.

La primera hace referencia a Comunicación operativas que como señala el autor “consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.” (p. 14)

Posteriormente, Soria (2008) señala que existe una manera de comunicación organizacional, que responde a necesidades más metódicas, y la denomina como Comunicación táctica, que es aquella que según el autor “se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas

funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.” (p.14)

Por último hace una última clasificación en lo que a formas de la comunicación se refiere, que denomina Comunicación estratégica, que se refiere a un

Proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto. (Soria, 2008, p.15)

Soria (2008) cita a Nosnik (1996) y señala que sea cual sea el tipo de comunicación que emita la organización y sin importar a que forma responda, operativa, táctica o estratégica, ni hacia qué público esté dirigida, la comunicación organizacional para que sea efectiva debe contar con las siguientes características:

- a) Debe ser abierta “su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo” (Soria, 2008; p. 15)
- b) Evolutiva: ya que debe poner énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización y cambiar en función a la misma.
- c) Flexible: “permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.” (Soria, 2008; p. 15)
- d) Multidireccional: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Las mismas serán explicadas más adelante en esta investigación ya que son de importancia para el análisis que se realizará.
- e) Instrumentada: “se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el

momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas.” (Soria, 2008; p. 15)

3.1.2 Función de las comunicaciones organizacionales:

De acuerdo con Lucas Marín (1997) la comunicación corporativa “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”. (p.94)

También nos dice que la comunicación ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite:

Discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades ; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (p. 95)

Fernández Collado (2002) asegura que la función principal de las comunicaciones organizacionales es contribuir con el logro de los objetivos de la organización, para lograr esto señala que es necesario que cumpla con cuatro funciones principales:

- ✓ Fomentando que la información recibida por todos los participantes de la organización sea completa, de confianza y acertada con respecto a la ocurrencia de los acontecimientos y del entorno. Es necesario que las personas conozcan todos los aspectos de la organización para poder sentirse parte de ella y desempeñar de manera efectiva sus actividades.
- ✓ Generando identificación de las personas que conforman el entorno de la empresa, tanto interno como externo, fomentando el orgullo de

pertenencia. Para conseguir esto se tienen que difundir los elementos de la cultura corporativa.

- ✓ Mejorando la comunicación en todos los niveles de la organización, fomentando el trabajo en equipo y propiciando el acercamiento entre los distintos niveles de la organización, para crear así un clima de apoyo y colaboración el cumplimiento de las metas compartidas.
- ✓ Permitiendo la creación de una imagen positiva entre los miembros de la organización, sustentada en hechos tangibles.

Con lo señalado anteriormente se puede observar que la comunicación sirve para dar a conocer tanto a los empleados como a quienes están involucrados con la empresa, la información organizacional necesaria para lograr un mejor funcionamiento interno, una buena adaptación a los cambios y una buena respuesta a las demandas de su entorno exterior. Así, la comunicación organizacional es un sistema que permite orientar los esfuerzos individuales a uno colectivo que satisfaga, fortalezca y desarrolle las necesidades, objetivos y metas de la empresa, así como las que tenga cada miembro de ella.

3.2 Comunicaciones Internas:

Una correcta política de la comunicación en una organización, y su adecuada planificación y gestión, solamente son posibles si se comprende el concepto básico de la Comunicación Interna, que en décadas pasadas ha sido ignorada, dándole prioridad siempre al público externo que rodea a la organización. A pesar de que esto ha sido así anteriormente, Castro y Amado (2000) estiman que

Es probable que las comunicaciones destinadas a los colaboradores internos hayan sido las que más han crecido los últimos tiempos. Las organizaciones han incorporado las más variadas herramientas para optimizar la relación con los empleados, con la expectativa de mejorar el clima de trabajo y el rendimiento laboral. (p.130)

Morales (2001) en su reflexión sobre la Comunicación Interna afirma que la misma 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.” También estima que la correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones permite controlar los flujos de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

Según Fernández Collado (2002),

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

La comunicación interna en las organizaciones “nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.” (Muñiz, 2011)

3.2.1 Objetivos de la comunicación interna:

Morales (2001), afirma que las comunicación interna ayuda en aspectos fundamentales de competitividad empresarial porque permite que las organizaciones transmitan “su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.” (Morales, 2001, p.11) Por lo tanto no solo se trata de comunicar a los miembros de la organización sino también de generar una conciencia colectiva de lo que la empresa quiere transmitir al exterior.

Castro y Amado (2010, p.131) Afirman que es cierto que el intercambio de información ha sido siempre necesario en las organizaciones. En la medida en que el empleado fue siendo considerado más que un simple engranaje, se hizo necesario

transformar las órdenes y los controles en un intercambio comunicativo. Esto significa generar retroalimentación y que la comunicación y la estrategia se enriquezca de ella.

Castro y Amado (2010) aseguran que de las condiciones antes mencionadas se desprenden los objetivos de la comunicación interna:

- ✓ Involucrar al personal: La comunicación es el vehículo para transmitir los valores y objetivos empresariales, dar a conocer el rumbo futuro e integrar a la persona en el proyecto. Además de mantener informado al personal, cuando la empresa se comunica con cada empleado le está dando un lugar de importancia, lo hace sentir de alguna manera parte de la organización.
- ✓ Dar coherencia y coordinación al plan de acción: La integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige “una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización.” (Castro y Amado, 2010 p.132)
- ✓ Acompañar el cambio: Los grandes cambios que ha mostrado el mapa empresario no sólo local, sino también internacional, exigen a las organizaciones una gran adaptabilidad. “Ya no alcanza con una estructura flexible que acepte nuevas condiciones: es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Estos cambios obviamente requieren de un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompañe.” (Castro y Amado, 2010 p.132)
- ✓ Mejorar la productividad: La optimización de los procesos productivos requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa, no sólo lo que tiene que hacer y cómo, sino porqué y para qué lo hace.

Para complementar los objetivos sugeridos por Castro y Amado (2010) Capriotti (1998) propone los siguientes:

- ✓ Establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- ✓ Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- ✓ Motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- ✓ Obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Para la Asociación Francesa de Comunicación Interna (Pozo, 1997 p. 118-122) las funciones de la comunicación interna son:

- ✓ Investigar el clima social de la organización para anticiparse a cualquier disfunción y para crear un intercambio de opiniones que mejoren el clima social.
- ✓ Orientar los cometidos organizativos a través de la comunicación interna.
- ✓ Informar a los públicos internos para dar respuesta a las necesidades de información.
- ✓ Animar a la participación y coordinar a las personas que van a participar.
- ✓ Organizar campañas de comunicación interna y medir el efecto causado.
- ✓ Formar a los responsables de la comunicación interna.

Los autores citados coinciden entonces en que la comunicación interna juega un rol fundamental en aspectos de la organización ya que es el pegamento que permite que todos los intereses de los colaboradores de una organización se canalicen hacia objetivos comunes. Adicionalmente es el canal a través del cual la organización puede hacer que los miembros que la conforman se sientan parte de la misma.

3.2.2 Características de la comunicación interna:

Afirman Castro y Amado (2010) que sea cual sea el medio que se utilice para transmitir información a públicos internos, las comunicaciones internas deben estar realizadas tomando en cuenta las siguientes características para tener un mínimo de efectividad:

- ✓ Sencilla: Cualquier comunicación, para ser efectiva, debe ser simple y concisa. “Claro que lograr un mensaje contundente requiere un mínimo trabajo de elaboración.” (Castro y Amado, 2010 p.135) Lo ideal es utilizar frases cortas, con palabras precisas y de fácil comprensión, evitando los tecnicismos y las perífrasis, de modo que el mensaje sea comprendido por todos.
- ✓ Comprensible: Este punto se relaciona con el anterior, y lo complementa. El empleo de ejemplos, de gráficos y de ilustraciones ayuda a transmitir mejor los mensajes. “Además, una comunicación con adecuados soportes gráficos despierta más interés, facilita la lectura y ayuda a la recordación del contenido.” (Castro y Amado, 2010 p.132)
- ✓ Pertinente: La información que se transmite debe ser relevante, a riesgo de que los receptores pierdan interés en los mensajes, y el canal se vaya desgastando.
- ✓ Creíble: “El público interno es el más exigente de los públicos, no sólo porque tiene mayor compromiso con la información, sino porque tiene más elementos para verificar la confiabilidad de los mensajes.” (Castro y Amado, 2010 p.132) Pero no sólo las comunicaciones deben ser creíbles, sino que el emisor también debe serlo, por lo tanto debe evaluarse cuidadosamente quien suscribe las comunicaciones.
- ✓ Adecuada al público: Es necesario conocer adecuadamente el público en sus distintos niveles. “El redactor de estas comunicaciones debe ponerse en el lugar de un periodista de un diario nacional, que debe relatar las noticias en forma sencilla, pero con profundidad y rigor.” (Castro y Amado, 2010 p.132)

- ✓ Periódica: Todo programa que se aplique a la comunicación interna debe tener asegurada una continuidad mínima. La información tiene mayor aceptación cuando proviene de un medio conocido, por lo tanto, para saber si una herramienta es efectiva debe tener cierto tiempo de utilización.

Adicional a las características de forma antes mencionadas, Castillo (2010) señala que las comunicaciones internas deben contar con los siguientes aspectos:

- ✓ La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos instancias, personal y estructuras de la organización.
- ✓ La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima “afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas.” (Castillo, 2010 p. 139-140)
- ✓ Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener una connotación comunicativa. Desde la confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno.
- ✓ La comunicación interna cumple la finalidad de “estructurar comunicativamente de manera correcta a cualquier acto realizado en otros departamentos de la organización. Y ahí surge primorosamente el asesoramiento en cómo vehicular correctamente las acciones.” (Castillo, 2010 p. 139-140)
- ✓ “El responsable de comunicación interna no es sabelotodo que se mete en todos los asuntos sin importarle su nivel competencial. Es la persona que puede aportar sus conocimientos profesionales en la materia de comunicación como experto en la cuestión.” (Castillo, 2010 p. 139-140)

Por último señala Castillo (2010) que todas las comunicaciones internas, deben contar con características visuales que permitan la comprensión de lo que se lee y del mensaje que se espera emitir. El autor asegura que no se puede separar lo visual del contenido.

Es importante considerar la conversión de la información en elementos visuales que transmitan lo que se espera, garantizando así

la eficacia comunicativa del mensaje. Por tanto se deben considerar elementos como el color, la imagen, la distribución de los elementos en el espacio disponible, las fuentes que se utilizarán y la cantidad de texto que se asocia a cada comunicación dependiendo de la naturaleza de la misma. (Castillo, 2010, p. 142)

3.2.3 Público al que se dirige la comunicación interna:

La comunicación interna, sin un público al cuál informar, carece de valor, es por ello que es fundamental definir a quién van dirigidas las comunicaciones internas y qué aporta este público a la actividad empresarial.

El concepto de público está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el destinatario del mensaje. Pero cuando el emisor es una empresa, no puede hablarse de un único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente. (Amado y Castro, 2000, p. 20).

En el caso de las organizaciones, las comunicaciones internas van dirigidas a público internos, como lo define Rodríguez, (1991) “se denomina Público Interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas, los directivos, los funcionarios, los empleados, etc.” (p.96)

Morales (2001) considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque “es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos.” (p.24)

“Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo” (Borrini, 1997, p.24).

No se puede separar al público interno del externo, puesto que el primero es un reflejo directo de lo que sucede dentro de la organización, por lo tanto afecta de manera frontal lo que esta refleja hacia sus públicos externos.

La comunicación interna no sólo es necesaria dentro de las organizaciones por su importancia en el comportamiento y desarrollo de los colaboradores. Como señala Tessi (2011) Por los canales de comunicación interna circulan mensajes que van desde los colaboradores hacia la organización y viceversa, por los de comunicación externa, los mensajes circulan de la organización a los públicos externos. Ambas comunicaciones son diferentes, pero son interdependientes. Es por ello que el buen manejo de las Comunicaciones Internas no sólo afecta a los públicos internos, sino que esto repercute directamente en la impresión que los públicos externos tienen sobre la organización, por lo tanto también afecta el rendimiento de la misma.

3.2.4 Tipos de comunicación interna:

La comunicación que se produce en el seno de una organización puede presentarse bajo diversos sentidos. Según la estructura y organigrama interno esa circulación puede ir de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación ascendente), en un sentido horizontal (comunicación entre iguales) y en todos los ámbitos (comunicación transversal).

3.2.4.1 Comunicación descendente:

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado.

En el ámbito histórico, es la primera tipología de comunicación interna con la que nos encontramos ya que en el proceso industrial los trabajadores limitan su actividad a la repetición de las mismas actividades, por lo que se hace necesario darlas oportunas órdenes para realizar su trabajo. (Castillo, 2010, p.130)

Según Castillo (2010) las principales funciones con las que cumple la comunicación descendente son las siguientes:

- ✓ Ofrecer pautas de comportamiento y de actuación a los miembros de la organización.
- ✓ Determinar la efectividad de la comunicación ascendente a partir de las demandas que se reciban desde los estratos inferiores.
- ✓ Proporcionar información a los miembros de la organización sobre los objetivos que se tengan.
- ✓ Fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización.
- ✓ Fortalecer los procesos de comunicación estableciendo claramente los roles jerárquicos de la organización.
- ✓ Evitar la aparición de rumores como resultado de una necesidad de información de los miembros de la organización.
- ✓ Favorecer y permitir implantar la comunicación.
- ✓ Informar sobre las funciones y cometidos de los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Sin embargo, explica Castillo (2010), que dentro este tipo de comunicación se pueden presentar varios problemas: En primer lugar se puede presentar una innecesaria duplicación de los mensajes dentro de la organización en las distintas escalas jerárquicas. Otro problema que se puede presentar es el flujo excesivo de informaciones con un lenguaje complejo. Por último es posible que con este tipo de comunicación exista poca coherencia entre lo que se transmite y lo que se realiza.

Puntualiza Castillo (2010) que todos estos problemas son evitables si se centraliza la emisión de los mensajes en un único órgano encargado de organizar, planificar, coordinar y difundir los mensajes.

3.2.4.2 *Comunicación ascendente:*

“Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.” (Soria, 2008, p.10)

En las gestiones empresariales actuales, que el empleado pueda comunicarse con la parte superior de la jerarquía es indispensable para el funcionamiento correcto de las comunicaciones organizacionales. “Por esto es importante que la comunicación tenga el retorno adecuado para su emisor, de lo contrario no tendría ningún sentido promover este canal en el plan de comunicaciones.” (Rebeil, 2000, p. 105)

Castillo (2010) Señala que este tipo de comunicación representa uno de los ámbito más importantes dentro de las comunicaciones internas porque “pone énfasis en la participación e implicación de los miembros de la organización en la determinación de objetivos generales y particulares.” (p. 131)

Entre las principales funciones de la comunicación ascendente Castillo (2010) puntualiza las siguientes:

- ✓ Conocer el grado de comprensión de la comunicación descendente.
- ✓ Que los miembros de la organización puedan participar en los objetivos proponiendo nuevas metas o maneras de mejorar la relación con el entorno.
- ✓ Mejorar la implicación de los miembros de la organización mediante las propuestas que coadyuven a una mejora de estructura interna ya sea sobre los procesos, los flujos o la estructura de la organización.
- ✓ Generar un clima de mejora permanente sobre la labor que cada miembro de la organización realiza.
- ✓ Incrementar los objetivos generales mediante las propuestas que surgen de niveles inferiores y se transmiten al contexto superior.
- ✓ Permitir que las preguntas e interrogantes sobre aspectos organizativos puedan canalizarse adecuadamente

Castillo (2010) estima que este tipo de comunicación, sin embargo, no ha sido plenamente acogida por las empresas puesto que aún no está muy desarrollada.

“Esto se debe a varias razones: en primer lugar la desconfianza de los colaboradores en que realmente será efectiva la comunicación, el miedo de los mismos a represalias por ser sinceros al expresar su opinión y la escasa respuesta de los directivos ante las quejas y sugerencias de escalas más bajas dentro de la jerarquía institucional.” (Castillo, 2010, p. 132)

3.2.4.3 *Comunicación horizontal:*

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. (Soria, 2008, p.10)

Castillo (2010) Señala entre los objetivos de este tipo de comunicación:

- ✓ Favorecer la comunicación interdepartamental e intradepartamental.
- ✓ Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- ✓ Mejorar el desarrollo organizativo
- ✓ Incrementar la cohesión interna.
- ✓ Mejorar la gestión interna.

Este tipo de comunicación interna es muy provechosa para las organizaciones, porque como señala Castillo (2010), permite llevar a cabo las siguientes funciones:

- ✓ Una comunicación que informe de las actividades que realizan otros departamentos.
- ✓ La coordinación interdepartamental en actividades complementarias como puede ser el caos del departamento de recursos humanos que necesita saber qué cursos de formación están más interesados los empleados en realizar.
- ✓ Asesoramiento comunicativo en las acciones y los instrumentos de otros ámbitos organizativos. Existen áreas que pueden mejorar su

labor con pequeñas modificaciones en sus instrumentos. Uno de los casos más significativos son los cambios que han venido sufriendo las nóminas que se entregan a los empleados, siendo más claras y explicativas en los conceptos percibidos.

- ✓ Establecer canales de comunicación periódicos entre diferentes sectores para conocer problemas que pueden resolverse con aportaciones de personas conexas o relacionadas con la temática.
- ✓ Evitar decisiones unilaterales que pueden entorpecer el trabajo de otros ámbitos departamentales.
- ✓ Romper con “reinos de taifas” que actúan al margen de otros departamentos creando disfunciones organizativas.
- ✓ Eliminar los silencios entre las acciones o áreas y establecer la colaboración como pauta de trabajo.

3.2.5 El medio y el canal en la comunicación interna

Según Fernández Collado (2002), que la comunicación sea efectiva va a depender de cómo interactúan los subsistemas o componentes que la integran para producir como resultado el envío y la recepción de mensajes entre un ser humano o varios y otro u otros. Dichos subsistemas se conocen básicamente como: la fuente o emisor, el mensaje, canal y receptor.

Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor. El discurso, la reunión administrativa, el teléfono y la computadora son medios que se utilizan en las organizaciones para enviar mensajes. (Tello, 2012, p.12)

Fernández Collado (2002) indica que los medios pueden utilizarse en dos contextos: a) para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales o grupales, y b) para efectuar acciones sistemáticas de la dirección general o equivalente; un área de la organización o ésta en su conjunto. “En el primer caso, un miembro de la organización utiliza el medio para comunicarse con un propósito

personal específico momentáneo. En el segundo caso, el medio es utilizado de manera sistemática, periódica y programada por un alto ejecutivo, un área de la organización o toda ésta para transmitir o recibir mensajes de miembro o grupos de la misma.” (Collado, 2002, p. 89)

Fernández Collado (2002) refiere que los mensajes transmitidos por dichos medios cubren diversas funciones de comunicación en la organización, las cuales se identifican a continuación:

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

Los mensajes que son transmitidos a través de un canal de comunicación siempre van dirigidos a uno o varios receptores. En el caso de las comunicaciones internas, este grupo de receptores es el conocido como público interno. Max Römer (1994) señala que el público interno es aquel que está conformado por empleados, trabajadores y gerentes.

3.3 Auditoría de comunicaciones internas:

La auditoría de comunicación es un mecanismo del que disponen las organizaciones para analizar el estado de la comunicación en el ámbito interno.

Reyes (2012) consciente de la importancia de las comunicaciones internas, y del auge que las mismas tienen hoy en día en el entorno empresarial asegura que “la comunicación interna es como el sistema circulatorio de las empresas, es la sangre que lleva el oxígeno a los diferentes departamentos.” (p. 2) Por esto señala la autora, que es necesario estar constantemente en un proceso de revisión y retroalimentación que permita hacer de ese sistema circulatorio uno flexible a los cambios y requerimientos de los colaboradores del entorno laboral.

En concordancia con la idea anterior, Reyes (2012) apunta que

Se necesitan herramientas que puedan ofrecernos información de valor sobre qué tan efectivos son los medios estratégicos de comunicación que se utilizan en los distintos niveles. Evaluar la satisfacción con los instrumentos utilizados y los flujos de comunicación en los sentidos vertical (ascendente y descendente), horizontal y circular dentro de la empresa. (p. 2)

Tello (2012) señala que el concepto auditoría se encuentra mayormente asociado con lo contable y las finanzas; sin embargo, en los últimos años en las empresas se realizan auditorías administrativas, de operaciones y ahora se hace referencia en las comunicaciones.

“La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (Varona, 1998, p. 3)

Agrega Varona (1998) que se trata de una técnica cuantitativa y cualitativa aplicada al análisis del sistema de comunicaciones internas de una organización: canales, mensaje, contenido y soporte a la actividad del empleado en su desarrollo de actividades diarias para determinar su eficacia ya sea en el conjunto de la entidad, como en áreas específicas de la misma.

Castillo (2010, p. 134) asegura que “para gestionar bien la comunicación, necesitamos evaluar si las herramientas empleadas son las más adecuadas para llegar al público deseado, si las estamos utilizando correctamente y si los públicos nos están percibiendo de la manera que deseamos.” Posterior a esta evaluación, se estará en disposición de planificar la comunicación futura, corrigiendo los errores que se cometan y potenciando aquello que se esté realizando correctamente. Todo ello gracias a la mejora del conocimiento de los públicos de la organización y al desarrollo de estrategias, acciones y herramientas acordes con los objetivos organizativos.

Por lo tanto Castillo (2010) apunta que la auditoría de comunicación puede ser conceptualizada como una estrategia de investigación y de evaluación sobre la planificación, procesos y herramientas de la comunicación de las organizaciones. Es el instrumento a través del cual se van a desarrollar procesos evaluadores de las acciones comunicativas y a partir de la cual vamos a poder readaptar las estrategias de comunicación de las organizaciones.

A través de las auditorías se puede establecer las ventajas y desventajas de la comunicación, así como las fortalezas y las ineficiencias.

3.3.1 Perspectivas para auditorías de comunicación interna

Existen diversas perspectivas teóricas que permiten abordar las auditorías de comunicación, Varona (1994) apunta que las tres perspectivas más comunes son la funcionalista, que será la que se tome como referencia en la presente investigación y que se explicará luego, la interpretativista y la crítica.

“La perspectiva interpretivista ve a las organizaciones como culturas” (Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1984, p.125).

Varona (1994) citando a Putnam (1990) señala que las organizaciones, como las culturas poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretivista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.

“Por ello el auditor interpretivista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización (símbolos, historietas, metáforas, contenido de las conversaciones, etc.) y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales.” (Varona, 1994, p. 6)

Otra perspectiva desde la cual se puede abordar es la crítica,

El objetivo del investigador crítico es descubrir primero, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización. (Varona, 1994, p. 10)

Auditoría de la comunicación desde una perspectiva funcionalista:

Daniels y Spiker, sobre las auditorías a la comunicación interna funcionalista señalan que

Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada, y relacionada con otros procesos organizacionales. Por ello una auditoría funcionalista de la comunicación organizacional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver

con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. (Daniels y Spiker, 1991, p. 46)

“Para la perspectiva funcionalista, el objetivo fundamental de una auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.” (Varona 1994, p. 6) Es por esto que esta perspectiva ha sido acusada de servir principalmente los intereses de la administración y gerencia de la empresa.

Varona (1994) afirma que la perspectiva funcionalista usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados). “Por el hecho de usar conceptos y métodos previamente establecidos se dice que la corriente funcionalista adopta una perspectiva "desde fuera" organización.” (Varona 1994, p. 8)

Desde una perspectiva funcionalista los objetivos de las auditorías de la comunicación son los siguientes:

- ✓ “Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
- ✓ Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental. .
- ✓ Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.
- ✓ Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.” (Varona 1994, p. 12)

Para propósitos de la presente investigación se utilizarán como base los objetivos antes presentados para la realización del instrumento de investigación y el análisis de los resultados.

IV. MARCO REFERENCIAL

4.1 Breve reseña histórica de IBM Corporation

International Business Machines (IBM) Es una empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría con sede en Armonk, Nueva York.

“IBM Corporación tiene su origen cuando nace la industria del procesamiento de datos y se produce la fusión de la International Time Recording Co., Computing Scale Company y la Tabulating Recording Co. (C.T.R). La C.T.R, desde Nueva York, manufacturaba y distribuía balanzas comerciales, máquinas tabuladoras y relojes de registro. Thomas J. Watson, fundador de IBM, se encarga de la gerencia general de la empresa y en 1924 las reorganiza bajo el nombre de International Business Machines Corporation (IBM). “(IBM 2012,p. 4)

Desde el principio, IBM se define a sí mismo no por sus estrategias o productos, sino por su cultura de pensar siempre en el progreso y sus prácticas de gestión, basadas en sus valores fundamentales. IBM Contribuyó con sus estrategias y valores durante la época de la depresión, proporcionando continuo empleo y ofreciendo sus ingenieros y su personal por esto fue pieza clave en el desarrollo del Sistema de Seguridad Social en Estados Unidos en 1935 ya que permitió que se llevara a cabo la mayor operación contable jamás registrada. Así comienza a crecer esta compañía, que el año pasado cumplió 100 años de aporte continuo de innovación y desarrollo.

4.2 IBM Corporation en el tiempo

- ✓ 1911: IBM se fundó como la Computing Tabulating and Recording Company o C-T-R, especializada en tarjetas perforadas, balanzas comerciales y relojes.
- ✓ 1923: La tecnología de tarjetas perforadas inventada por IBM ayudó a abordar proyectos de gran escala, como el Censo de EEUU.
- ✓ 1924: Con ambiciones globales, la compañía cambió su nombre a International Business Machines: hoy actúa en 170 países.

- ✓ 1935: IBM fue pionera en ofrecer cursos de capacitación a mujeres, para que pudieran trabajar en puestos técnicos, que tradicionalmente eran ocupados por hombres.
- ✓ 1936: IBM trabajó con el gobierno de EEUU para iniciar el Seguro Social, el proyecto de contabilidad más grande de su tiempo.
- ✓ 1944: La Calculadora Controlada por Secuencia Automática desarrollada por IBM, de cinco toneladas de peso, fue la primera máquina capaz de manejar largos cálculos en forma automática.
- ✓ 1956: RAMAC (Random Access Method of Accounting and Control), el primer disco duro, creó la industria del almacenamiento de datos.
- ✓ 1961: La máquina de escribir Selectric fue una sensación instantánea del diseño, que deleitó a los mecanógrafos durante 25 años.
- ✓ 1962: IBM y American Airlines lanzaron el primer sistema computarizado de reservas aéreas, SABRE, que allanó el camino para la tecnología de banca online.
- ✓ 1964: La compañía hizo una gran apuesta con el System/360: este antecesor del mainframe marcó el inicio de la era de la compatibilidad de computadoras.
- ✓ 1969: La tecnología de IBM guió la misión a la luna del Apolo. La compañía participa en el programa espacial de EEUU desde la década de 1950.
- ✓ 1969: Los laboratorios IBM desarrollaron las cintas magnéticas de las tarjetas de crédito, que aún hoy proliferan en documentos de identidad, licencias de conductor y tarjetas de cajero automático.
- ✓ 1971: IBM creó el diskette, que convirtió al almacenamiento en una herramienta potente y accesible, e hizo posible la revolución de la PC.
- ✓ 1973: Los supermercados comenzaron a escanear códigos de barras UPC, inventados por IBM. Hoy, esos códigos permiten el seguimiento de todo, desde vestimenta hasta ganado en pie.
- ✓ 1980: IBM obtuvo la primera patente para la tecnología quirúrgica LASIK... y sigue adjudicándose más patentes estadounidenses que cualquier otra compañía.

- ✓ 1981: La IBM Personal Computer lanzó la revolución de la PC, y ayudó a las computadoras a convertirse en un artículo para todos, no sólo para los aficionados y los técnicos.
- ✓ 1984: Hacia mediados de la década de 1980, las computadoras de IBM entendían 5000 palabras habladas con una exactitud de 95%. Hoy, el reconocimiento del habla tiene uso generalizado, en aplicaciones tanto móviles como para el hogar.
- ✓ 1986: Los científicos de IBM ganaron el Premio Nobel por el microscopio de túnel de barrido, que con el tiempo llegaría a manipular átomos para deletrear I-B-M.
- ✓ 1997: La supercomputadora Deep Blue de IBM le ganó una partida de ajedrez al mejor ajedrecista del mundo.
- ✓ 1997: IBM lanzó “eBusiness”, la iniciativa que convirtió a la Internet en una herramienta para los negocios y signó el futuro del comercio electrónico.
- ✓ 2001: IBM invirtió US\$ 1.000 millones en Linux, estimulando la innovación en software de fuente abierta.
- ✓ 2008: IBM lanzó Smarter Planet para mejorar la forma en que el mundo funciona: ahora boyas inteligentes en la Bahía de Galway (Irlanda) detectan la contaminación y protegen los peces. 2011: La supercomputadora Watson tiene la capacidad de detectar matices en las palabras, frases irónicas y acertijo e inspirar nuevos ámbitos de consultas de búsqueda e inteligencia artificial.
- ✓ 2011: La supercomputadora Watson tiene la capacidad de detectar matices en las palabras, frases irónicas y acertijo e inspirar nuevos ámbitos de consultas de búsqueda e inteligencia artificial.

Mónica Guerrero, Gerente de Comunicaciones Externas de IBM Venezuela en sus declaraciones sobre el aniversario número 100 de la compañía a nivel mundial dice:

“En 2011 IBM cumplió 100 años ininterrumpidos de prestación de servicios a nivel mundial, un hito sin igual dentro de la industria de tecnología. Desde su fundación en 1911 nuestra misión se ha mantenido:

ayudar a las empresas y a la sociedad a progresar a través de la innovación.” (comunicación personal, Mónica Guerrero, octubre 18, 2012)

IBM ha realizado descubrimientos totalmente diferentes en los últimos 100 años, sin embargo una variable ha sido siempre constante: la capacidad de reinventarse continuamente.

Guerrero señaló que:

“Mientras nos preparamos para abrir el camino hacia un nuevo centenario, nuestro objetivo no consiste únicamente en celebrar nuestros logros pasados sino en utilizar esta ocasión para mirar hacia el futuro. Actualmente IBM cuenta con aproximadamente 3000 investigadores trabajando en nueve laboratorios en siete países para continuar desarrollando nuevas tecnologías para el devenir de nuestro planeta.” (comunicación personal, Mónica Guerrero, octubre 18, 2012)

“Para IBM, 2011 no será simplemente un momento importante de su historia. Por el contrario, ofrecerá la posibilidad de definir su identidad, y de invitar al mundo a una conversación significativa sobre el futuro.” (IBM, 2012 p.23)

Las invenciones de IBM forman parte del ADN de la industria tecnológica actual, por ello la empresa mantiene su liderazgo en la transformación de los negocios, la ciencia y la sociedad. Estas dimensiones representan los tres temas fundamentales del Centenario de IBM. Reinventar la corporación moderna, ser pioneros en la ciencia de la información y hacer que el mundo funcione mejor.

4.3 IBM de Venezuela

IBM de Venezuela se fundó en 1938 con el nombre de C.A. Watson, su fin era comercializar máquinas de contabilidad, relojes de oficina y fechadores manufacturados por la International Business Machines Corporation. En 1947 cambia su nombre a IBM de Venezuela S.A y bajo este nombre su desarrollo se consolida

progresivamente. “En sus inicios IBM contaba sólo con siete empleados y su función era la comercialización de máquinas de contabilidad, relojes de oficina y fechadores manufacturados por la International Business Machine Corporation.” (IBM de Venezuela, 2011) Actualmente poseen 300 empleados en el país.

Su misión es ser el mejor proveedor de servicios y soluciones en la industria de la informática en Venezuela, al tiempo que se crea valor para clientes, accionistas, empleados y comunidad.

“Desde sus inicios, IBM de Venezuela se ha comprometido con cuatro objetivos: Satisfacción a los clientes, Satisfacción a los empleados, Reconocimiento como un activo nacional y Desarrollo comercial y liderazgo” (comunicación personal, Mónica Guerrero, octubre 18, 2012)

Hoy, luego de 70 años en el mercado, IBM se ha caracterizado por ser una empresa que se ha insertado en la realidad de Venezuela transfiriendo tecnología e innovación a sus clientes.

“La Venezuela de hoy no es la misma de hace 70 años, el país atraviesa un momento social, económico y político importante para su historia, es por eso que IBM apuesta al desarrollo del país y quiere ser protagonista de ese proceso.” (comunicación personal, Mónica Guerrero, octubre 18, 2012)

IBM de Venezuela ha estado en continuo crecimiento de cara al futuro para prepararse frente los nuevos requerimientos del mercado.

En IBM Venezuela nos esforzamos por ser líderes en la investigación, desarrollo y fabricación de las tecnologías de la información más avanzadas del sector, incluyendo sistemas informáticos, software, redes, sistemas de almacenamiento y microelectrónica. Avocamos todo nuestros esfuerzos en la creación, desarrollo y fabricación de las tecnologías de información más avanzadas de la industria, y transformamos estas avanzadas tecnologías en algo valioso para nuestros clientes a través de nuestras soluciones y servicios

profesionales en todo el mundo. (comunicación personal, Mónica Guerrero, octubre 18, 2012)

El objetivo de IBM ha sido aplicar altos conocimientos en ingeniería y manufactura para convertir la capacidad inventiva en elementos tangibles; nuevos productos y sistemas fáciles de usar, de costo accesible, de producción económica y funcionamiento confiable.

Los valores de IBM de Venezuela, su alto nivel de exigencia y el espíritu de superación que la caracterizan, hacen de ella una empresa dinámica y vigorosa, abierta siempre a nuevos retos y a nuevas búsquedas. Esto, le ha permitido hacer contribuciones importantes al desarrollo del país y a la consecución de un nivel superior de vida para su comunidad. Su historia se halla indisolublemente vinculada al progreso del país.

4.4 IBM de Venezuela como ciudadano corporativo

IBM está haciendo grandes esfuerzos para la promoción de la educación y la disminución de la brecha digital por medio de programas sociales y soluciones tecnológicas abiertas que impactan positivamente en la comunidad.

IBM Venezuela tiene más de 150 escuelas beneficiadas con sus programas educativos y alcanzando 18.000 niños de educación inicial, entre los que se atienden niños con necesidades educativas especiales: niños sordos, ciegos, con autismo, síndrome de Down y aquellos que reciben tratamientos especiales para vencer el cáncer.

En Venezuela se instalaron 2 módulos de *Tryscience* Probando la Ciencia, el primero en el Museo de los Niños de Caracas y el segundo en el Museo de Ciencias y Tecnología de Mérida.

Con su programa EXITE CAMP: 120 niñas se han beneficiado de este campamento tecnológico para niñas.

En 2008, IBM de Venezuela inauguró el primer módulo de Egipto Eterno en el Museo de Ciencias y Tecnología de Mérida, una iniciativa desarrollada en alianza con el Gobierno de Egipto que tiene como finalidad permitir a los visitantes del museo, estar en contacto con la historia egipcia de manera interactiva.

Pequeño Explorador: un programa educativo que busca ofrecerle a los niños de preescolar, en especial a los de bajos recursos económicos, la oportunidad de adquirir y desarrollar habilidades y conceptos importantes para su crecimiento. En Venezuela este programa se inició en marzo de 2001 con la donación de equipos "Pequeño Explorador" a cuatro colegios de Fe y Alegría con la participación conjunta del Dividendo Voluntario para la Comunidad y la Universidad Católica Andrés Bello. Actualmente, se encuentran instalados más de 450 módulos en todo el país, en más de 150 escuelas y son beneficiados más de 18.000 niños de educación inicial, entre los que se atienden niños con necesidades educativas especiales: niños sordos, ciegos, con autismo, síndrome de Down y también aquellos que son atendidos en hospitales donde reciben tratamiento para el cáncer.

Voluntariado Corporativo: Este programa de IBM tiene como objetivo alentar y sostener el apoyo social, fomentando el voluntariado y dotando a sus empleados de valiosas herramientas tecnológicas, específicamente diseñadas para instituciones educativas y organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la comunidad.

Campeonato de Robótica Educativa: Con el objetivo de promover el conocimiento de la tecnología aplicada a través de la robótica educativa, IBM y la Universidad Católica Andrés Bello iniciaron en 2008 la realización de campeonatos intercolegiales de robótica dedicado a temáticas ecológicas. Esto con el objetivo de promover el interés de los adolescentes para solventar la problemática del medio ambiente por medio del uso de la tecnología.

"Reduce, Re-usa y Recicla: el cambio está en tus manos" fue el nombre de la iniciativa que contempló la organización del primer campeonato inter- escolar de robótica el cual contó con la participación de 10 instituciones educativas de

4.5 Misión y Valores Corporativos de IBM de Venezuela

4.5.1 Misión:

En IBM nos esforzamos por ser líderes en la creación, desarrollo y fabricación de soluciones de tecnología avanzada de información, incluyendo sistemas de computación, software, servicios de TI, consultoría, dispositivos de almacenamiento y microelectrónica. Ayudamos a nuestros clientes a lograr sus objetivos proveyendo soluciones de negocio y de tecnología de información.

4.5.2 Valores Corporativos:

- ✓ Dedicación al éxito de cada uno de nuestros clientes.
- ✓ Innovación relevante para nuestra compañía y para el mundo.
- ✓ Confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones.

4.6 El departamento de Comunicaciones Internas de IBM de Venezuela

El departamento de IBM de Venezuela está inserto en la gerencia de Comunicaciones Corporativas. Para el 2013, cuenta únicamente con dos personas para llevar a cabo la labor esperada.

Michelle Lavín, coordinadora del departamento, señala que los objetivos del mismo son: “mantener informados y actualizados a los empleados con respecto a la vida organizacional y contribuir con su identificación con la compañía, por eso siempre hacemos campañas institucionales.” (comunicación personal, Michelle Lavín, abril 14).

Este departamento se vale de cuatro vías de comunicación principales para hacer llegar su información:

- ✓ Carteleras en los ascensores: Estas se encuentran ubicadas en las paredes de los pasillos de espera del ascensor. Son tres por piso. En ellas se publica todo

lo relacionado con las campañas corporativas. Se actualizan cada quince días o con frecuencia mensual dependiendo de las actividades que se desarrollen.

- ✓ Carteleras en las recepciones de los pisos: Estas se encuentran en las entradas de cada uno de los 7 pisos en los que se desarrollan las actividades de la compañía. Se utilizan para colocar artículos publicados en prensa o en medios digitales sobre IBM de Venezuela. Se actualizan con una frecuencia mensual.
- ✓ Notas por correo electrónico: Este representa el medio más utilizado por el departamento ya que es el más inmediato y cercano a los empleados. A través de los correos se envía toda la información necesaria para el desarrollo de las actividades y labores de los colaboradores de IBM. A través de ellas se canalizan todas las comunicaciones operativas, de recursos humanos y las noticias y actualizaciones sobre el negocio. Se envían entre cinco y seis notas en promedio por semana.
- ✓ Boletín IBM noticias: Es un boletín web que contiene una actualización mensual de todos los eventos, negocios y noticias internas de la compañía.

V. MÉTODO

5.1 Modalidad

El trabajo de grado, según el Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, se inscribe en la modalidad “estrategias de comunicación”, Submodalidad 1: Auditorías de Estrategias Comunicacionales. Esto se debe a que consiste en el diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al campo comunicacional de la organización.

La investigación se clasifica dentro de esta modalidad ya que se realizó una auditoría a las comunicaciones internas de IBM de Venezuela que resultó en el diagnóstico de la dinámica comunicacional interna de la empresa.

5.2 Diseño y tipo de investigación

Según Baptista (2003), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee. Clasifican el diseño de investigación en experimental y no experimental.

Para la investigación se utilizó un diseño no experimental, definido por Hernández, Baptista y Fernández (2003, p. 189) como: “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables (...) Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”

Según Hernández, Baptista y Fernández (2003), el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante el que se recolectan los datos, estos son: diseño transversal (correspondiente a esta investigación), donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado; y el diseño longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias. Por lo tanto la presente investigación es de diseño transversal ya que se tomaron los datos en un tiempo

determinado (mayo 2012 – julio 2012) sin intervenir en el ambiente, por lo tanto no se manipularon las variables.

La investigación, a su vez, es de tipo exploratorio. Sabino (1992, pág. 60) define este tipo de investigaciones como:

Las investigaciones que pretenden darnos una visión general, aproximada, respecto a un determinado objeto de estudio. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido y cuando aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas y de cierta generalidad

5.3 Objetivo general

- ✓ Realizar una auditoría al departamento de Comunicaciones Internas a IBM de Venezuela.

5.4 Objetivos específicos

- ✓ Definir la estructura interna formal del sistema de comunicación de IBM de Venezuela.
- ✓ Definir los diferentes medios de comunicación empleados en el departamento de Comunicaciones Internas de IBM de Venezuela
- ✓ Identificar como son percibidas por los empleados las comunicaciones emitidas
- ✓ Identificar el impacto que tienen los procesos de comunicación de IBM de Venezuela en la productividad, el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo

5.5 Unidad de análisis población y muestra

5.5.1 Unidad de análisis

Hernández, Baptista y Fernández (2003) señalan que “los datos primarios son aquellos que nosotros como investigadores obtenemos directamente de la realidad, recojiéndolos (produciéndolos) con nuestros propios instrumentos. Son datos de primera mano.” (pág. 98)

Hernández, Baptista y Fernández (2003) apuntan que “Los datos secundarios, por otra parte, son informaciones ya han sido producidas por otras personas o instituciones. La utilización de documentación en la investigación social constituye por lo tanto una fuente secundaria.” (pág. 98)

A fines de cumplir con los objetivos de esta investigación se utilizaron datos primarios, obtenidos de encuestas y entrevistas realizadas a las distintas unidades de análisis. Para la obtención de datos secundarios se utilizó documentos proporcionados por IBM de Venezuela.

Para sustentar la investigación se trabajó con dos unidades de análisis: los gerentes y los empleados de la compañía, los últimos divididos en tres subgrupos (Adeco, E-Power e IBM) dependiendo de la empresa contratista bajo la que este registrado su contrato. Adeco es una compañía que se encarga de subcontratar personal para determinadas áreas de IBM de Venezuela. E-Power, desarrolla la misma función. A fines de aplicar encuestas y entrevistas, no se hizo ninguna distinción entre las subcontratistas puesto que todos los empleados reciben la misma información por parte del departamento de comunicaciones internas; existe una distinción entre la información que reciben cuando se trata del Departamento de Recursos Humanos, que no formó parte de esta investigación.

5.5.2 Población

La población que se estudió para esta investigación corresponde a los empleados y subcontratistas (ADECO, E-POWER) de IBM de Venezuela. En IBM de Venezuela existen tres formas de contratación. La primera se refiere a aquellos empleados que son contratados directamente por la compañía. La segunda son aquellos empleados que trabajan para la compañía, pero a través de una subcontratista, que en el caso de IBM de Venezuela son Adecco e E-Power. La tercera forma es por proyectos, y se llega a acuerdos particulares con cada uno de los empleados que vayan a prestar sus servicios bajo este esquema.

5.5.3 Muestra

Weirs (1986, pág. 97) define a la muestra como una “parte de la población que seleccionamos, medimos y observamos”. En el caso de esta investigación se seleccionó una muestra no probabilística. Sabino (1992) expresa que la principal característica de este tipo de muestreo es que no todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de integrar la muestra y dicha probabilidad no puede ser calculada con precisión. La muestra seleccionada se realizó de manera intencional, a juicio de investigador, para ello se desarrolló la siguiente fórmula:

$$\text{Chi al cuadrado} = 5$$

(Opciones de pregunta con más respuesta)² X (opciones de pregunta con más respuesta)

Las preguntas con más opciones de respuesta en el cuestionario presentado para esta investigación cuenta con cinco posibilidades, por lo tanto, la muestra se calculó de la siguiente manera:

$$(5)^2 \times (5) = 125$$

De esta manera la frecuencia mínima esperada es de cinco en cada celda.

5.6 Diseño de variables de investigación

Según Kerlinger y Lee (2002) un constructo “es un concepto que tiene el significado agregado de haber sido inventado o adoptado para un propósito científico especial” (p.36).

Los constructos formulados para el presente Trabajo de Grado se organizaron en función de los objetivos de la investigación, estos fueron:

- Sistema de comunicaciones de IBM de Venezuela: estructura del sistema formal e informal de comunicaciones internas empleado por la organización

- Canales de comunicación: vías regulares a través de las cuales se transmite información y se comunican en las distintas direcciones (horizontal, vertical, de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba) dentro de IBM de Venezuela.
- Estructura de la comunicación: Representa la manera en la que está organizado el departamento de comunicaciones internas, quiénes lo conforman, cuáles son sus funciones y de qué manera contribuyen con el desarrollo de las actividades del departamento dentro de la organización. Además se incluyen dentro de esta categoría, los canales, los tipos de mensajes y las publicaciones que se transmiten.
- Percepción de la comunicación: características que los empleados atribuyen a la dinámica de la comunicación interna de la empresa (la estructura, los canales, los medios y los mensajes empleados para comunicarse por la institución)
- Impacto de los procesos de comunicación: Cómo afectan estos procesos el desarrollo de las actividades diarias de los empleados. La pertinencia de la información, la velocidad con la que la misma es transmitida, las posibilidades de comunicación horizontal que se presentan y la capacidad de respuesta de los directivos ante este tipo de comunicación.
- Compromiso con la organización: Cómo impacta en el compromiso de la muestra el sistema y el actual desarrollo de las comunicaciones internas dentro de la organización.
- Productividad: Cómo impacta en la capacidad para desempeñar de manera efectiva las labores de la muestra el sistema y el actual desarrollo de las comunicaciones internas dentro de la organización.
- Trabajo en equipo: Cómo impacta en la colaboración grupal de la muestra el sistema y el actual desarrollo de las comunicaciones internas dentro de la organización

5.6.1 Operacionalización de variables:

Tabla 1: operacionalización de variables de objetivo uno. Fuente: propia

Objetivo específico: Definir la estructura interna formal del sistema de comunicación de IBM de Venezuela.					
Variable	Dimensión	Indicador	Item	Instrumento	Fuente
Sistema de comunicaciones	Funciones	Descripción	¿Cómo se organiza el departamento de comunicaciones internas?	Entrevista	Gerencia de Comunicaciones Internas
	Personal	Cargos	¿De qué se encarga cada una de las personas que lo integran? ¿Cómo se definen los tipos de comunicaciones? ¿Qué tipo de información se envía a los empleados?		

Tabla 2: operacionalización de variables de objetivo dos. Fuente: propia

Objetivo específico: Definir los diferentes medios de comunicación empleados en el departamento de Comunicaciones Internas de IBM de Venezuela					
Variable	Dimensión	Indicador	Item	Instrumento	Fuente
Medios de comunicación	Tipos	Medios empleados	¿Qué medios son empleados para transmitir información a los empleados?	Entrevista	Gerencia de Comunicaciones Internas y empleados
		Vías por las que se dirige cada mensaje Filtros de información	¿Con qué medios cuentan los empleados para comunicarse con los niveles superiores o iguales de la estructura organizacional? ¿Qué tipo de información es transmitida por cada medio? ¿Quién es el remitente y el receptor de los mensajes?		
		Empleo adecuado del medio	¿Qué opina del uso que se le da a los medios disponibles en IBM?	Encuesta	

Tabla 3: operacionalización de variables de objetivo tres. Fuente: propia

Objetivo específico: Identificar como son percibidas por los empleados las comunicaciones emitidas					
Variable	Dimensión	Indicador	Item	Instrumento	Fuente
Percepción de la comunicación	Características atribuidas al proceso de comunicación interna	Claridad	¿Entiende la comunicación emitida por el departamento de Comunicaciones Internas?	Encuesta	Empleados
		Pertinencia	¿Es pertinente la comunicación emitida por el departamento de CI?		
	Inmediatez	¿Es lo suficientemente inmediata en relación a la ocurrencia de los acontecimientos?			
	Diseño	¿Es agradable la presentación de las comunicaciones (diseño, elementos, imágenes, textos)?			
Características de los medios y mensajes	Comprensión	¿Comprendes siempre los contenidos de la información?			

Tabla 4: operacionalización de variables de objetivo cuatro Fuente: propia

Objetivo específico: Identificar el impacto que tienen los procesos de comunicación de IBM de Venezuela en la productividad, el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo					
Variable	Dimensión	Indicador	Item	Instrumento	Fuente
Impacto de los procesos comunicacionales	Productividad	Eficiencia	¿Los mensajes emitidos y la información proporcionada permite que tu trabajo sea más productivo?	Encuesta	Empleados
	Compromiso	responsabilidad con la empresa	¿Piensas que las comunicaciones emitidas ayudan a incrementar tu compromiso con la organización?		
		Trabajo en equipo	Cooperación		

5.7 *Diseño de instrumentos de recolección de datos*

5.7.1 *Descripción*

Según Sabino (1992, pág. 143), un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”

Según Cal W. Downs (1988) la entrevista junto con el cuestionario son los dos métodos básicos de una auditoría de la comunicación. Ambos métodos se complementan muy bien en la realización de una auditoría de la comunicación organizacional.

La entrevista permite recoger una información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

Para conseguir la información necesaria se utilizó la entrevista semi-estructurada que se utiliza para “obtener información verbal de uno o varios sujetos a partir de un cuestionario o guión” Aguirre (1995, pág. 28)

Según Varona (1998) El cuestionario o encuesta es el instrumento más comúnmente usado en la realización de una auditoría de la comunicación organizacional. Esto se debe principalmente a que el cuestionario permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos. Además el análisis de la información puede ser más objetivo y rápido mediante el análisis estadístico.

Para la recolección de datos se utilizó la encuesta, definida por Sabino (1992) como: “un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanecen invariables, y que comúnmente se administra a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico” (p.167).” También se hizo uso del instrumento encuesta. Según Sabino (1992) los cuestionarios o encuestas pueden ser de preguntas cerradas o abiertas. Para esta investigación se utilizaron preguntas de tipo cerrado, ya que, como señala Sabino (1992), estos permiten obtener una data más precisa que cuenta con una clasificación prevista.

5.7.2 Validación

Los validadores del instrumento de investigación fueron:

Elizabeth Ramírez, Comunicador Social. Gerente de comunicaciones Corporativas de IBM de Venezuela.

Entre sus sugerencias se encuentran:

- ✓ Modificar las preguntas referentes al diseño de las publicaciones puesto que ninguna de ellas podrá ser evaluada ya que eso no depende directamente del departamento.
- ✓ Utilizar un vocabulario mas “amistoso y familiar, menos corporativo” (Ramírez, Elizabeth 2013)

Emigdio Suárez. Comunicador Social. Docente de la Universidad Católica Andrés Bello. Director de Arte Imagen Digital.

- ✓ Modificar las opciones de respuesta de las preguntas 1 y 3.
- ✓ Agregar una pregunta filtro al inicio del instrumento: ¿Lee usted las comunicaciones corporativas emitidas por el departamento de comunicaciones?

5.7.3 Instrumento aplicado a la muestra de empleados y gerentes de IBM de Venezuela

A continuación se presenta una serie de preguntas que se relacionan con el funcionamiento y el aporte del departamento de Comunicaciones Internas con el desarrollo de las actividades diarias del personal de IBM Venezuela.

1. ¿Lee las comunicaciones que el departamento de comunicaciones internas emite (Carteleras, correos y publicaciones en la intranet)
 - a. Sí
 - b. No

Si su respuesta es No explique por qué y no continúe con el resto del cuestionario:

2. ¿Entiende las comunicaciones emitidas por el Departamento de Comunicaciones Internas?

- Siempre
- La mayoría de las veces
- Algunas veces
- Nunca

3. ¿Le parecen pertinentes las comunicaciones emitidas por el departamento de Comunicaciones Internas?

- a. Son oportunas
- b. Son inoportunas
- c. Algunas veces son oportunas y otras no

4. A continuación se presentan varios aspectos relacionados con el contenido de la información distribuida por el departamento de Comunicaciones Internas. Seleccione una opción para cada elemento:

La información contenida en las comunicaciones es:	1 (completamente de acuerdo)	2	3	4	5 (en desacuerdo)
Comprensible					
Oportuna con respecto a la					

ocurrencia de los acontecimientos					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

5. A continuación se presentan varios aspectos relacionados con al diseño y diagramación de la información distribuida por el departamento de Comunicaciones Internas. Seleccione la característica que más se ajuste a cada uno de los aspectos

ITEM	Deficiente	Regular	Bien	Excelente
Diagramación (distribución de los elementos)				
Colores utilizados				
Fuentes utilizadas (tipo de letra)				
Uso de imágenes				
Uso de textos				

6. A continuación se presentan varios aspectos relacionados con las comunicaciones internas y la relación que guardan con su desempeño laboral, seleccione la opción que se ajuste a su opinión:

La comunicaciones emitidas permiten que:	1 (completamente de acuerdo)	2	3	4	5 (en desacuerdo)
Mi trabajo sea más productivo					
Incremento mi compromiso con la organización					
Fomentan mis ganas de trabajar en equipo					

7. A continuación se le presentan los medios utilizados por el departamento de comunicaciones internas. Evalúelos seleccione la opción que se ajuste a su opinión:

Los medios utilizados son aprovechados de manera eficiente	1 Se les da el uso adecuado	2 Está bien pero podría mejorar	3 No se emplean de manera correcta	4 No observo el medio mencionado
Cartelera de los ascensores				
Carteleras internas del piso				

Notas por correo				
IBM Noticias				

8. ¿Qué sugerencia le haría al departamento de comunicaciones internas para que el desarrollo de las funciones sea óptimo para la organización?

5.7.4 Instrumento: entrevista semi-estructurada realizada a Elizabeth Ramírez, Gerente del Departamento de Comunicaciones Corporativas

- ✓ ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para la organización? ¿En ese cargo que ocupa actualmente?
- ✓ ¿Cómo evaluaría el desempeño en general del departamento?
- ✓ ¿Cómo cree que los empleados perciben la gestión del departamento?
- ✓ ¿Cómo se organiza el departamento de Comunicaciones Corporativas?
- ✓ Hablemos un poco de las funciones de ese departamento y de sus integrantes
- ✓ ¿Qué tipo de comunicaciones emiten, con qué fin se emite cada una de ellas?
- ✓ ¿Qué medio se emplea para cada tipo de comunicación?
- ✓ Según su experiencia ¿Son adecuados y suficientes los medios empleados?
- ✓ ¿Cuál es la frecuencia de emisión de los mensajes?
- ✓ ¿Con que medios cuentan los empleados para comunicarse de manera formal con la empresa, es decir con sus superiores e iguales?
- ✓ ¿Qué objetivos persigue el departamento?
- ✓ ¿Cuál es el principal problema que detectan dentro de su unidad de trabajo?
- ✓ ¿Cuáles son las críticas más frecuentes que reciben por parte de los empleados de la organización en lo referente a la comunicación?

- ✓ ¿Qué opinan de los medios empleados para transmitir los mensajes, son suficientes?
- ✓ ¿Qué modificaciones sugerirían aplicar dentro del departamento para optimizar los procesos?

5.7.5 Instrumento: entrevista semi-estructurada realizada a Michelle Lavín, Coordinadora del Departamento de Comunicaciones Corporativas

- ✓ ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para la organización? ¿En ese cargo que ocupa actualmente?
- ✓ ¿Cómo evaluaría el desempeño en general del departamento?
- ✓ ¿Cómo se organiza el departamento de Comunicaciones Corporativas?
- ✓ Hablemos un poco de las funciones de ese departamento y de sus integrantes
- ✓ ¿Qué tipo de comunicaciones emiten, con qué fin se emite cada una de ellas?
- ✓ ¿Qué medio se emplea para cada tipo de comunicación?
- ✓ ¿Cuál es la frecuencia de emisión de los mensajes?
- ✓ ¿Con que medios cuentan los empleados para comunicarse de manera formal con la empresa, es decir con sus superiores e iguales?
- ✓ ¿Qué objetivos persigue el departamento?
- ✓ ¿Cuál es el principal problema que detectan dentro de su unidad de trabajo?
- ✓ ¿Cuáles son las críticas más frecuentes que reciben por parte de los empleados de la organización en lo referente a la comunicación?
- ✓ ¿Qué opinan de los medios empleados para transmitir los mensajes, son suficientes?
- ✓ ¿Qué modificaciones sugerirían aplicar dentro del departamento para optimizar los procesos?

VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

6.1 Codificación y vaciado de respuestas

Luego de realizar la aplicación de las entrevistas a la gerente del departamento de Comunicaciones Corporativas, y a la coordinadora del departamento de Comunicaciones Internas se procedió a vaciar la información obtenida en matrices de análisis, lo que permitió organizar los datos de manera eficiente. En la matriz de análisis elaborada para la entrevista realizada a la gerente de Comunicaciones Corporativas se colocó en una columna las preguntas realizadas durante la gerente y en otra las respuestas correspondientes. Igualmente se hizo con la de la coordinadora. Esto se hizo con el fin de organizar la información y poder compararla con los resultados que posteriormente se obtuvieron en las encuestas.

Los datos obtenidos en las encuestas efectuadas al personal que trabaja en el edificio IBM ubicado en Chuao, en la ciudad de Caracas, fueron registrados en tablas, las cuales fueron procesadas en el programa estadístico SPSS 19.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para realizar el registro antes se codificaron las distintas respuestas asignando números a cada opción.

Por ejemplo, cuando existían dos opciones de respuesta, “Sí” y “No”, se le asignó el número uno (1) al “Sí” y el número dos (2) al “No”. Cuando se disponía de una escala Likert se le asignaba a cada afirmación un número distinto, por ejemplo, a “completamente de acuerdo” se le asignó el número uno (1) y a “en desacuerdo” el número cinco (5).

Luego de codificar las diferentes opciones de respuesta de cada instrumento de medición que se aplicó se registraron los resultados en tablas. A partir de ese vaciado se procedió a calcular los valores estadísticos necesarios para el análisis e interpretación de los resultados de la investigación. Los valores estadísticos calculados fueron la media, la mediana, la moda y las frecuencias en las respuestas de cada pregunta de todos los instrumentos.

Las preguntas abiertas, que podían ser respondidas por el entrevistado según su percepción sin limitarse a unas opciones ya establecidas, fueron registradas en matrices que permitían la comparación de los resultados.

Para representar el análisis de los resultados se utilizaron los gráficos de barra, que permiten comparar magnitudes entre cada una de las opciones de respuestas, y el de torta que indica la división de las partes de un todo y sus proporciones.

Desde el punto de vista estadístico se utilizaron los valores de la media aritmética, que indica el valor promedio de la secuencia de valores encontrada dentro de la encuesta; la mediana, que nos determina el lugar central de una serie cuando está ordenada en sentido creciente o decreciente; y la moda, la cual corresponde a la medida de tendencia central que corresponde al suceso que más se repite.

A través de la obtención de estos valores estadísticos se determinaron las tendencias en cuanto a opinión, percepción y actitudes de todos a los que se les aplicó las encuestas. Y a partir de esta información se pudo realizar el diagnóstico necesario para el paso final de esta investigación, el diagnóstico obtenido de la auditoría realizada al departamento de comunicaciones internas de IBM de Venezuela.

Para la presentación de resultados se realizó una clasificación para aquellas preguntas que formaban parte de alguna de las tablas que contenían varios ítems a evaluar dentro del cuestionario. A continuación se especifica cuáles fueron las preguntas afectadas y cómo se codificó el número que corresponde a cada una:

Pregunta cuatro: A continuación se presentan varios aspectos relacionados con el contenido de la información distribuida por el departamento de Comunicaciones Internas. Seleccione una opción para cada elemento:

- ✓ (4.1) La información es comprensible
- ✓ (4.2) La información es oportuna con respecto a los acontecimientos

Pregunta cinco: A continuación se presentan varios aspectos relacionados con al diseño y diagramación de la información distribuida por el departamento de Comunicaciones Internas. Seleccione la característica que más se ajuste a cada uno de los aspectos:

- ✓ (5.1) Diagramación
- ✓ (5.2) Color
- ✓ (5.3) Fuentes utilizadas
- ✓ (5.4) Uso de imágenes
- ✓ (5.5) Uso de textos

Pregunta seis: A continuación se presentan varios aspectos relacionados con las comunicaciones internas y la relación que guardan con su desempeño laboral, seleccione la opción que se ajuste a su opinión:

- ✓ (6.1) Mi trabajo sea más productivo
- ✓ (6.2) Incrementa mi compromiso con la organización
- ✓ (6.3) Fomenta mis ganas para trabajar en equipo

Pregunta siete: A continuación se le presentan los medios utilizados por el departamento de comunicaciones internas. Evalúelos seleccione la opción que se ajuste a su opinión:

- ✓ (7.1) Cartelera de los ascensores
- ✓ (7.2) Cartelera de los pasillos
- ✓ (7.3) Notas por correo electrónico
- ✓ (7.4) Reporte mensual de noticias, IBM Noticias

Para la pregunta número ocho, que era abierta, es decir los encuestados podían responder de la manera que prefirieran a lo que se les estaba preguntando, se realizó un matriz donde se agruparon las respuestas más comunes y posteriormente se tabuló y se le aplico el mismo tratamiento estadístico que a las otras interrogantes. La clasificación de las respuestas se decidió de acuerdo a aquellas opiniones que contaban con cinco o más coincidencias. Las otras se agruparon en un ítem llamado "otros"

6.2 Resultados de las encuestas aplicadas al personal de IBM

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de los encuestas a los empleados de IBM de Venezuela. En las tablas para cada pregunta se señalan las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) resultantes. Y en los gráficos correspondientes se puede observar la frecuencia de ocurrencia de cada respuesta posible en cada pregunta y la proporción que cada frecuencia representa en el total. Según Baptista (2003) la media “es el promedio aritmético de una distribución” (p. 353). Se obtiene de la suma de todos los valores dividida entre el número de casos. La mediana “es el valor que divide a la distribución por la mitad” (Baptista, 2003, p. 351). Así la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana. El mismo autor explica que la moda se refiere a la “categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia” (Baptista, 2003, p. 351).

Tabla 5: Medidas de tendencia central: Moda, media y mediana de las preguntas que formaron parte de la encuesta aplicada a los empleados de IBM de Venezuela

	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4.1	Preg. 4.2	Preg. 5.1	Preg. 5.2	Preg. 5.3	Preg. 5.4
Válidos	130,00	130,00	130,00	128,00	127,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Perdidos	0,00	0,00	0,00	2,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Media	1,02	1,52	1,49	1,60	1,88	3,20	3,38	3,35	3,14
Mediana	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00

	Preg. 5.5	Preg 6.1	Preg 6.2	Preg 6.3	Preg 7.1	Preg 7.2	Preg 7.3	Preg 7.4
Válidos	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Perdidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Media	3,34	2,45	2,48	2,43	1,81	1,90	1,68	1,72
Mediana	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00

En esta tabla se registran los resultados de las posibles respuestas la pregunta uno: Sí y No.

Tabla 6: Tabla de frecuencia para la pregunta 1- ¿Lee las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

1. ¿Lee las Comunicaciones Internas de IBM Ve?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	127	97,7	97,7	97,7
	No	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

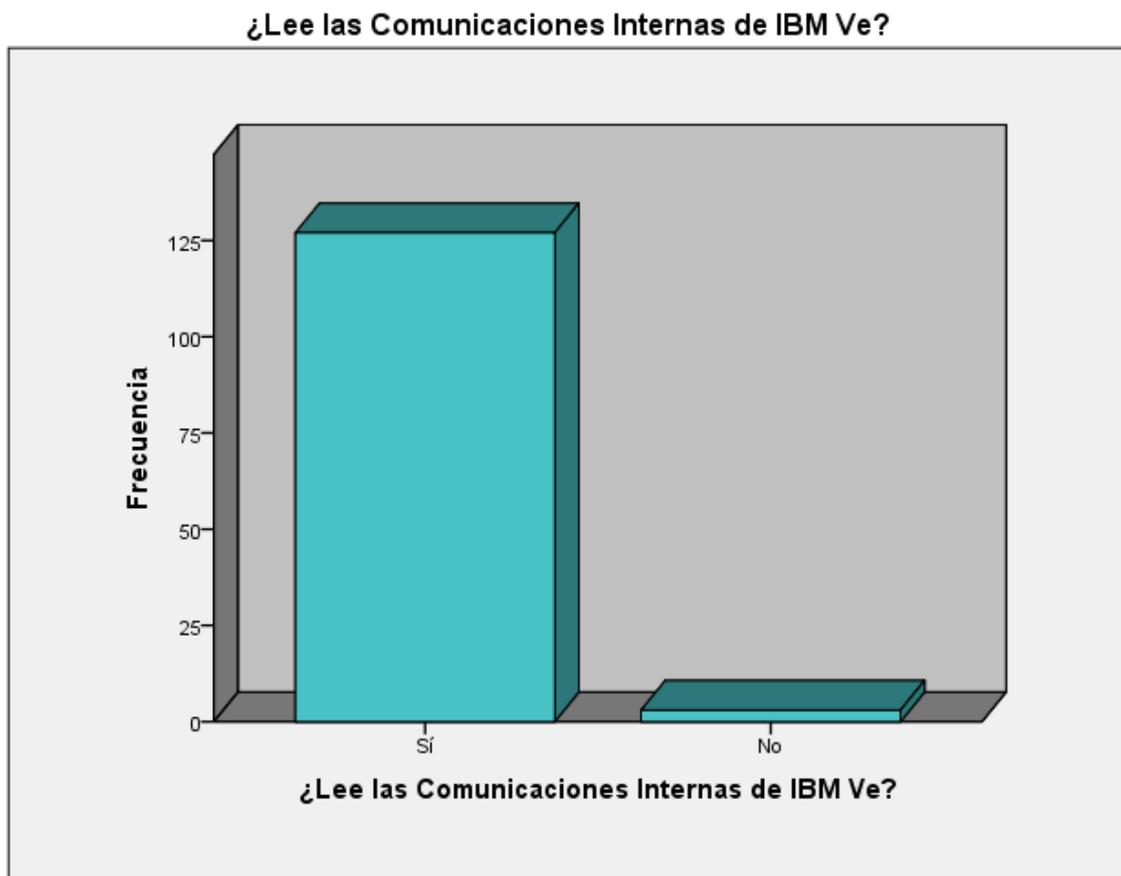


Gráfico 1: Frecuencia para la pregunta 1- ¿Lee las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta dos: siempre, algunas veces y nunca

Tabla 7: Tabla de frecuencias para la pregunta dos: ¿Entiende las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

2. ¿Entiende las Comunicaciones Internas de IBM Ve?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	72	55,4	55,4	55,4
	La mayoría de las veces	55	42,3	42,3	97,7
	Nunca	3	2,3	2,3	100

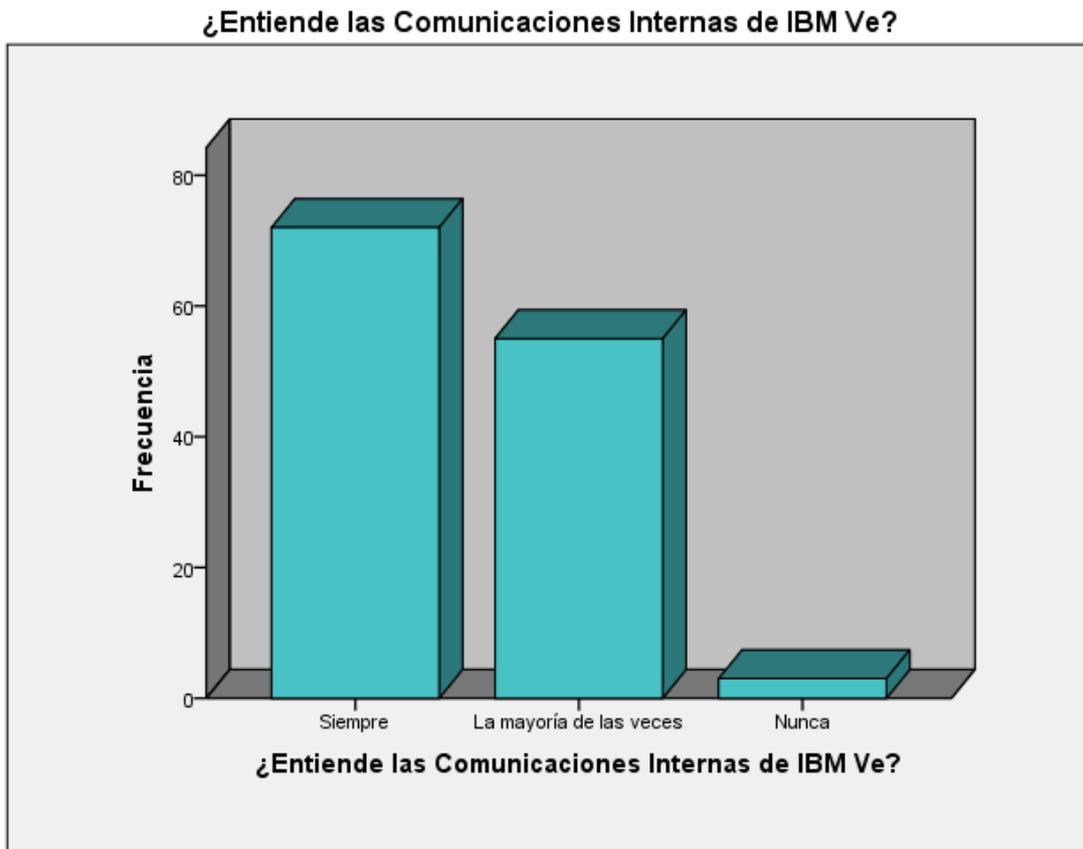


Gráfico 2: Frecuencia para la pregunta 2- ¿Entiende las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta tres: Son oportunas, son inoportunas, algunas veces son oportunas y otras no.

Tabla 8: Tabla de frecuencias para la pregunta tres: 3. ¿Le parecen pertinentes las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

3. ¿Le parecen pertinentes las Comunicaciones Internas de IBM Ve?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Son oportunas	95	73,1	73,1	73,1
	Son inoportunas	3	2,3	2,3	75,4
	Algunas veces son oportunas y otras no	32	24,6	24,6	100

¿Le parecen pertinentes las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

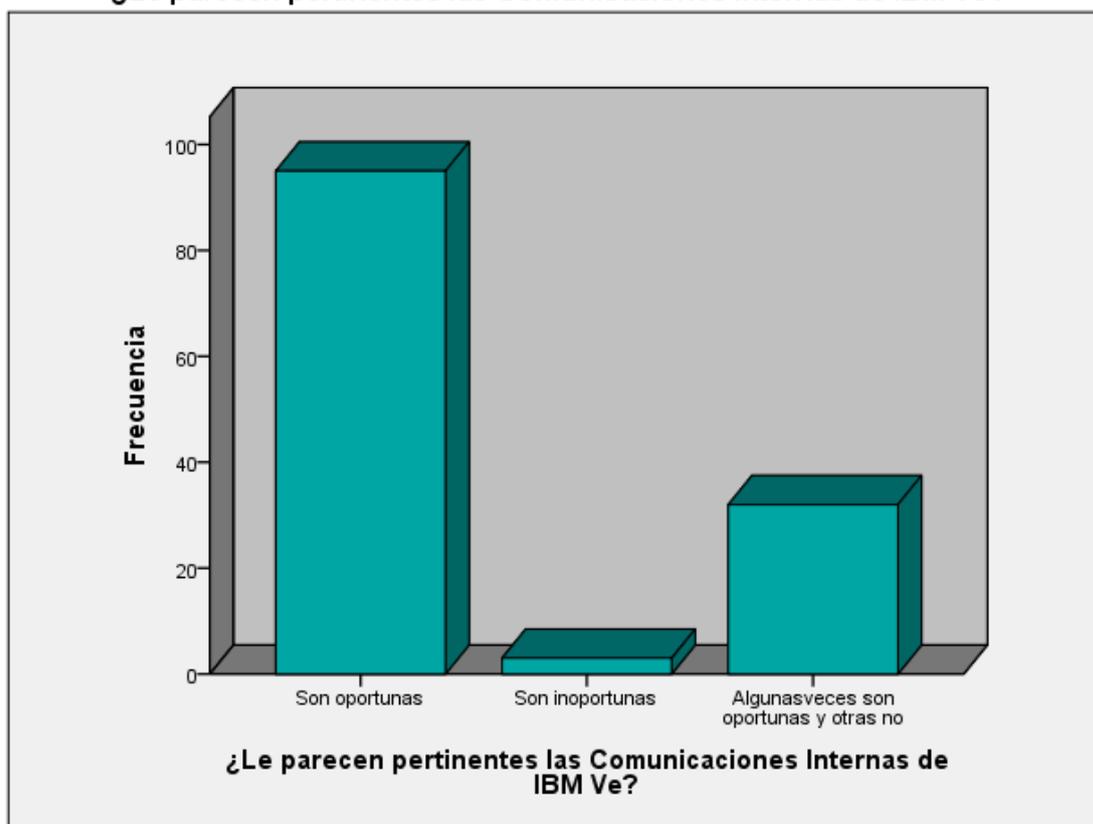


Gráfico 3: Frecuencia para la pregunta 3- ¿Le parecen pertinentes las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta cuatro punto uno: seleccionar del 1 al 5 donde uno representaba: totalmente de acuerdo; y cinco: en desacuerdo.

Tabla 9: Tabla de frecuencias para la pregunta cuatro punto uno: 4.1- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen comprensibles las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

4.1- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen comprensibles las Comunicaciones Internas de IBM Ve?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	77	59,2	60,2
	2	34	26,2	26,6
	3	11	8,5	8,6
	4	3	2,3	4,6
	En desacuerdo	3	2,3	,0
No respondió/Nulo		2	1,5	
Total		130	100,0	

Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen comprensibles las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

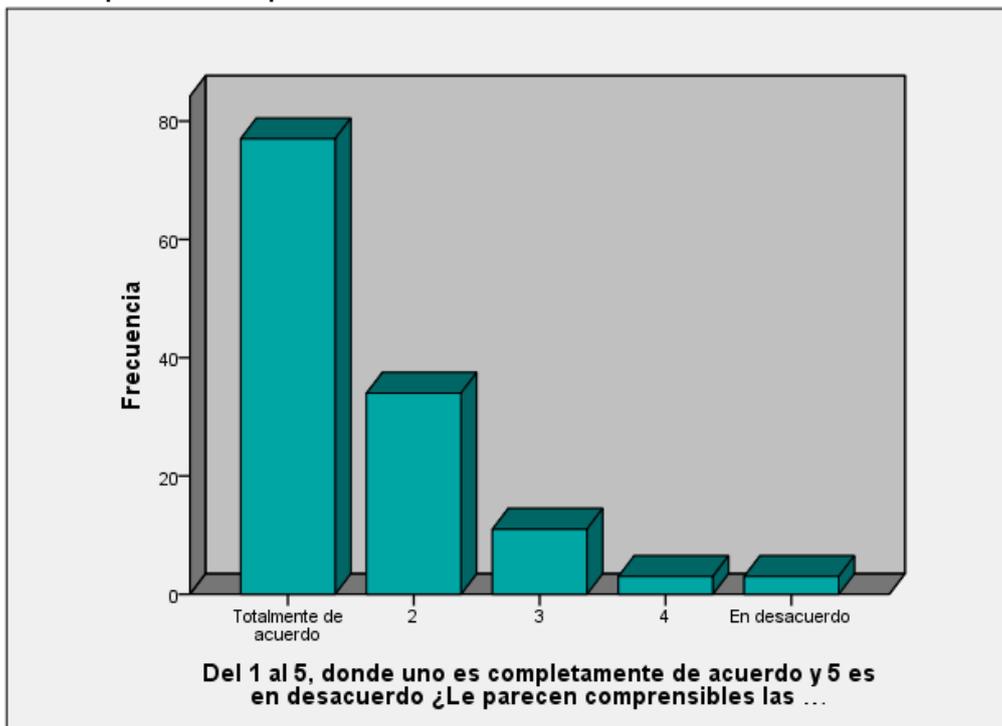


Gráfico 4: Frecuencia para la pregunta 4.1- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen comprensibles las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta cuatro punto dos: seleccionar del 1 al 5 donde uno representaba: totalmente de acuerdo; y cinco: en desacuerdo.

Tabla 10: Tabla de frecuencias para la pregunta cuatro punto dos: 4.2 Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen oportunas las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

4.2- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen oportunas las Comunicaciones Internas de IBM Ve?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
	Totalmente de acuerdo	60	46,2	47,2
	2	33	25,4	26,0
	3	22	16,9	17,3
	4	8	6,2	6,3
	En desacuerdo	3	2,3	2,4
	No respondió/Nulo	4	3,1	
	Total	100	97,7	100

Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Le parecen oportunas las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

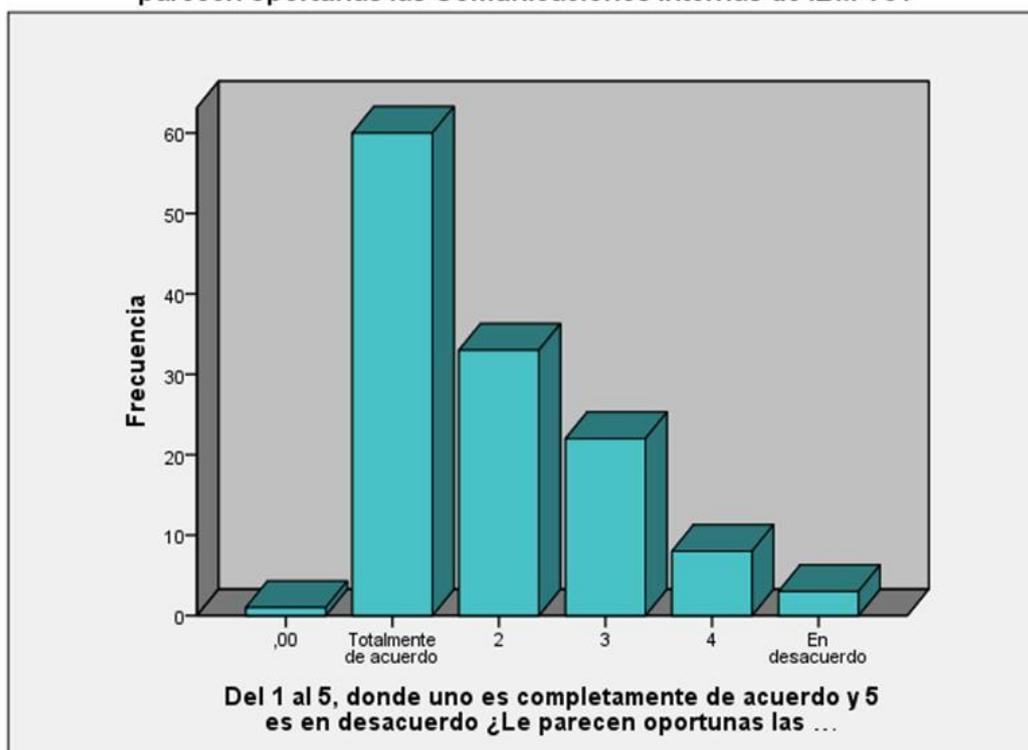


Gráfico 5: Frecuencia para la pregunta 2- ¿Entiende las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta cinco punto uno: Deficiente, Regular, Bien o Excelente.

Tabla 11: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto uno: 5.1- ¿Qué le parece la diagramación de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

5.1- ¿Qué le parece la diagramación de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Deficiente	3	2,3	2,3
	Regular	6	4,6	4,6
	Bien	83	63,8	63,8
	Excelente	38	29,2	29,2
	Total	130	100,0	100,0

¿Qué le parece la diagramación de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

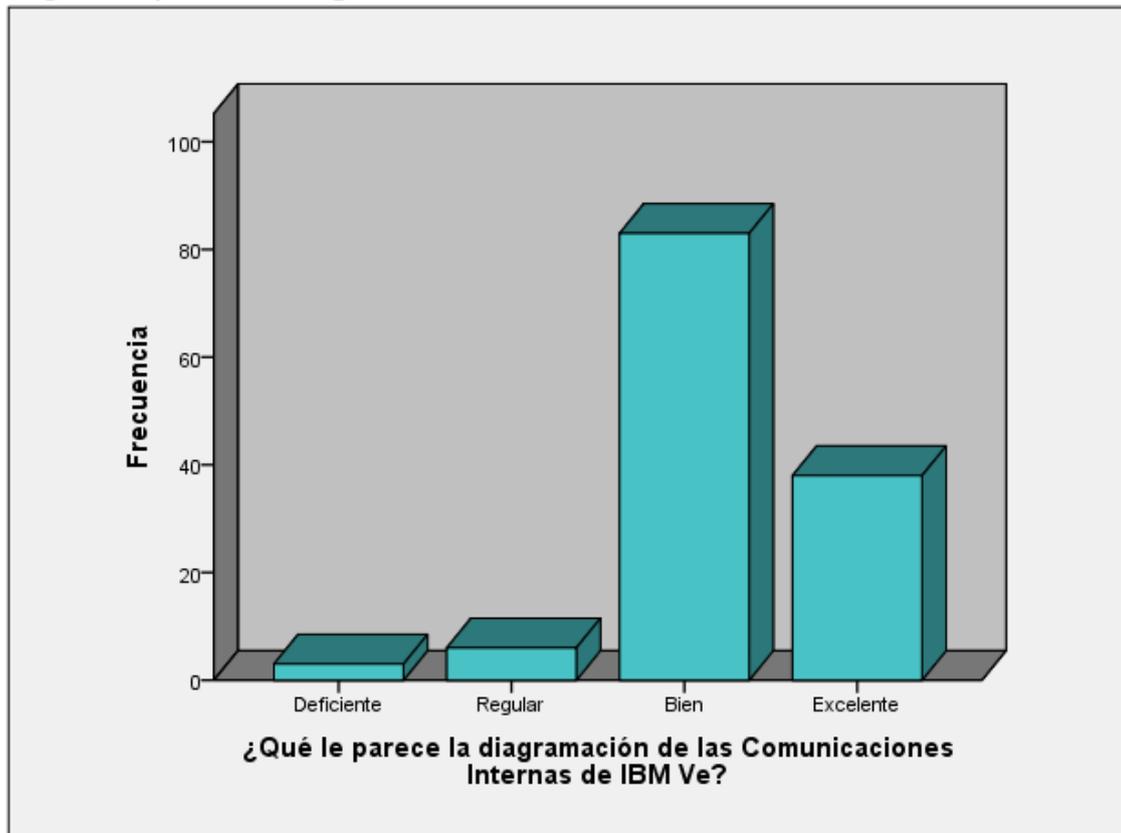


Gráfico 6: Frecuencia para la pregunta 5.1- ¿Qué le parece la diagramación de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta cinco punto dos: Deficiente, Regular, Bien o Excelente.

Tabla 12: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto dos: 5.2- ¿Qué le parecen los colores de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

5.2- ¿Qué le parecen los colores utilizados las Comunicaciones Internas de IBM Ve?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Deficiente	1	,8	,8
	Regular	6	4,6	4,6
	Bien	65	50,0	50,0
	Excelente	58	44,6	44,6
	Total	130	100,0	100,0

¿Qué le parecen los colores utilizados las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

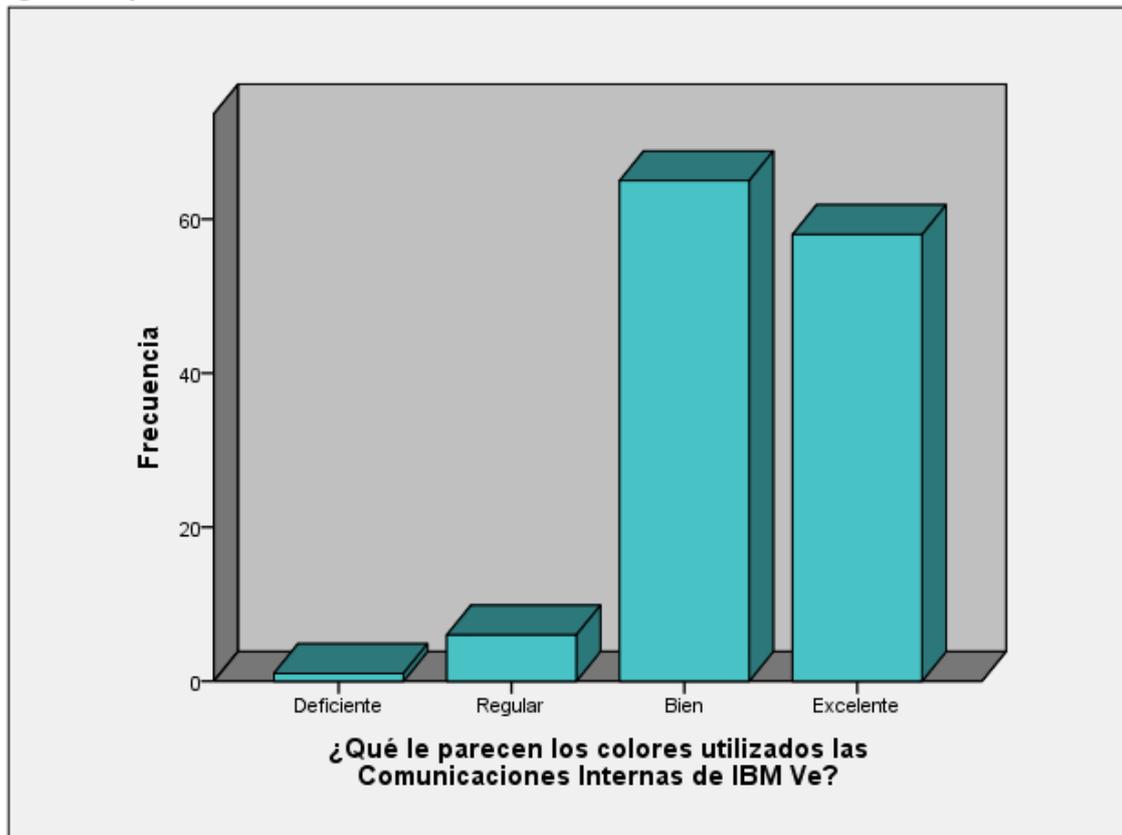


Gráfico 7: Frecuencia para la pregunta 5.2- ¿Qué le parecen los colores de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta cinco punto tres: Deficiente, Regular, Bien o Excelente.

Tabla 13: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto tres: 5.3- ¿Qué le parece la fuente utilizada en las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

5.3- ¿Qué le parece la fuente utilizada en las Comunicaciones Internas de IBM Ve?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	No respondió/Nulo	1	,8	,8
	Deficiente	1	,8	,8
	Bien	78	60,0	60,0
	Excelente	50	38,5	38,5
	Total	130	100,0	100,0

¿Qué le parece la fuente utilizada en las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

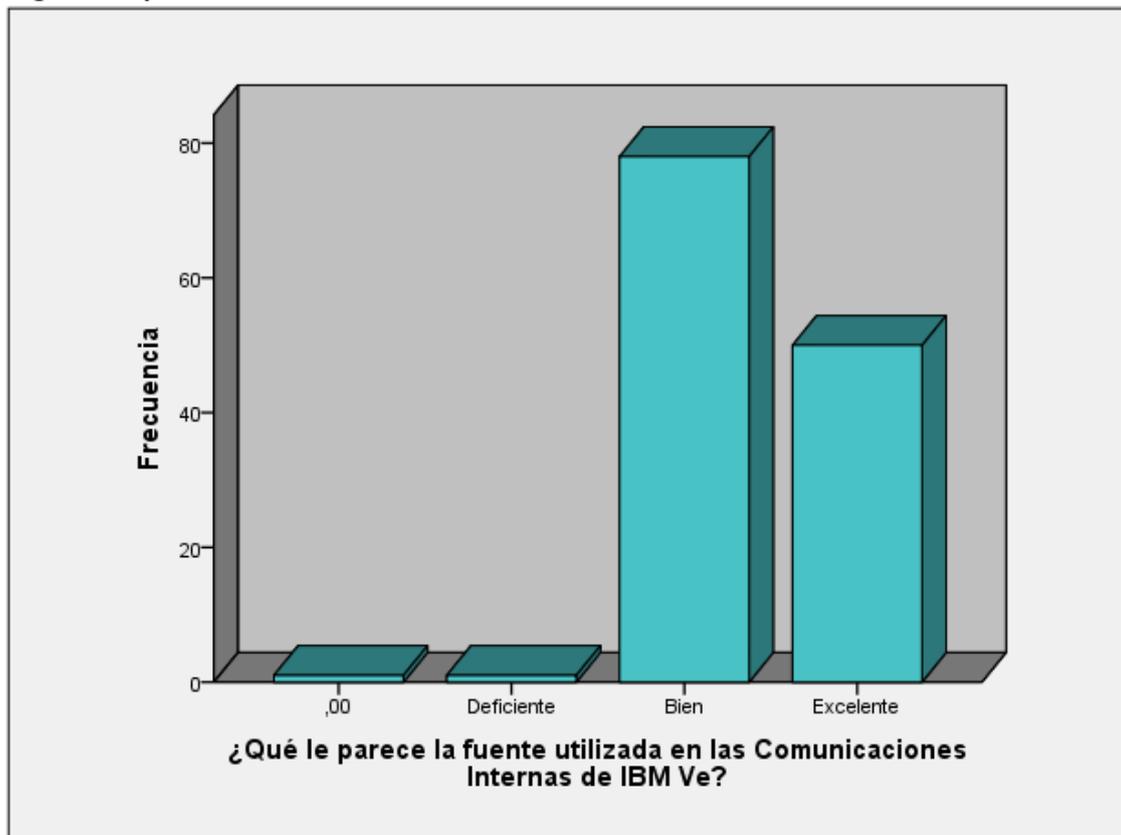


Gráfico 8: Frecuencia para la pregunta 5.3- ¿Qué le parece la fuente utilizada en las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta cinco punto cuatro: Deficiente, Regular, Bien o Excelente.

Tabla 14: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto cuatro: 5.4- ¿Qué le parece el uso de imágenes de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

5.4- ¿Qué le parece el uso de imágenes de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Deficiente	2	1,5	1,5
	Regular	25	19,2	19,2
	Bien	56	43,1	43,1
	Excelente	47	36,2	36,2
	Total	130	100,0	100,0

¿Qué le parece el uso de imágenes de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

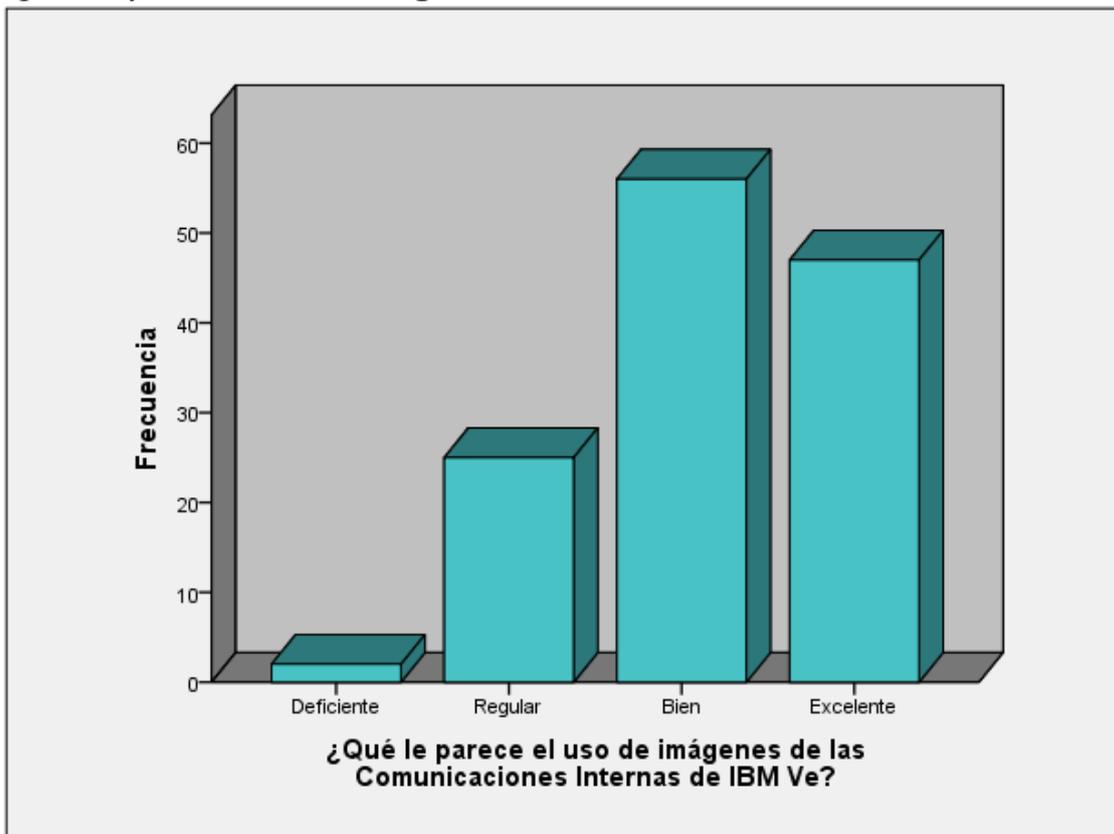


Gráfico 9: Frecuencia para la pregunta 5.4- ¿Qué le parece el uso de imágenes de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

Tabla 15: Tabla de frecuencias para la pregunta cinco punto cinco: 5.5- ¿Qué le parece el uso de textos de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta cinco punto cinco: Deficiente, Regular, Bien o Excelente.

5.5- ¿Qué le parece el uso de textos de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Deficiente	2	1,5	1,5
	Regular	1	,8	,8
	Bien	78	60,0	60,0
	Excelente	49	37,7	37,7
	Total	130	100,0	100,0

¿Qué le parece el uso de imágenes de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

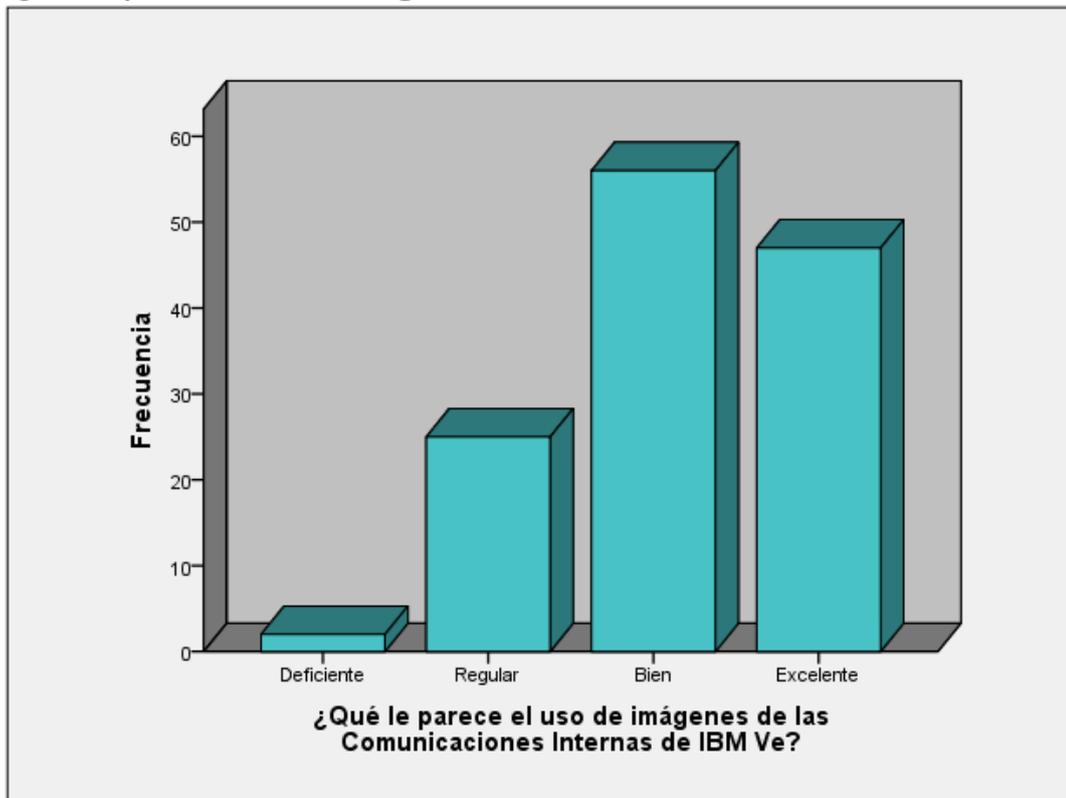


Gráfico 10: Frecuencia para la pregunta 5.5- ¿Qué le parece el uso de textos de las Comunicaciones Internas de IBM Ve?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta seis punto uno: Escala del uno al cinco donde uno es completamente de acuerdo y cinco en desacuerdo.

Tabla 16: Tabla de frecuencias para la pregunta seis punto uno: 6.1- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan su productividad en el trabajo?

6.1- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan su productividad en el trabajo?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	22	16,9	16,9
	2	47	36,2	36,2
	3	46	35,4	35,4
	4	11	8,5	8,5
	En desacuerdo	4	3,1	3,1
	Total	130	100,0	100,0

Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan su productividad en el trabajo?

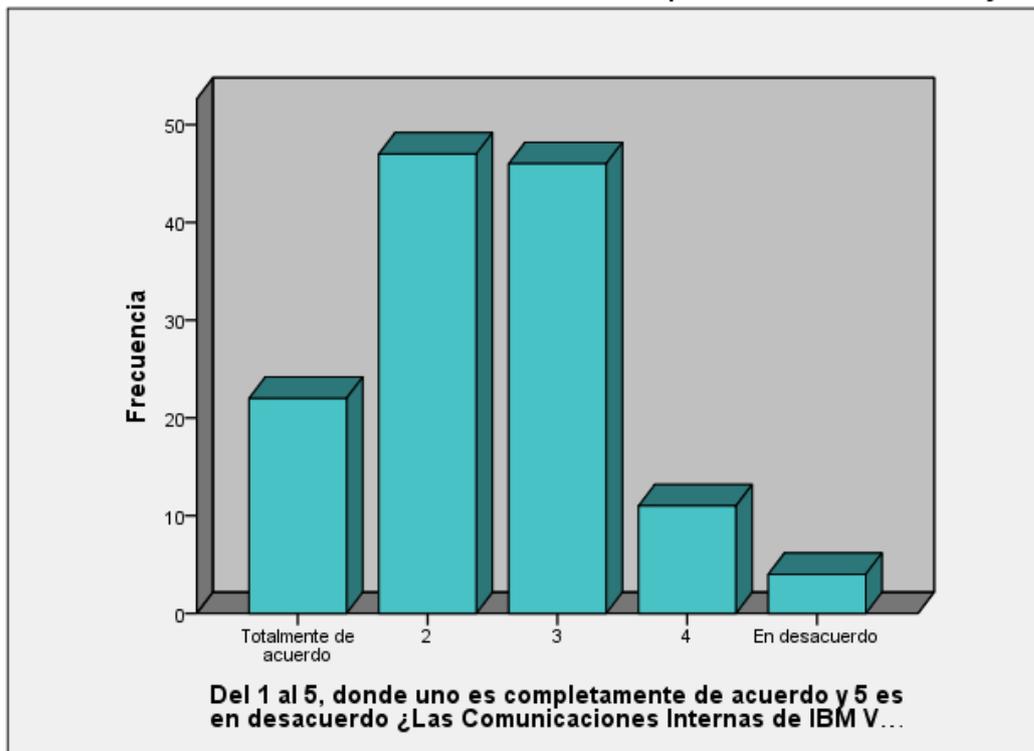


Gráfico 11: Frecuencia para la pregunta 6.1- ¿Las CI de IBM Ve fomentan su productividad en el trabajo?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta seis punto dos: Escala del uno al cinco donde uno es completamente de acuerdo y cinco en desacuerdo.

Tabla 17: Tabla de frecuencias para la pregunta seis punto dos: 6.2- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve incrementan su compromiso con la organización?

6.2- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve incrementan su compromiso con la organización?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	26	20,0	20,0
	2	46	35,4	35,4
	3	38	29,2	29,2
	4	9	6,9	6,9
	En desacuerdo	11	8,5	8,5
	Total	130	100,0	100,0

Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve incrementan su compromiso con la organización?

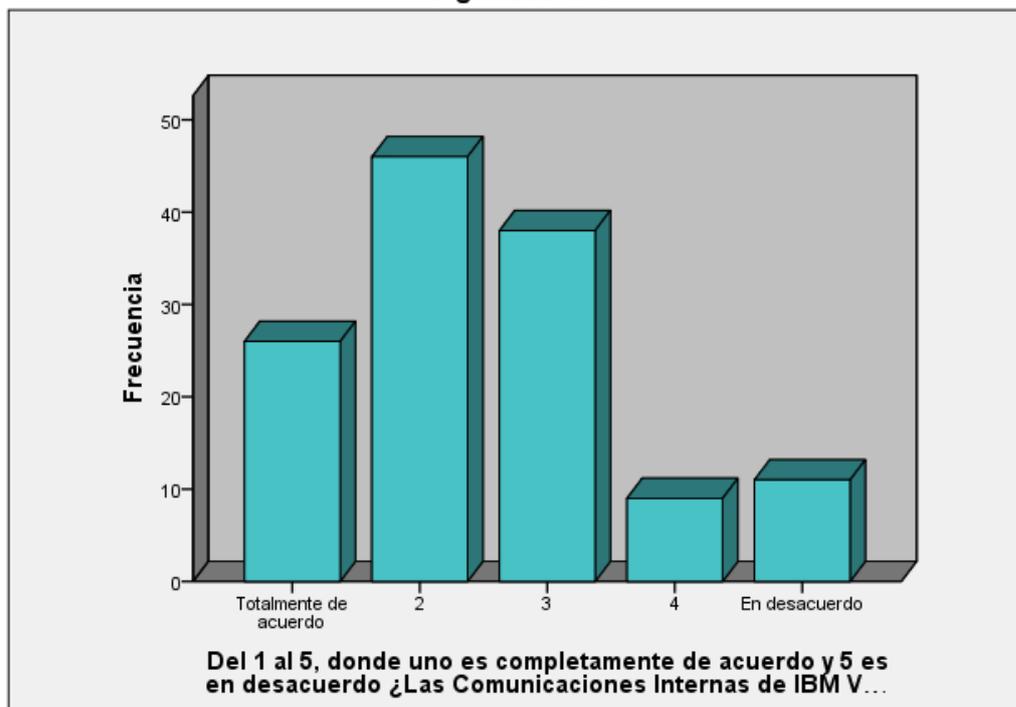


Gráfico 12: Frecuencia para la pregunta 6.2- ¿Las CI de IBM Ve incrementan su compromiso con la organización?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta seis punto tres: Escala del uno al cinco donde uno es completamente de acuerdo y cinco en desacuerdo.

Tabla 18: Tabla de frecuencias para la pregunta seis punto dos: 6.3- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan sus ganas de trabajar en equipo?

6.3- Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan sus ganas de trabajar en equipo?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	15	11,5	11,5
	2	56	43,1	43,1
	3	50	38,5	38,5
	4	6	4,6	4,6
	En desacuerdo	3	2,3	2,3
	Total	130	100,0	100,0

Del 1 al 5, donde uno es completamente de acuerdo y 5 es en desacuerdo ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan sus ganas de trabajar en equipo?

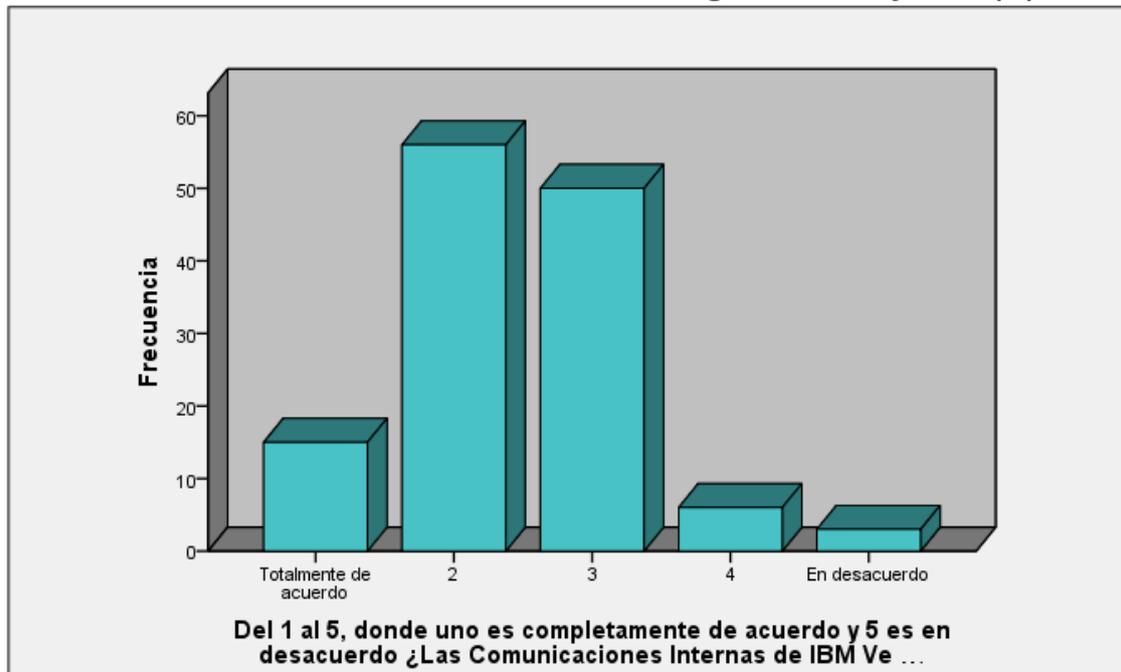


Gráfico 13: Frecuencia para la pregunta 6.3 ¿Las Comunicaciones Internas de IBM Ve fomentan sus ganas de trabajar en equipo?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta siete punto uno: Se les da el uso adecuado, Está bien pero podría mejorar, No se emplean de manera correcta y No observo el medio mencionado.

Tabla 19: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto uno: 7.1- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los ascensores se utilizan de manera efectiva?

7.1- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los ascensores se utilizan de manera efectiva?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Se les da el uso adecuado	50	38,5	38,5
	Está bien pero podría mejorar	58	44,6	44,6
	No se emplean de manera correcta	19	14,6	14,6
	No observo el medio mencionado	3	2,3	2,3
	Total	130	100,0	100,0

¿Le parece que las carteleras ubicadas en los ascensores se utilizan de manera efectiva?

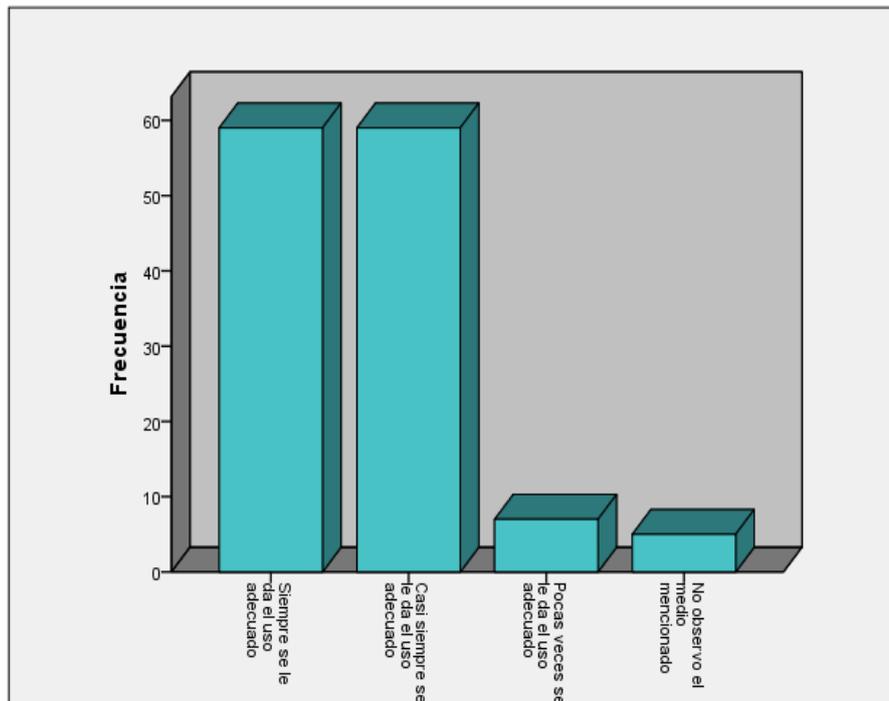


Gráfico 14: Frecuencia para la pregunta: 7.1- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los ascensores se utilizan de manera efectiva?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta siete punto dos: Se les da el uso adecuado, Está bien pero podría mejorar, No se emplean de manera correcta y No observo el medio mencionado.

Tabla 20: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto dos: 7.2- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los pisos se utilizan de manera efectiva?

7.2- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los pisos se utilizan de manera efectiva?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Se les da el uso adecuado	45	34,6	34,6
	Está bien pero podría mejorar	57	43,8	43,8
	No se emplean de manera correcta	24	18,5	18,5
	No observo el medio mencionado	4	3,1	3,1
	Total	130	100,0	100,0

¿Le parece que las carteleras ubicadas en los pisos se utilizan de manera efectiva?

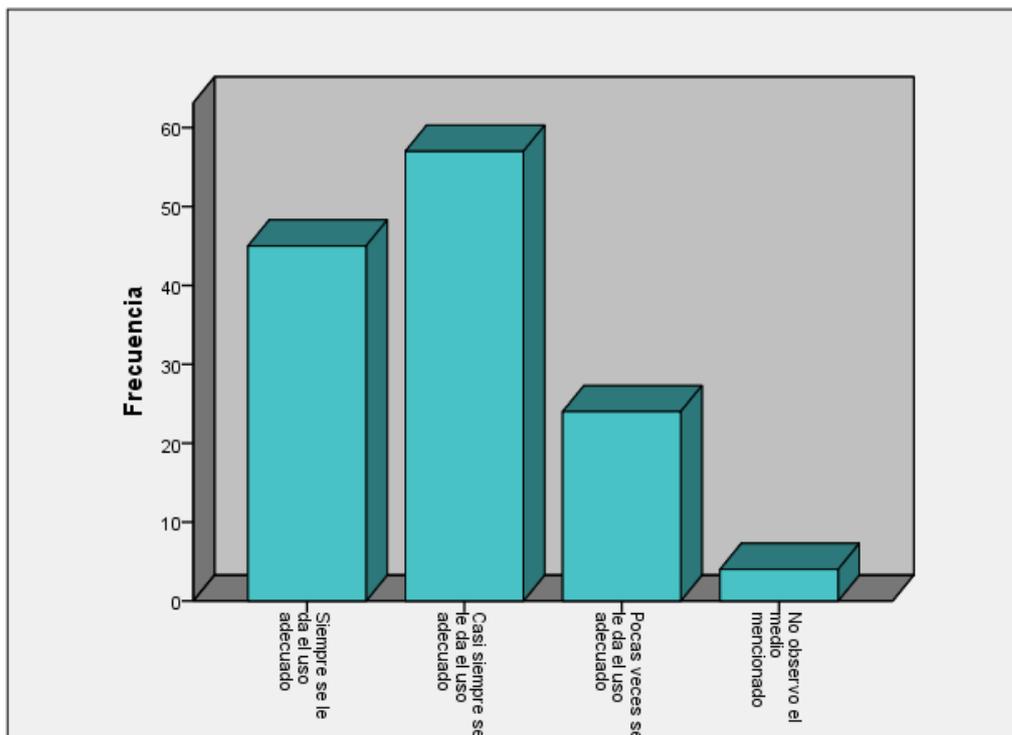


Gráfico 15: Frecuencia para la pregunta: 7.2- ¿Le parece que las carteleras ubicadas en los pisos se utilizan de manera efectiva?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta siete punto tres: Se les da el uso adecuado, Está bien pero podría mejorar, No se emplean de manera correcta y No observo el medio mencionado.

Tabla 21: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto tres: 7.3- ¿Le parece que las notas enviadas por correo electrónico se utilizan de manera efectiva?

7.3- ¿Le parece que las notas enviadas por correo electrónico se utilizan de manera efectiva?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Se les da el uso adecuado	59	45,4	45,4
	Está bien pero podría mejorar	59	45,4	45,4
	No se emplean de manera correcta	7	5,4	5,4
	No observo el medio mencionado	5	3,8	3,8
	Total	130	100,0	100,0

¿Le parece que las notas enviadas por correo electrónico se utilizan de manera efectiva?

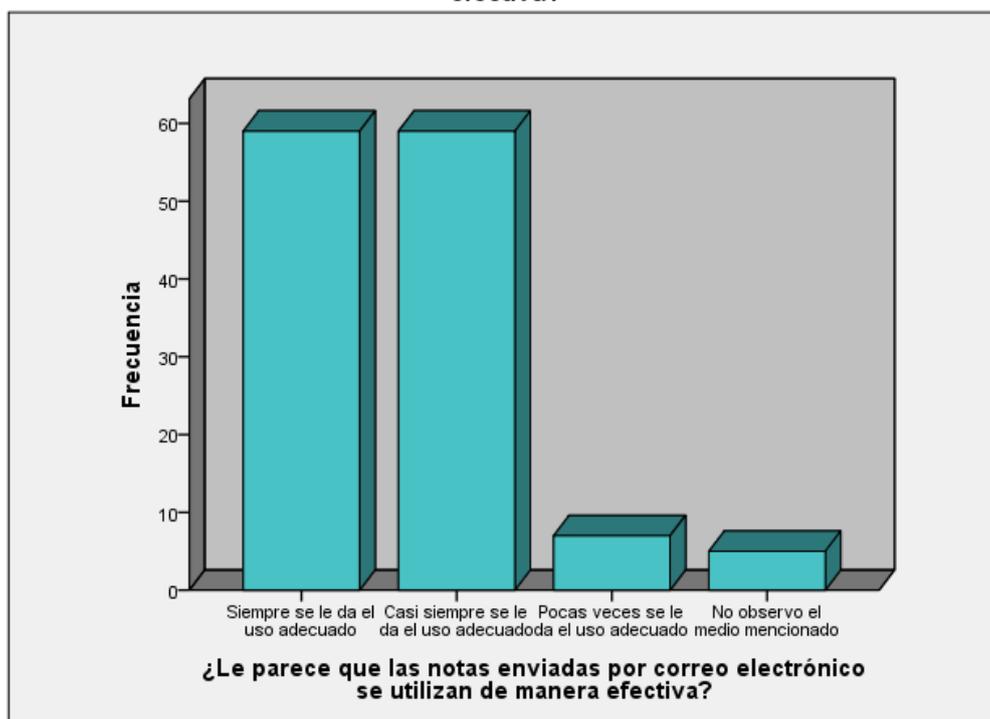


Gráfico 16: Frecuencia para la pregunta: 7.3- ¿Le parece que las notas enviadas por correo electrónico se utilizan de manera efectiva?

En la tabla que se presenta a continuación se observa la frecuencia obtenida por cada una de las opciones de respuesta posible para la pregunta siete punto cuatro: Se les da el uso adecuado, Está bien pero podría mejorar, No se emplean de manera correcta y No observo el medio mencionado.

Tabla 22: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto cuatro: 7.4- ¿Le parece que el boletín de IBM noticias se utilizan de manera efectiva?

7.4- ¿Le parece que el boletín de IBM noticias se utilizan de manera efectiva?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Se les da el uso adecuado	61	46,9	46,9
	Está bien pero podría mejorar	49	37,7	37,7
	No se emplean de manera correcta	15	11,5	11,5
	No observo el medio mencionado	5	3,8	3,8
	Total	130	100,0	100,0

¿Le parece que el boletín de IBM noticias se utilizan de manera efectiva?

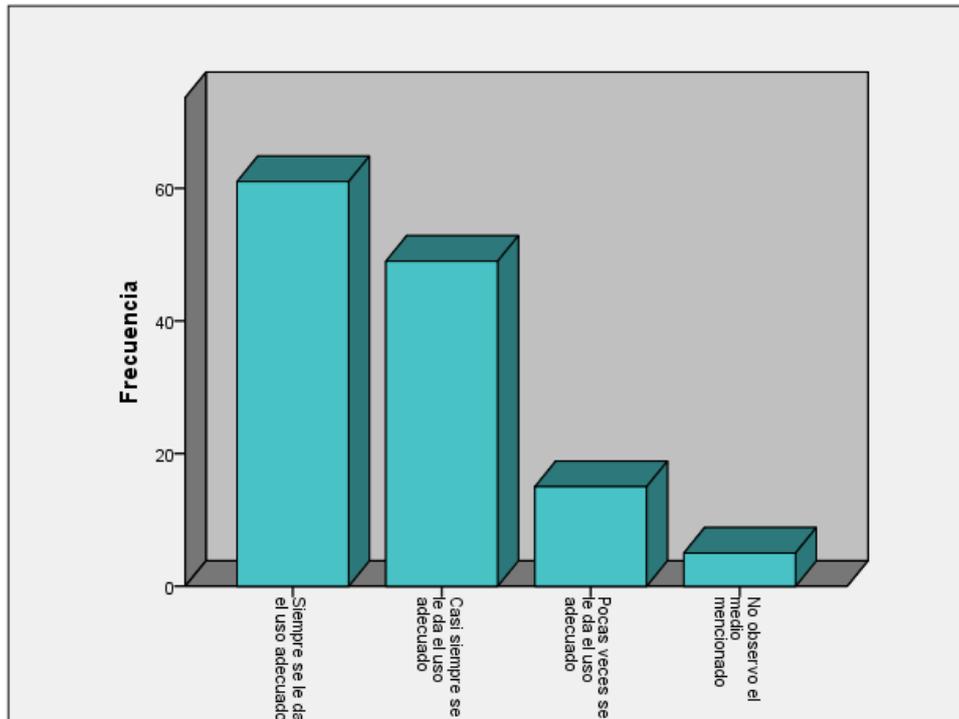


Gráfico 17: Frecuencia para la pregunta: 7.4- ¿Le parece que el boletín de IBM noticias se utilizan de manera efectiva?

A continuación se presentan las frecuencias de aquellas respuestas que los encuestados colocaron en la pregunta abierta al final del cuestionario. Como se explicó anteriormente se agruparon las respuestas más comunes, aquellas que reunían al menos cinco coincidencias, y el resto se agrupó en el rango “otras”. Para facilitar la visualización se presenta un gráfico distinto a los utilizados anteriormente.

Tabla 22: Tabla de frecuencias para la pregunta siete punto cuatro: 8- ¿Qué sugerencia le haría al departamento de comunicaciones internas para que el desarrollo de las funciones sea óptimo para la organización?

8- ¿Qué sugerencia le haría al departamento de comunicaciones internas para que el desarrollo de las funciones sea óptimo para la organización?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Eliminaría las carteleras impresas y las sustituiría por pantallas	57,00	43,85	43,85
	Mandaría menos información por correo	6,00	4,62	4,62
	Enviaría un monitoreo diario con las noticias de IBM en los medios	12,00	9,23	9,23
	Modificaría/mejoraría el diseño de las publicaciones	23,00	17,69	17,69
	Es necesario que haya más personal dentro de ese departamento	8,00	6,15	6,15
	Actualizaría con mayor regularidad las carteleras	19,00	14,62	14,62
	Otras	5,00	3,85	3,85
	Total	130	100,00	100,00

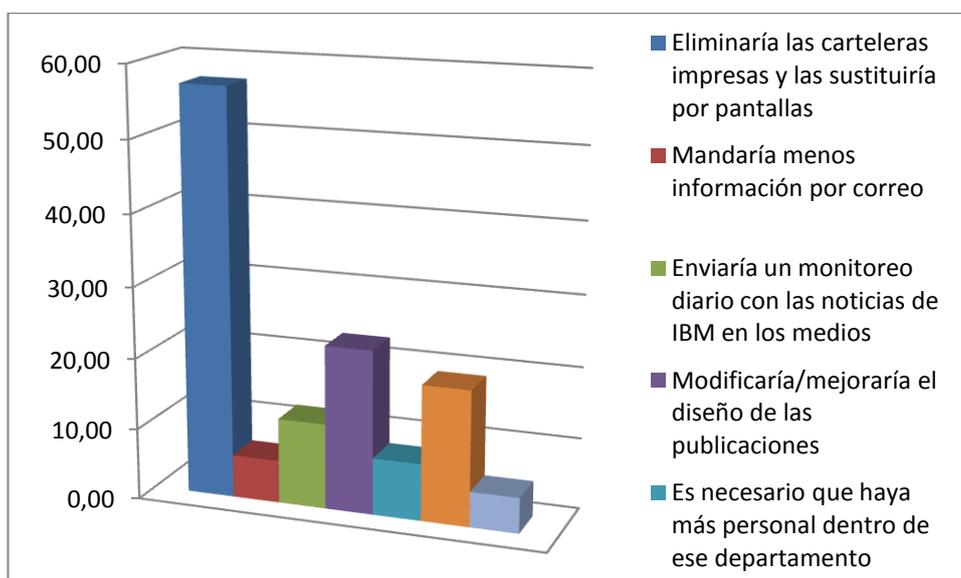


Gráfico 18: Frecuencia para la pregunta: 8- ¿Qué sugerencia le haría al departamento de comunicaciones internas para que el desarrollo de las funciones sea óptimo para la organización?

6.3 Resultado de la entrevista realizada a Elizabeth Ramírez, Gerente del Departamento de Comunicaciones Corporativas de IBM de Venezuela:

¿Cuánto tiempo tiene trabajando para la organización? ¿En ese cargo que ocupa actualmente?	Tengo trabajando para IBM seis años, primero fui la encargada de las Comunicaciones Internas, luego, fui ascendida a la gerencia del departamento de comunicaciones corporativas.
¿Cómo se organiza el departamento de Comunicaciones Corporativas?	El departamento de Comunicaciones Corporativas en Venezuela es bastante pequeño, de hecho este año se ha reducido bastante. Cada vez que una persona se retira de la organización la vacante queda de alguna manera congelada, por eso hemos quedado casi sin personal. Básicamente se organiza así: Una dirección de marketing y comunicaciones, que en este momento está siendo ejercida desde argentina, luego vengo yo, que soy la encargada de las comunicaciones externas y en general de la imagen de la compañía hacia afuera. Luego existe el cargo de coordinación de comunicaciones internas, que lo ocupa Michelle Lavine. Evidentemente hacia afuera (La región latina y la casa matriz) la extensión del departamento es mayor, pero en Venezuela actualmente somos sólo nosotras dos y un pasante.
Hablemos un poco de las funciones de ese departamento y de sus integrantes	Michelle (Coordinadora de Comunicaciones Internas) con apoyo de un pasante, se encarga de responder todos los requerimientos internos de la organización, ella es quien coordina los mensajes que se envían por correo, coordina el boletín mensual, actualiza la información de las carteleras, hace cobertura de los eventos internos y mantiene la comunicación con sus pares y superiores en la región LA. Yo, además de dar soporte y supervisar a las comunicaciones internas, me encargo de todo el relacionamiento externo de la organización. Trabajo de la mano con la directiva para preparar los mensajes, eventos y discursos que se proyectan fuera de la compañía.
¿Cómo evaluaría el desempeño en general del departamento?	Pienso que tiene un buen desempeño, porque a pesar de que el equipo es mínimo, y trabajamos para una compañía de tantos empleados, siempre mantenemos un flujo de información constante y estamos abiertos a cambios y modificaciones.
¿Cómo cree que los empleados perciben la gestión del departamento?	Como en todas las organizaciones hay los que apoyan y los que les encanta hacer críticas del trabajo de los demás. A nivel de Gerencia General hay una gran satisfacción con el trabajo que realizamos. En cuanto a los empleados, no recibimos demasiadas quejas, y la información es bienvenida por la mayoría de las personas.
¿Qué tipo de comunicaciones emiten, con qué fin se emite cada una de ellas?	Por lo general la información es informativa. Sobre lo que pasa en el edificio, eventos que hayan

<p>¿Qué medio se emplea para cada tipo de comunicación</p>	<p>pasado o que vengan, ascensos... Se utilizan carteleras, tenemos dos, la ubicada al lado del pull de ascensores, en ella se hacen por lo general campañas de identificación y valores corporativos, siempre se colocan afiches vistosos. Tenemos también la cartelera que está en la entrada de cada piso, ellas sirven para colocar las noticias que salen en prensa y medios impresos sobre nuestra compañía. El medio más utilizado es el correo electrónico, desde una cuenta de comunicaciones internas nos comunicamos con todos los empleados, por ahí se envían informaciones que deben ser del inmediato conocimiento de las personas, informaciones relacionadas con eventos para empleados, como el día del niño, navidad... Además se envían los mensajes de recursos humanos y cualquier información importante.-</p>
<p>Según su experiencia ¿Son adecuados y suficientes los medios empleados?</p>	<p>Honestamente pienso que las carteleras se quedaron un poco atrás, pero la asignación de recursos dentro de la organización es complicada, y con la situación que vive el país es muy difícil que se apruebe presupuesto para las comunicaciones internas. Por lo tanto no nos es posible eliminar las carteleras y sustituirlas por pantallas o algo más actual.</p>
<p>¿Cuál es la frecuencia de emisión de los mensajes?</p>	<p>La cartelera del ascensor se actualiza cada 15, 20 días, dependiendo de lo que se desee comunicar. La de las recepciones se actualiza mensualmente, se emite un boletín mensual web de noticias y por último los correos se envían con una frecuencia de 5 semanales. A veces son más o menos.</p>
<p>¿Con que medios cuentan los empleados para comunicarse de manera formal con la empresa, es decir con sus superiores e iguales?</p>	<p>En IBM existe una política de “puertas abiertas” donde los empleados pueden acercarse a hablar con sus superiores todo el tiempo. Además hay políticas que permiten que ellos puedan comunicarse abiertamente con el departamento de comunicaciones y notificar todas sus inquietudes.</p>
<p>¿Qué objetivos persigue el departamento?</p>	<p>El objetivo del departamento de comunicaciones internas es el de distribuir de manera efectiva la información necesaria para que el desarrollo de las funciones de los que hacen vida aquí, sea óptimo. También queremos promover la identificación con la compañía.</p>
<p>¿Cuál es el principal problema que detectan dentro de su unidad de trabajo?</p>	<p>Demasiado trabajo. Pocas personas. En resumen esa es nuestra mayor dificultad.</p>
<p>¿Cuáles son las críticas más frecuentes que reciben por parte de los empleados de la organización en lo referente a la comunicación?</p>	<p>Van relacionadas la mayoría del tiempo con que no avisamos las cosas. Pero resulta que si notificamos, lo que pasa es que las personas dentro de su saturación de correos y trabajo diario suelen ignorar las notas que pasamos. Pero por lo general no son muchas las críticas.</p>
<p>¿Qué modificaciones sugerirían aplicar dentro del departamento para optimizar los procesos?</p>	<p>Sería bueno poder contar con más personas, pero entiendo las dificultades que existen y por las que no se actualiza el personal. Y sería positivo hacer menos burocráticos los procesos de aprobación, pero así funcionan las compañías multinacionales,</p>

	hemos hecho esfuerzos para lograrlo y ha habido mejorías, eso no lo puedo negar.
--	--

*6.4 Resultado de la entrevista realizada a Michelle Lavín,
Coordinadora de Comunicaciones Internas de IBM de Venezuela:*

¿Cuánto tiempo tiene trabajando para la organización? ¿En ese cargo que ocupa actualmente?	Desde hace un año. Yo trabajaba para un outsourcing de IBM que se encargaba de hacer relaciones públicas y luego me contrataron para este cargo.
¿Cómo se organiza el departamento de Comunicaciones Corporativas?	Actualmente en Venezuela, solo somos tres personas, yo, que coordino las comunicaciones internas, Elizabeth Ramírez, que es la gerente de comunicaciones y un pasante que colabora con ambas.
¿Cómo evaluaría el desempeño en general del departamento?	A mi parecer tiene un desempeño bueno, con pocos recursos hacemos una función muy completa.
¿Cómo cree que los empleados perciben la gestión del departamento?	Creo que la percepción en general es buena. Siempre hay quienes critican, y nosotras hacemos todo lo posible por escuchar lo que dicen. Entre lo más común es que no avisamos a tiempo, y sí lo hacemos, solo que hay veces que las cosas ocurren de un momento para otro y no podíamos preverlo. También dicen que no actualizamos la cartelera de noticias, y bueno esa es una tarea que se desarrolla mensualmente.
¿Qué tipo de comunicaciones emiten, con qué fin se emite cada una de ellas? ¿Qué medio se emplea para cada tipo de comunicación	Del departamento de comunicaciones internas sale información de tipo informativo y corporativo. La informativa va ligada a la construcción, eventos por festividades, feriados, menús especiales en el cafetín, concursos. La corporativa está relacionada con los ascensos, promociones, invitados internacionales, eventos internos, reuniones de negocios. También circula información de Recursos Humanos, que va ligada a compensaciones salariales, pagos de utilidades... Pero esas como tal no son frecuentes. Sobre los medios, tenemos carteleras informativas y noticiosas, utilizamos el correo, que es el más inmediato y por el que circula más información, tenemos un boletín web mensual.
Según su experiencia ¿Son adecuados y suficientes los medios empleados?	Pienso que sí, me gustaría poder modernizar un poco el sistema y no utilizar carteleras, remplazarlas por pantallas, al menos en punto estratégicos del edificio.
¿Cuál es la frecuencia de emisión de los mensajes?	Las carteleras noticiosas se actualizan con frecuencia mensual, las de los ascensores cada quince días más o menos, esa no es tan periódica como la otra. Se mandan alrededor de 5 o 6 correos por semana, puede ser que haya semanas con más flujo y semanas con menor flujo y bueno el boletín web, también es mensual.

¿Con que medios cuentan los empleados para comunicarse de manera formal con la empresa, es decir con sus superiores e iguales?	No hay ningún medio formal, pero siempre pueden comunicarse con sus superiores gracias a la política de puertas abiertas, además pueden dirigirse a nosotras siempre que lo deseen.
¿Qué objetivos persigue el departamento?	Nosotras estamos interesadas en mantener informados y actualizados a los empleados con respecto a la vida organizacional y contribuir con su identificación con la compañía, por eso siempre hacemos campañas institucionales.
¿Cuál es el principal problema que detectan dentro de su unidad de trabajo?	Pienso que quizás sería bueno contar con apoyo de más personal, y poder actualizar los medios, modernizar un poco el departamento en ese sentido.
¿Qué modificaciones sugerirían aplicar dentro del departamento para optimizar los procesos?	Sería positivo como te dije, actualizar un poco los medios. A nivel interna es poca o casi inexistente la proyección de redes sociales, además actualizar las ventanas a través de las que nos comunicamos.

6.5 Análisis de resultados:

6.5.1 Encuesta realizada a los empleados de IBM de Venezuela

De los ciento treinta (130) empleados de IBM de Venezuela encuestados, ciento veinte y siete (127) de ellos afirman leer las comunicaciones internas emitidas por el departamento de comunicaciones internas. Tres (3) de ellos negaron hacerlo. Al seleccionar la opción "NO" solicitaba colocar por qué no lo hacían, ninguno de los que respondieron negativamente explicaron sus motivos. En el caso de esta variable, la media aritmética fue 1.02, la mediana 1 y la moda 1.

Cuando se les preguntó si entendían el contenido de las comunicaciones internas setenta y dos (72) de ellos contestaron que siempre entendían su contenido, cincuenta y cinco dijeron que lo entienden la mayoría de las veces mientras que tres (3) de ellos dijeron no entender nunca el contenido de los mensajes emitidos.

Al preguntarles sobre la pertinencia de las comunicaciones, noventa y cinco (95) de los encuestados dijeron que siempre son oportunas, tres (3) señalaron que son inoportunas, mientras que 32 (32) indicaron que algunas veces son oportunas y otras no.

Cuando se les preguntó la claridad de los mensajes, valorándolos en una escala del uno al cinco, donde uno era totalmente de acuerdo y cinco en desacuerdo, setenta y siete de ellos señalaron que era totalmente comprensible, treinta y cuatro

(34) lo valoraron en un nivel dos de comprensión, once (11) en un nivel tres (3), mientras que tres personas señalaron que la comprensión estaba en un nivel cuatro (4). Finalmente tres (3) personas indicaron que no eran comprensibles. Esta pregunta obtuvo dos respuestas nulas.

Cuando se les preguntó sobre lo oportuno de las comunicaciones emitidas desde el departamento de comunicaciones internas con respecto a la ocurrencia de los acontecimientos, utilizando una escala del uno al cinco, donde uno era totalmente de acuerdo y cinco en desacuerdo, sesenta (60) de ellos señalaron que eran totalmente oportunas, treinta y tres (33) lo valoraron en un nivel dos de ocurrencia con respecto a los acontecimientos, veinte y dos (22) en un nivel tres (3), mientras que ocho (8) personas señalaron que la comprensión estaba en un nivel cuatro (4). Finalmente cuatro (4) personas indicaron que no eran oportunas con respecto a la ocurrencia de los acontecimientos. Esta pregunta obtuvo cuatro respuestas nulas.

Luego fue del interés de esta investigación averiguar cuan conformes estaban los empleados el diseño que presentan las comunicaciones emitidas por el departamento de comunicaciones internas de IBM. Cuando se les preguntó sobre la diagramación de las mismas, tres (3) personas señalaron que era deficiente, (6) indicaron que la diagramación es regular, ochenta y tres (83) dijeron que estaba bien y (38) que era excelente.

Posteriormente se preguntó sobre los colores utilizados, una (1) persona consideró que era deficiente, seis (6) que era regular, mientras que sesenta y cinco (65) señalaron que estaba bien. Por último, cincuenta y ocho (58) de los entrevistados indicaron que el uso del color se hacía de forma excelente.

En cuanto a las fuentes seleccionadas para las publicaciones, una (1) persona no respondió, una persona indicó que le parecían deficientes, setenta y ocho (78) señalaron que estaba bien, y cincuenta (50) indicaron que es excelente.

Fue del interés de esta investigación conocer la impresión que tenían los empleados sobre el uso de imágenes dentro de las comunicaciones. Dos (2)

señalaron que era deficiente, veinticinco (25) indicaron que estaba regular, cincuenta y seis (56) que estaba bien, y cuarenta y siete (47) que el uso que se le da a este elemento dentro de las comunicaciones es excelente.

Por último, en lo referente a aspectos de diseño y apariencia, se preguntó por el uso de textos dentro de las comunicaciones. Dos (2) personas señalaron que era deficiente, una persona (1) que era regular, setenta y ocho (78) que estaba bien y cuarenta y nueve (49) indicaron que era excelente.

También fue del interés de esta investigación conocer cómo las comunicaciones internas contribuían con el desarrollo de las funciones del personal dentro de la compañía para esto se evaluaron tres aspectos fundamentales para una auditoría comunicacional que responde a objetivos ajustados al funcionalismo: la productividad del empleado, el compromiso e identificación con la organización y el trabajo en equipo.

Cuando se les preguntó si las comunicaciones internas que se originaban en el departamento de comunicaciones internas contribuían a aumentar la productividad de su trabajo utilizando una escala del uno al cinco, donde uno era totalmente de acuerdo y cinco en desacuerdo, veintidós (22) de ellos marcaron el número uno (1) lo que significa que están totalmente de acuerdo. Cuarenta y siete (47) eligieron el dos (2), cuarenta y seis (46) prefirieron seleccionar el tres (3), once (11) el cuatro (4) y por último cuatro personas (4) eligieron el cinco (5), lo que indica que están en total desacuerdo con la afirmación planteada en esta pregunta.

Posteriormente se quiso saber si las comunicaciones emitidas fomentaban el compromiso e identificación con la organización, utilizando una escala del uno al cinco, donde uno era totalmente de acuerdo y cinco en desacuerdo, veintiséis (26) personas seleccionaron uno (1), cuarenta y seis (46) la opción número dos (2), treinta y ocho (38) la tres, nueve (9) la cuatro y once (11) de ellos seleccionaron que estaban en desacuerdo al elegir la opción cinco (5)

Luego se quiso saber si las comunicaciones internas fomentaban el trabajo en equipo y la cooperación entre compañeros, utilizando una escala del uno al cinco,

donde uno era totalmente de acuerdo y cinco en desacuerdo. Quince personas indicaron estar totalmente de acuerdo, cincuenta y seis (56) eligieron el dos (2), cincuenta (50) el tres, seis (6) el cuatro (4) y tres (3) el cinco.

En este punto ya se ha hecho una revisión de los resultados obtenidos por aspectos relacionados con el mensaje, el diseño y contenido y de cómo influye este dentro de la organización. Por último se revisará la conformidad de los empleados con el uso que se le da a los medios existentes dentro de la organización.

Primero se les preguntó por la cartelera que se encuentra al lado de los ascensores de cada uno de los pisos de la torre de IBM. Cincuenta personas señalaron que se les da el uso adecuado, cincuenta y ocho (58) indicaron que el uso es correcto, pero que podría mejorar. Diecinueve personas señalaron que no se emplean de manera apropiada y tres (3) personas indican no observar el medio señalado, por lo que no pueden emitir opinión.

Luego se les preguntó por aquellas ubicadas en la recepción de cada piso. Cuarenta y cinco (45) personas coinciden en que el uso que se les da es el apropiado, cincuenta y siete (57) aseguran que está bien pero que puede mejorar, veinticuatro personas (24) sostienen que el uso no es adecuado y cuatro (4) dicen no observar el medio mencionado.

Otro medio utilizado por el departamento de comunicaciones internas son las notas por correo electrónico. Cuando se consultó a los empleados sobre este medio, cincuenta y nueve personas (59) señalaron que estaban de acuerdo, cincuenta y nueve (59) indicaron que estaba bien, pero que puede mejorar, siete (7) que no se emplean de manera correcta y cinco (5) indicaron que no observaban el medio mencionado.

Por último se les preguntó sobre el boletín mensual "IBM noticias". Sesenta y un (61) personas coincidieron en que se les da el uso adecuado, cuarenta y nueve (49) dijeron que estaba bien, pero que podría mejorar, quince (15) indican que no se emplean de manera correcta y cinco (5) afirmaron no ver el medio mencionado.

Al final del cuestionario existía una pregunta abierta donde los encuestados podían colocar cuáles serían las mejoras que harían al departamento. Cincuenta y siete (57) personas hicieron observaciones sobre las carteleras y señalaron que estas deberían ser sustituidas por pantallas o medios que fueran ecológicamente más verdes. Seis (6) personas coinciden en que se debería enviar menos información a través del correo electrónico. A doce (12) personas les gustaría recibir un monitoreo de prensa diario. Veintitrés (23) personas coincidieron en que se debería modificar el diseño con el que se presentan las publicaciones. Ocho (8) personas señalaron la necesidad de que hubiese más personal dentro del departamento. Diecinueve (19) personas están de acuerdo con que se debería actualizar con mayor frecuencia las carteleras. Cinco (5) personas señalaron otras modificaciones, que por no tener la frecuencia necesaria establecida para esta pregunta (al menos cinco coincidencias) no se tomarán en cuenta para la investigación.

6.5.2 Entrevista realizada a Michelle Lavín, Coordinadora de Comunicaciones Internas de IBM de Venezuela:

Michelle Lavín, Coordinadora de Comunicaciones Internas de IBM de Venezuela, trabaja en la compañía desde hace un año. Ella es responsable de coordinar todas las actividades de comunicaciones internas de la organización. Entre sus funciones está la de cubrir los eventos que ocurren dentro de la organización, hacer circular la información entre los empleados de la compañía y mantener al día al personal sobre cualquier acontecimiento que pueda afectar sus labores profesionales. También se ocupa de crear campañas para fomentar la identidad corporativa. Coordina la actualización de todos los medios informativos de la compañía y mantiene el contacto con sus pares y superiores a nivel regional.

La evaluación de Michelle Lavín al departamento es positiva, ella asegura que con los pocos recursos existentes hacen una función muy completa que satisface las necesidades de mantenerse informado del personal.

Considera que la percepción que las personas tienen de la labor del departamento es positiva, asegura que existen críticas, pero que estas no ocurren con regularidad y que siempre están preparadas para escuchar y ajustarse a cambios.

Señaló que la información que sale del departamento de comunicaciones internas es de carácter informativo y corporativo. El primer tipo va ligado a notificaciones y mensajes logísticos y cotidianos, mientras que lo que denomina corporativos son aquellos que asocia con actividades relacionadas directamente con el negocio que desarrolla la compañía.

Señala que se emplean básicamente tres medios para transmitir la información: carteleras, notas por correo electrónico y boletines web. Dijo que estos a veces no son suficientes, que ella considera necesario una actualización de los medios para reafirmar la contundencia del mensaje.

Estos medios son utilizados con una frecuencia establecida. Michelle Lavín, indicó que las carteleras ubicadas en los ascensores son actualizadas quincenalmente, las que se encuentra en la recepción de cada piso, se actualizan con una frecuencia mensual. Las notas por correo se envían a lo largo de toda la semana y se emiten alrededor de cinco correos por semana. El boletín de noticias web tiene una actualización mensual.

Asegura que hay una comunicación abierta entre los empleados y sus superiores que se ve garantizada gracias a la política de puertas abiertas que maneja la compañía.

Entre los objetivos del departamento resaltó que se encuentran: mantener informados y actualizados a los empleados con respecto a la vida organizacional y contribuir con su identificación con la compañía.

Como recomendación final para mejorar las actividades del departamento sugiere que se actualicen los medios para comunicarse y asegura que sería bueno poder distribuir todo el trabajo entre más personas.

6.5.3 Entrevista realizada a Elizabeth Ramírez, Gerente del departamento de Comunicaciones Corporativas de IBM de Venezuela.

Al preguntarle sobre la organización y el personal que labora en el departamento indicó que estaba conformado por su persona, y por la Gerente de Comunicaciones Internas, Michelle Lavín, Coordinadora de Comunicaciones Internas y en la actualidad cuentan con el apoyo de un pasante.

Cuando se preguntó sobre el desempeño del departamento de comunicaciones internas desde su perspectiva, ella dijo que se sentía muy orgullosa por el trabajo que se desarrolla ahí, considera que dado que ella estuvo encargada directamente de ese departamento durante algunos años sabe todo el esfuerzo que significa y piensa que la labor y todo lo que se ha logrado es positivo, siempre se mantiene abierto el flujo de información y es una unidad dispuesta a ajustarse a las situaciones cambiantes.

Posteriormente se interrogó sobre la percepción que a su parecer tenía el personal de la compañía sobre el departamento. Ella considera que siempre hay quienes apoyan el departamento, pero que igualmente, existen algunas personas que suelen quejarse con frecuencia de la labor que ejercen. Señala que la Gerencia General y la directiva de la compañía están satisfechas del trabajo que realizan.

Sobre el tipo de información que emiten, comentó que es de tipo informativa. Sobre lo que sucede en el edificio, eventos, ascensos etc. Para esta información señala que existen varios medios: Las carteleras ubicadas en los ascensores, que son para información relacionada con valores corporativos y campañas de identificación. También existen carteleras en las recepciones de los pisos que sirven para colocar noticias públicas en prensa y medios digitales sobre la compañía. El medio más utilizado son las notas por correo, que es por donde fluye toda la información de carácter inmediato y de mayor importancia.

Aseguró que desde su punto de vista las carteleras están atrasadas con respecto al avance de las comunicaciones hoy en día, pero comprende que la asignación de

recursos dentro de la organización es complicada, por lo tanto por los momentos no es posible actualizar la plataforma de medios utilizados.

Al preguntarle sobre los medios con los que cuentan los empleados para comunicarse, especificó que físicamente no hay ningún canal de comunicación. Pero resalto, al igual que la coordinadora de comunicaciones internas, que existe una política de puertas abiertas dentro de la compañía, que permite la comunicación sincera y fluida entre los empleados y sus iguales o superiores.

En cuanto a los objetivos del departamento señala que están: distribuir de manera efectiva la información necesaria para que el desarrollo de las funciones de los que hacen vida dentro de la organización, sea óptimo. También promover la identificación con la compañía.

Con lo referente a las dificultades que significa realizar el trabajo que desarrolla el departamento y las mejoras que haría, señaló que existe demasiado trabajo y poco personal, por tanto las operaciones se ven afectadas. Posteriormente indicó que a veces los procesos son muy burocráticos y que por tanto se dificulta la celeridad al realizar las actividades.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según Fernández Collado (2002), señala que la comunicación organizacional es comprendida como un "...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos". (p. 12) En el caso de IBM de Venezuela, este concepto se aplica de forma acertada. Tal como indicó la gerencia de Comunicaciones Corporativas, entre las funciones de la misma está la de transmitir los mensajes que se generan dentro y fuera de la organización a todos los públicos afectados.

Lucas (1997) destaca la importancia de distinguir entre la comunicación y la mera transmisión de información. Ya que la primera incluye el esfuerzo de transmitir y significar por parte del emisor del mensaje, así como una respuesta por parte de quién lo recibe.

Cuando se evalúan las comunicaciones que nacen en el seno de la organización que fue objeto de estudio de esta investigación, queda claramente evidenciada esta distinción. Desde el departamento de comunicaciones de IBM de Venezuela no solo se genera información útil para todos los que hacen vida dentro y fuera de la organización, sino que se revisa la reacción de los públicos afectados por el mensaje. Además existe una tarea de prever los acontecimientos para anticiparse a las respuestas y reacciones de las audiencias. Esto demuestra que los mensajes son elaborados para significar, tal como señala Lucas, más que por el simple hecho de transmitir información.

Lucas hace una distinción entre los tipos de comunicaciones que puede englobar las comunicaciones corporativas. La interna, que en el caso de IBM está dirigida a sus colaboradores y la cual será evaluada con mayor profundidad más adelante en la presente discusión. Y la externa, que es la que dirigen a sus clientes, proveedores, medios de comunicación y cualquier audiencia que no haga vida dentro de la compañía y que eventualmente pueda verse afectada o sea del interés de la organización.

Soria (2008) hace referencia a los tipos de comunicación organizacional entre ellos se encuentra la operativa, que está relacionada con las comunicaciones que se realizan para todos los miembros de la organización, sin importar su nivel jerárquico. En el caso de IBM este tipo de comunicaciones es frecuente, y se ve manifestada a través de los medios principalmente utilizados por la compañía: carteleras, emails y boletines web.

Soria (2008) señala que sin importar el tipo de comunicación que se emita, la misma debe ser abierta, tal y como es dentro de IBM, donde sus colaboradores cuentan con la política de puertas abiertas, que les permite a los colaboradores comunicarse abiertamente y sin sentirse reprimidos o con riesgo de represalias por parte de sus superiores.

Entre los objetivos de las comunicaciones internas, se encuentra, según Castro y Amado (2010), el de mejorar la productividad de los que se desarrollan en el entorno que se ve afectado por la comunicación. Cincuenta y tres punto uno por ciento (53.1%) de los entrevistados, valoraron de manera positiva el apoyo de las comunicaciones internas a su productividad. Esto permite afirmar que la muestra evaluada considera que este objetivo es cubierto por el departamento de comunicaciones internas.

Posteriormente Capriotti (1998) apunta que entre los objetivos de la comunicación interna se encuentra el de obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. Al evaluar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de IBM de Venezuela, se puede observar que cincuenta y cinco punto cuatro por ciento (55.4%) afirma que las comunicaciones internas fomentan su compromiso con la organización. Al observar estos valores es posible decir que las comunicaciones internas de IBM cumplen con lo propuesto por Capriotti.

Castro y Amado (2010) apuntan varias características que debe tener una comunicación interna para ser efectiva. Entre ellas se encuentran:

Sencillas: cualquier comunicación para ser efectiva, debe ser simple y concisa. Al evaluar la comprensión de los mensajes emitidos por el departamento de comunicaciones internas de IBM de Venezuela, el cincuenta y cinco punto cuatro por ciento (55,4%) aseguró comprenderlas todo el tiempo, mientras que el cuarenta y dos (42,3%) de los encuestados, dijeron que la mayoría del tiempo entendía lo que se quería transmitir. Por tanto se puede afirmar que las comunicaciones con sencillas, ya que el mensaje es comprendido por la mayoría de las personas.

Comprensibles: Este punto se complementa con el anterior, puesto que no solo se necesita una redacción sencilla, sino que a través de ejemplos y gráficos se pueda hacer comprensible la información. Como se mencionó en el párrafo anterior, la mayoría de los encuestados están de acuerdo con que las comunicaciones son comprensibles.

Pertinente: La información que se transmite debe ser relevante. Al preguntarle a los encuestados sobre la pertinencia de los mensajes, setenta y tres por ciento (73%) de los encuestados estuvieron de acuerdo con que los mismos son oportunos. Así que esto permite afirmar que las comunicaciones de IBM de Venezuela son pertinentes.

Periódica: Todo programa que se aplique a la comunicación interna debe tener asegurada una continuidad mínima. En el caso de IBM los mensajes emitidos, dependiendo del medio que se utilice, tienen una actualización periódica. Las carteleras de los ascensores son actualizadas quincenalmente, las de las recepciones de los pisos mensualmente, las notas de correo son enviadas con una frecuencia más o menos fija a lo largo de la semana y el boletín de noticias se envía mensualmente. Lo anterior da cabida a asegurar que las comunicaciones de IBM de Venezuela son periódicas.

De acuerdo con Castillo (2010) “es importante considerar la conversión de la información en elementos visuales que transmitan lo que se espera, garantizando así la eficacia comunicativa del mensaje. “ (p.142)

Las comunicaciones de IBM cuentan con un proceso estructurado de diseño que es realizado por diseñadores que laboran dentro de la organización. El sesenta y tres punto ocho (63.8%) por ciento de los colaboradores de la organización consideran que la diagramación de las comunicaciones está bien. El cincuenta por ciento (50%) considera que el uso del color está bien, mientras que el cuarenta y cuatro punto seis (44.6%) considera que es excelente. Sesenta por ciento (60%) de la muestra opina que el uso de la fuente está bien. Cuarenta y tres punto uno por ciento (43.1%) asegura que el uso de imágenes es adecuado, treinta y seis punto dos (36.2) indican que es excelente. Por último sesenta por ciento (60%) asegura que el uso de textos está bien, mientras que treinta y siete punto siete (37%) afirman que es excelente. Los valores antes presentados permiten deducir que el diseño de las comunicaciones de IBM de Venezuela da soporte al mensaje que se espera transmitir, concordando con lo señalado por Castillo.

Otro componente importante de las comunicaciones es el canal o medio a través del cual es transmitido el mensaje. Tello (2012) define al canal como el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor. IBM cuenta con tres canales formales fundamentales para desarrollar sus comunicaciones internas: carteleras, notas de correo electrónico y boletines web.

Fernández Collado (2002) indica que los medios pueden utilizarse en dos para efectuar acciones sistemáticas de la dirección general o equivalente; un área de la organización o ésta en su conjunto.

Castillo (2009) asegura que para gestionar bien la comunicación, es necesario evaluar si los medios y herramientas empleadas son las más adecuadas para llegar al público deseado, si se están utilizando correctamente y si los públicos están percibiendo de la manera que se desea el mensaje. A los encuestados se les preguntó sobre el uso adecuado de los medios y la información que a través de ellos se transmite, de esta manera se pudo medir cuan adecuadas son las herramientas que se están aplicando:

Sobre las carteleras de los ascensores 38 punto cinco (38,5%) aseguran que el uso es adecuado, mientras que cuarenta y cuatro punto seis (44.6%) afirman que es adecuado pero que podría mejorar. En vistas generales la valoración del medio es positiva, pero no hay que perder de vista al porcentaje que a pesar de que lo califica como una herramienta empleada de forma acertada, considera que hay mejorar posibles para el medio. Lo mismo sucede con las carteleras que se encuentran en las recepciones de los pisos. Tienen un alto porcentaje de aceptación alto – treinta y cuatro punto seis (34.6%) – pero el valor para aquellos que opinan que el medio está bien, pero que requiere revisiones es incluso mayor, cuarenta y tres punto ocho. Por lo tanto se puede afirmar que a pesar de que la herramienta se utiliza de forma correcta, requiere ser revisada para aprovechar al máximo su potencial. En la pregunta abierta aparecieron severas críticas hacia las carteleras, que se podrían resumir en que parte de la población considera que deben ser eliminadas y sustituidas por tecnología actualizada como pantallas.

Los encuestados valoran de forma positiva las notas de correo electrónico, cuarenta y cinco punto cuatro (45,4%) aseguran que el medio es empleado de forma correcta. El mismo porcentaje de encuestados (45,4%) está de acuerdo con que la herramienta se emplea de manera acertada, más podría mejorar. En este caso por tanto, se puede afirmar que está bien empleado el recurso, más coincidiendo con los medios anteriores, es necesario evaluar el potencial de la herramienta para explotarlo al máximo posible.

Por último se evaluó la percepción que tienen los usuarios sobre el uso del boletín de noticias “*IBM noticias*” enviado mensualmente. Cuarenta y seis punto nueve (46,9%) asegura que el medio se emplea de forma correcta, esto permite afirmar que la herramienta se utiliza adecuadamente.

Las auditorías realizadas desde una perspectiva funcionalista, deben considerar algunos objetivos específicos. Varona (1994) indica que entre ellos se encuentra el de evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.

Al evaluar cómo afectaban las comunicaciones internas la productividad de los empleados, se pudo notar que la mayoría estaba de acuerdo en que la misma se veía favorecida por la labor que desarrolla el departamento.

Posteriormente, cuando se preguntó sobre el compromiso con la organización, los resultados indicaron que el veinte por ciento (20%) de la muestra es totalmente de acuerdo con el apoyo que las comunicaciones dan a su identificación con la compañía. Cuarenta y seis por ciento de las personas (46%) calificaron en 2 esta característica, lo cual puede ser tomado como una aprobación. Pero veinte por ciento (20%) está en desacuerdo. Por lo tanto no es posible afirmar con certeza que las comunicaciones internas contribuyen con el compromiso de los empleados para con la organización.

De acuerdo con Varona, otro aspecto que se debe evaluar según las auditorías a la comunicación interna desde una perspectiva funcionalista es el soporte que las comunicaciones dan al trabajo en equipo. De acuerdo al instrumento aplicado, setenta y un por ciento (71%) valoran de forma positiva este aspecto. Esto permite afirmar que las comunicaciones internas emitidas en IBM de Venezuela fomentan el trabajo en equipo.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

La presente investigación se planteó como objetivo general el de realizar una auditoría al departamento de Comunicaciones Internas de IBM de Venezuela. Los resultados obtenidos señalan que el sistema de comunicaciones es sólido y bien estructurado, a pesar de que existen dificultades, la percepción que los empleados tienen del modelo es positiva.

El sistema interno formal de comunicaciones de IBM de Venezuela está compuesto por una Gerencia de Comunicaciones Corporativas, dentro de ella existe la coordinación de comunicaciones internas. Gracias a los resultados obtenidos se puede concluir que los empleados respaldan la labor de este departamento, más coinciden con los encargados de las comunicaciones en que es necesario ampliar el número de colaboradores dentro del departamento de comunicaciones.

Los medios a través de los que se transmiten los mensajes forman parte fundamental de cualquier sistema de comunicaciones. En el caso de IBM existen varios medios utilizados para canalizar las comunicaciones internas: carteleros de dos tipos, correos electrónicos y boletines. Se evaluaron por separado y se concluye que a pesar de que existe un consenso positivo en torno al uso que se le da a cada uno, los empleados de IBM no se encuentran conformes con el uso que se les da. Esta fue una de las principales fallas que se detectó dentro de la investigación.

Las comunicaciones internas representan una actividad de gran importancia dentro de las organizaciones, puesto que las mismas permiten que los que hacen vida y desarrollan sus actividades profesionales dentro de ella conozcan lo que está pasando en la organización y estén al día con toda la información que pueda afectar su desempeño laboral. IBM es una compañía consciente de esto, por lo tanto se han esforzado en crear un sistema completo que permita mantener al

día a sus empleados con todo lo que ocurre dentro de la compañía. Esto queda soportado por los resultados de la encuesta realizada.

Las auditorías de las comunicaciones internas deben fijar parte de su enfoque en la percepción de los empleados sobre aspectos fundamentales del mensaje emitido tales como simplicidad, claridad, pertinencia, comprensión y periodicidad.

Los mensajes emitidos para el público interno deben ser claros, pertinentes y comprensibles. En el caso de IBM las comunicaciones que emiten se ajustan a todas estas características, todo esto fortalecido por su periodicidad y facilidad para ajustarse a los cambios. Lo anterior es soportado por los altos porcentajes que obtuvieron aquellas preguntas relacionadas con los indicadores mencionados.

Las comunicaciones internas juegan un papel fundamental en el desempeño del trabajo de los empleados. IBM de Venezuela no es la excepción. Tal como afirmaron sus empleados en la encuesta aplicada, la mayoría coincide en que el trabajo que desarrolla el departamento de Comunicaciones Internas influye de manera positiva en su productividad en el trabajo.

El departamento de comunicaciones internas, interpreta un rol principal en lo que a identidad corporativa e identificación con la empresa por parte del personal se refiere. En IBM de Venezuela los colaboradores piensan que definitivamente es así, y respaldan las funciones del departamento en cuanto a su soporte con la identidad corporativa.

Comunicaciones Internas de IBM de Venezuela se preocupa por fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización. Están conscientes de que constituye una variable indispensable para lograr los objetivos de cualquier organización. El departamento de comunicaciones puede ser una pieza clave cuando se trata de fomentar esta actitud entre las personas que forman parte de una compañía.

Posterior al análisis y discusión de los resultados obtenidos a partir de esta auditoría, es posible concluir que el departamento de comunicaciones internas

logra satisfacer los objetivos que desde su gerencia se plantean. De acuerdo con lo expresado por sus colaboradores, principalmente se espera mantener informado al público interno, generar identidad con la compañía y facilitar información a los empleados que pueda ser útil para su productividad y sus actividades diarias. A pesar de que existen pequeñas fallas que pueden ser fácilmente solucionadas y de que se cuentan con recursos escasos la labor del departamento y el esfuerzo de quienes trabajan ahí es reconocido por los miembros de la organización.

8.2 Recomendaciones

Luego de llevar a cabo esta investigación es posible realizar una serie de recomendaciones para optimizar los procesos comunicacionales internos dentro de la IBM de Venezuela como las siguientes:

Primero es recomendable hacer una revisión de los medios utilizados, sobre todo de las carteleras. Los usuarios opinan que es un medio que no se está utilizando explotando al máximo, además muchos mencionan que es un medio que ya está agotado y que se requiere actualizarlo. Entendiendo que se debe minimizar el uso de medios de comunicación convencionales y maximizar el uso de medios innovadores y eficaces además estando conscientes de las dificultades presupuestarias que esto puede significar, sería recomendable colocar pantallas digitales en lugares estratégicos como en la recepción principal y el pull de ascensores de la planta baja, esto permitiría satisfacer la demanda que se presenta por parte de los usuarios y además se reducirían costos en impresiones.

Se sugiere adoptar mayores recursos humanos para el departamento de comunicaciones corporativas. El departamento actualmente reduce sus funciones a las de un informador, y como departamento de comunicaciones internas podría llevar a cabo más actividades que serían de soporte para el compromiso e identificación de los colaboradores con la organización.

En concordancia con lo anterior es recomendable desarrollar un plan de mercadeo interno a través del cual se distribuyan mensajes que permitan que el

empleado conozca y se identifique en mayor grado con la compañía. A pesar de que el porcentaje de personas que soportan que el departamento desarrollar una buena función en cuanto a la identificación con la organización se refiere, son muchos los que opinan lo contrario. Un primer paso para solucionar este descontento podría ser el llevar a cabo campañas internas que incluyan la participación de los empleados. Este problema puede deberse a múltiples causas, por lo tanto es recomendable también realizar encuestas y estudios de clima organizacional, que puedan detectar qué está pasando.

Dado que no existe una vía formal de comunicación con el departamento, se sugiere crear algún medio a través del cual los empleados puedan canalizar sus dudas, quejas y sugerencias. Ya que el correo electrónico es la vía a través de la cual se detectó que la comunicación fluye con mayor rapidez y efectividad puede crearse una cuenta de correo a las que los colaboradores puedan escribir.

Otro paso indispensable para que IBM de Venezuela alcance las metas planteadas es el conocimiento del entorno laboral de sus empleados, lo que hacen y demandan sus públicos. Por lo que una de las tareas que deben llevar a cabo los miembros de la Gerencia de Comunicaciones Corporativas, particularmente el departamento de comunicaciones internas, es adoptar una posición siempre abierta a escuchar las inquietudes y necesidades provenientes los mismos empleados.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE J, (1996). *De la práctica periodística a la investigación comunicacional: hitos del pensamiento venezolano sobre comunicacional social y cultura de masas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Fondo de Publicaciones Fundación POLAR-UCAB

AMADO S ADRIANA, CASTRO Z CARLOS. *Comunicaciones Públicas, el modelo de la comunicación integrada*. Temas Grupo Editorial SRL, 2000

BAPTISTA, P., FERNÁNDEZ, C., HERNÁNDEZ, R. (2003). *Metodología de la comunicación en las organizaciones*, Trillas, México: 29-34.

CAPRIOTTI, PAUL (1998). *La Comunicación Interna*. Artículo publicado en Reporte C&D p 5-9. España

CASTILLO E, ANTONIO (2009) *Las Relaciones Públicas En La Gestión De La Comunicación Interna*. Edita: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas). España.

CUENCA FONTANBA, J (2005). *Aproximación a las auditorías de comunicación: concepto, tipologías, método y procesos*. España. Universitat Ramon Llull. Obtenida el 10 de junio de 2012. <http://congreso.us.es/congresorrpp/iiJoan%20Cuenca.pdf>

FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

KATZ, D. Y KAHN, R. L (1990), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

KERLINGER, F. AND LEE, H. (2002) *Investigación del comportamiento*. 4ª Ed. McGraw Hill. México. Universidad de Chile.

LUCAS MARÍN, ANTONIO (1994) *Sociología para la Empresa*. Madrid. McGraw-Hill.

LUCAS, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.

MESTANZA G, JOSEFA, (1999); *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*, *Revista Latina de comunicación Social*, número 18. Obtenida el 10 de junio de 2012. <http://www.ull.es/publicaciones/latina>

MORALES S. FRANCISCA (2001) *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Editorial Trillas. México.

MUNÍZ, R (2011). *Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición*. Editorial Binev, España.

PACANOWSKY, M.E. AND O'DONNELL-TRUJILLO, N. (1984). *Organizational communication as cultural performance. Communication Monographs*.

POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Fragua, Madrid.

REBEIL CORELLA, M (2000), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana.

REYES M, AMALIA. (2012). *La Auditoría de Comunicación Interna*. Publicación realizada por AFR Comunicación. Boletín III año 4. España

RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL (1991): "Hacia una definición de la comunicación organizacional", en Fernández Collado, C.: *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México: 29-34.

RODRÍGUEZ, VIRGILIO. (2002). *El arte de gerenciar el entorno organizacional*. Caracas

RÖMER, M. (1994). *Comunicación Global: El Reto Gerencial*. Caracas: Colección Ayauca. Nro. 7.

SABINO C, (1992). *El Proceso de Investigación*, Caracas, Editorial Panapo.

SORIA RIGOBERTO (2008), *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. Teacs, año 01, número 01. México: 2008

TESSI, MANUEL (2011). *El consultor interno en acción*. Artículo publicado en *Comunica RSE* Año I Edición II p. 30-35

VARONA MADRID, FEDERICO. *Comúnicate Comunicando*. En *Diálogos De La Comunicación* No. 39, Lima, Perú, Junio de 1998

VARONA, FEDERICO (1994). *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva estadounidense*. Washington. San José State University. Obtenida el 10 de junio de 2012.
www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/.../lectura4.pdf

WEIERS, RONALD M. (1986). *Investigación de Mercados*. Prentice Hall Hispanoamericana , D. F., México