



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO

**AUDITORÍA DE COMUNICACIONES INTERNAS CASO ESTUDIO
PERSONI**

Tesista:

Yamile Hayatt Yordi Souki

Tutor Académico:

Elsi Araujo

Tutor Empresarial:

Vanessa Palumbo

Caracas, mayo de 2014

Formato G:

Planilla de evaluación

Fecha: _____

Escuela de Comunicación Social

Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

AUDITORÍA DE COMUNICACIONES INTERNAS CASO ESTUDIO PERSONI

Dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:

Calificación Final: En números _____ En letras: _____

Observaciones _____

Nombre:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

Firma:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

A ti papá, tú también eres mi corazón

La distancia no es nada para nosotros

Te amo

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecirme cada día y darme fuerza para lograr mis metas.

A Mamá por su amor constante, por estar.

Al amor de mi vida, mi papá, por ofrecerme todas las oportunidades que están en sus manos y apoyarme siempre.

A mis hermanos, Amer y Samer, por acompañarme en todos mis pasos y ser el regalo más grande y valioso que Dios me ha dado.

A Izzie, mi acompañante incondicional en todos los desvelos de la carrera.

A María Antonietta. Sin duda alguna su amistad es lo más bonito que me regaló la Ucab.

A mis queridas amigas, Laura, Daniela y Mariani. Gracias por los momentos compartidos, por acompañarme en el proceso universitario y hacer que cada día valiera.

A Elsi Araujo, por brindarme su apoyo y conocimientos para el desarrollo de este Trabajo de Grado.

A todos los buenos profesores de la Escuela de Comunicación Social que dejaron en mí un poco de su gran conocimiento, Tiziana Polesel, Pedro Navarro, Elsi Araujo, Yasmín Trak, Jorge Ezenarro ¡Gracias!

Y por último, a la Universidad Católica Andrés Bello, por abrirme sus puertas y permitirme vivir una etapa tan maravillosa durante mi preparación profesional.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

AUDITORÍA DE COMUNICACIONES INTERNAS CASO ESTUDIO PERSONI

Tutor Académico: Elsi Araujo

Tutor empresarial: Vanessa Palumbo

RESUMEN

Personi es una empresa comercialmente exitosa, sin embargo, a través del tiempo no ha recibido la orientación profesional adecuada que contribuya paralelamente a su crecimiento interno, específicamente en el ámbito comunicacional. La presente investigación tiene como finalidad generar información de utilidad, que favorezca la identificación de fallas internas para posteriormente deponerlas del ámbito corporativo y dar lugar a nuevas situaciones que beneficien a la organización. En consecuencia, el tipo de investigación aplicado es el no experimental, siguiendo un diseño descriptivo y enfocándose en el objetivo de “Auditar las comunicaciones de la empresa Personi para conocer cómo se llevan a cabo las comunicaciones internas”. De acuerdo a esto, a lo largo de la investigación son caracterizados los procesos comunicacionales existentes, recolectando datos pertinentes en su entorno natural, sin alterar factor alguno, implementando como herramientas entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros de la organización y adicionalmente haciendo uso de instrumentos de observación diseñados específicamente para la auditoría. En el mismo orden de ideas se determinó la existencia de un sistema de comunicación informal como base de las relaciones interpersonales en Personi, desarrollando así, fallas y desorden a nivel interno que deben ser resueltas para lograr el desarrollo integral y exitoso de la empresa; tomando en cuenta la existencia de disposición plena de parte de sus dirigentes para lograrlo y de esta forma, solventar las fallas presentes con el fin de favorecer el entorno laboral.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	iv
INTRODUCCIÓN.....	5
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 Descripción del problema	7
1.2 Formulación del problema.....	8
1.3 Delimitación del problema	8
1.4 Justificación	9
1.5 Objetivo general.....	9
1.6 Objetivos específicos	9
II. MARCO CONCEPTUAL	10
2.1 Organización.....	10
2.2 Coordinación en las organizaciones	10
2.3 Estructura en las organizaciones.....	11
2.4 Filosofía en las organizaciones.....	12
2.4.1 Misión.....	13
2.4.2 Visión	14
2.4.3 Valores.....	14
2.4.4 Objetivos.....	16
2.5 Cultura organizacional.....	17
2.6 Comunicación organizacional	18
2.7 Tipos de comunicación.....	19
2.7.1.1 Comunicación Formal	20
2.7.1.2 Comunicación informal	21
2.8 Comunicación Externa	22
2.9 Flujos de comunicación	22
2.9.1 Comunicación descendente	23
2.9.2 Herramientas de la comunicación descendente:.....	23
2.9.3 Comunicación Ascendente	24

2.9.4 Comunicación horizontal.....	24
2.9.5 Comunicación diagonal o transversal.....	25
2.10 Medios de Comunicación.....	25
2.11 Elementos comunicacionales.....	27
2.12 Públicos	28
2.12.1 Público Interno	28
2.12.2 Público Externo	29
2.13 Entorno	30
2.14 Barreras.....	31
2.15 Auditoría de comunicaciones	33
III. MARCO REFERENCIAL	35
3.1 La empresa: Personi®.....	35
3.2 Misión.....	36
3.3 Visión.....	36
3.4 Valores.....	37
3.5 Metas	38
3.6 Organigrama.....	40
IV. MARCO METODOLÓGICO	42
4.1 Modalidad.....	42
4.2 Diseño y tipo de investigación.....	43
4.3 Diseño de variables de investigación.....	44
4.3.1 Definición conceptual.....	44
4.3.1.1 Medios de comunicación.....	45
4.3.1.2 Elementos comunicacionales.....	45
4.3.1.3 Barreras comunicacionales.....	46
4.4 Operacionalización de variables.....	47
4.5 Procedimientos en la investigación	49
4.6 Población y unidad de análisis.....	49
4.7 Diseño muestral	50
4.7.1 Tipo de muestreo	50
4.7.2 Tamaño muestral	51

4.8 Instrumentos de Recolección.....	51
4.8.1 Entrevista Semiestructurada	51
4.8.2 Observación.....	52
4.9 Diseño de Instrumentos	54
4.9.1 Entrevista semiestructurada.....	54
4.9.2 Instrumentos para la observación	56
4.10 Recolección de datos	57
4.11 Criterios de análisis	57
4.12 Limitaciones	58
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	59
5.1 Descripción de los resultados de las entrevistas semiestructuradas	59
5.2 Descripción de los resultados a partir de la observación.....	80
5.3 Hallazgos adicionales	82
VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS	84
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	100
VIII. CONCLUSIONES.....	109
IX. RECOMENDACIONES	112
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	118

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: <i>Valores frecuentemente mencionados. (Tomado de Francés, 2006, p. 45)</i>	16
Tabla 2. <i>Operacionalización de las variables</i>	47
Tabla 3. <i>Miembros de Personi® colaboradores con la investigación.</i>	52
Tabla 4. <i>Entrevista semiestructurada aplicada a miembros de la empresa de cosméticos Personi®</i>	54
Tabla 5. <i>Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.</i>	59
Tabla 6. <i>Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.</i>	63
Tabla 7. <i>Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.</i>	66
Tabla 8. <i>Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.</i>	70
Tabla 9. <i>Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.</i>	73
Tabla 10. <i>Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.</i>	75
Tabla 11. <i>Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.</i>	78
Tabla 12. <i>Matriz de datos – Observación (Lista de chequeo).</i>	80
Tabla 13. <i>Matriz de datos – Observación (Lista de frecuencia).</i>	81
Tabla 14. <i>Matriz de datos – Observación (Escala de estimación).</i>	81
Tabla 15. <i>Análisis de resultados obtenidos a partir de la entrevista semiestructurada aplicada a los supervisores.</i>	84
Tabla 16. <i>Análisis de resultados obtenidos a partir de la entrevista semiestructurada aplicada a miembros administrativos y Coordinadora de Almacén y Despacho.</i>	89
Tabla 17. <i>Análisis de la cuenta de Twitter de la empresa mediante una selección de mensajes.</i>	96
<i>Figura 1: Organigrama de Personi®</i>	40

INTRODUCCIÓN

Personi® es una marca de cosméticos con más de 20 años en el mercado venezolano, se inició en 1994 bajo la modalidad de empresa familiar revendiendo productos importados a vendedores informales del país. Con el paso del tiempo, ante la demanda de mercancía, decidieron formalizar el negocio registrando la marca y convirtiéndola en lo que hoy es.

La casa de cosméticos es muy conocida en el mercado venezolano debido a que poseen múltiples tiendas en los principales centros comerciales del país y además, están presentes en las redes farmacéuticas de mayor éxito como Farmatodo®, Locatel®, Farmahorro®, establecimientos que representan gran parte de sus ventas por la accesibilidad que ofrecen al público.

Anteriormente funcionaban en una oficina ubicada en Caracas, específicamente en Sabana Grande, que además fungía como almacén y tienda, por lo que el espacio era limitado y por ende, un condicionante que impedía la estructuración de departamentos internos. Actualmente se encuentran en una oficina más grande (desde el año 2013), la cual ha permitido la organización departamental. La misma se encuentra ubicada en Caracas, específicamente en la Zona Industrial de Baruta.

La empresa se plantea un crecimiento constante, no solo a nivel de ventas, sino en cuanto a su funcionamiento interno. Por su creación como empresa familiar, en sus inicios, sus dueños no se interesaron en formalizar la modalidad de trabajo realizándolo de manera improvisada y destinándolo a cumplir únicamente sus objetivos comerciales; es por esto, que se presenta el siguiente Trabajo de Grado, el cual tiene como fin indagar en los procesos internos de Personi®, específicamente comunicacionales, y consecutivamente contribuir a la resolución de sus fallas.

El fin último de la investigación es que la empresa logre orientar el desenvolvimiento interno en el entorno laboral, de manera que funcione sistemáticamente y que sus departamentos asuman labores claramente definidas. Con base en esto, el objetivo principal del Trabajo de Grado es auditar las comunicaciones de la empresa para conocer cómo se

llevan a cabo las comunicaciones internas, considerando además, los medios de comunicación utilizados, los elementos comunicacionales presentes en mensajes transmitidos y la posible presencia de barreras comunicacionales.

En el mismo orden de ideas se presenta la estructura del Trabajo de Grado que inspira la investigación:

El Capítulo I constituye la descripción del problema de investigación, la delimitación del mismo, y los objetivos establecidos para el Trabajo de Grado, tanto el general, como los específicos.

En el Capítulo II se exponen los conceptos oportunos para la comprensión plena de la investigación; entre ellos se encuentra la definición de organización, filosofía, cultura, comunicación organizacional, comunicación interna, barreras comunicacionales, autoría, entre otros. Mientras que en el Capítulo III se construye el marco referencial que expone qué es la empresa, su organigrama, y los factores concernientes a la filosofía organizacional.

El capítulo IV presenta el método empleado para el desarrollo de la investigación; en él se expone la modalidad seleccionada, el diseño y tipo de investigación, diseño de variables y su respectiva operacionalización. Además, se explican los procedimientos a seguir en la investigación, su población y unidad de análisis, diseño muestral, instrumento utilizado, proceso de recolección de datos, criterios de análisis y por último las limitantes.

En el Capítulo V, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que dan lugar a su respectivo análisis y discusión desarrollados en los Capítulos VI y VII.

Las conclusiones de la investigación toman su lugar en el Capítulo VIII, mientras que en el Capítulo IX se presentan las recomendaciones consideradas pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos.

Por su parte, en el Capítulo X se informa acerca de las referencias bibliográficas que sustentaron el Trabajo de Grado y son incluidos los anexos correspondientes.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Personi® es una empresa familiar fundada en 1994, con presencia permanente en el mercado cosmético venezolano desde los últimos 20 años. La marca inició, con lo que ahora se considera su producto icono, el labial mate, y a partir de él empezó una trayectoria caracterizada por ofrecer productos de buena calidad a un precio asequible. Azzet Yordi fue el fundador de esta empresa llamada y él mismo inculcó a su hijo el Dr. Marwan Yordi (Director General actual) las bases del negocio, sin prever la magnitud de crecimiento que tendría.

La primera sede de la empresa estaba ubicada en Santa Mónica, Caracas. Posteriormente abrió sus puertas en Sabana Grande, estableciéndose allí no solo como tienda, sino también como oficinas administrativas y almacén de la mercancía. Sin embargo, desde mediados del 2013 esta sucursal funciona únicamente como tienda; por su parte las oficinas y el depósito fueron trasladados a la zona industrial de Baruta, en Caracas. Sitio donde laboran las 32 personas que conforman el cuerpo administrativo y el almacén.

Hoy en día, Personi® se encuentra entre las marcas de cosméticos venezolanas de mayor popularidad en el mercado y cuenta con múltiples tiendas y franquicias a nivel nacional, además, tienen asegurado un stand, junto a otras marcas de cosméticos, en una de las principales cadenas de farmacias del país, como lo es Farmatodo® y desde el año 2013 empezaron a tener presencia en algunas sucursales de Locatel® y Farmahorro®, que al igual que Farmatodo®, son cadenas farmacéuticas.

Con el paso del tiempo la marca se ha desarrollado, ganando experiencia y tamaño no sólo estructural sino también organizacionalmente, por lo que en la actualidad se ofrecen productos de belleza para las mujeres venezolanas principalmente de nivel socioeconómico C, D y E; desde labiales, polvos compactos, esmaltes de uñas, delineadores, hasta productos de cuidado y estética personal.

Valmy® es una marca venezolana con gran experiencia en el mercado, la misma fue fundada en 1973. Esta casa de cosméticos comparte con Personi® anaquel en Farmatodo®, Locatel® y Farmahorro®, y es considerada principal competidora debido a la relación de productos, calidad y precios que ofrece al público.

A pesar de tener un desarrollo económico exitoso, la marca fue creada con base en una empresa familiar, en la que las comunicaciones no fueron un factor relevante. Debido a la medida de su crecimiento, las mismas fueron llevadas improvisadamente, lo cual, de acuerdo con su Director General, ha llevado a la empresa a tener un sistema de comunicaciones informal, a pesar de poseer un manual de procedimientos.

1.2 Formulación del problema

Con base en los planteamientos anteriores, se presenta entonces, la siguiente interrogante:

¿Bajo qué lineamientos funcionan las comunicaciones internas en la empresa venezolana de cosméticos Personi®?

1.3 Delimitación del problema

La investigación se llevará a cabo en la sede principal de la empresa, ubicada en la Zona Industrial de Baruta, en Caracas. Allí se encuentra la oficina del Director General, el Dr. Marwan Yordi, y del Coordinador General, Rami Mahmoud, además es el sitio en el que laboran los departamentos que conforman el cuerpo administrativo: Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Mercadeo, Logística, y Almacén y Despacho.

De acuerdo con lo anterior, en las oficinas de Baruta será posible observar cómo es manejada la comunicación interna de la empresa, los medios de comunicación que utilizan, el tipo de mensajes que se emiten y las barreras existentes. Adicionalmente a esto, se podrá tener una percepción de los avances que realiza la compañía en cuanto a los mensajes transmitidos, ya que es el centro de toma de decisiones.

1.4 Justificación

Personi® siendo una empresa exitosa a nivel comercial, es una organización que comenzó como una empresa familiar y que está en constante crecimiento, es por esto que en sus inicios la comunicación organizacional no fue un factor relevante; sin embargo, desde hace 20 años ofrece sus productos en el mercado cosmético venezolano. Por tanto, es necesario para el crecimiento integral de la empresa que se estudien sus comunicaciones internas, con el fin de determinar sus fallas para posteriormente corregirlas y desarrollar estratégicamente las comunicaciones dirigidas a sus públicos externos.

El Trabajo de Grado contribuirá significativamente a la empresa debido a que obtendrá una guía de fallas detectadas a nivel de sus comunicaciones internas y proporcionará recomendaciones pertinentes para solventarlas, permitiendo que las mismas sean tomadas como un manual de consulta.

Adicionalmente, se brindará un aporte metodológico a futuras investigaciones de este nivel.

1.5 Objetivo general

Auditar las comunicaciones de la empresa Personi® para conocer cómo se llevan a cabo las comunicaciones internas.

1.6 Objetivos específicos

- Identificar medios de comunicación utilizados por la empresa a nivel interno.
- Determinar los elementos comunicacionales presentes en los mensajes.
- Describir las barreras comunicacionales de la empresa.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Organización

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005) "una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad" es decir, un grupo de personas que comparten uno o más objetivos en común y trabajan por alcanzarlo. (p.16)

Complementando el concepto anterior, se toma entonces la siguiente definición de Ballar y Ramió (1993), la cual entiende a las organizaciones como "estructuras creadas para alcanzar finalidades y objetivos que sus miembros no podrían conseguir con la misma eficiencia al margen de la organización." (p.21) Resaltando que sus "Finalidades y objetivos justifican pues la existencia de las organizaciones y se convierten en un elemento central de su definición" (p.21)

Según Fernández Collado (1997) (como cita Trak, 2002); haciendo mención sobre que "Dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para convertir los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización" (p. 13)

Para lograr dichos objetivos, la organización debe tener divisiones con sus respectivos responsables, que velen por el cumplimiento de las actividades de cada área y así, la suma final sea llegar a la meta pautada que beneficiará a todo el conjunto de manera individual y colectiva. La estructura no tendrá éxito si cada área (persona, individuo, cualquier cosa) no va en la misma dirección de los demás.

2.2 Coordinación en las organizaciones

Para Guerra (2002) "Coordinar es ensamblar o conectar todas las tareas necesarias para alcanzar de la mejor manera posible, los objetivos establecidos." (p. 314)

Para llevar a cabo la coordinación organizativa es necesaria la codificación de cada uno de los recursos humanos y materiales, es decir, de las personas y todas las cosas que están implicadas en el desarrollo de las actividades diarias dentro de las organizaciones, de manera que la agrupación de la dinámica y la jerarquización de recursos materiales favorezcan el trabajo del administrador, quien debe comprender como funcionan los flujos de trabajo y como están relacionados entre sí, afirma Guerra (2002)

2.3 Estructura en las organizaciones

Siguiendo el principio expresado por Hitt, (2006) “La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.” (p. 230.)

De acuerdo con Hitt (2006), la división de labores en las organizaciones es de suma importancia, debido a esto, se deben separar las personas y sus tareas diarias, ya que no es conveniente que todos sus miembros se dediquen a una misma labor, al igual que, no es beneficioso que una persona intente encargarse de todo; de ahí la importancia de la separación y especialización de las actividades. Además, al recurso humano y sus labores no debería tratarse como agentes independientes, sino más bien relacionarlos, ya que de otra forma existe el riesgo de que tomen diferentes caminos, teniendo como consecuencia no satisfacer las necesidades de los clientes y no cumplir los objetivos de la organización.

Con frecuencia se representa la estructura organizacional por el organigrama de una empresa, el cual Hitt (2006) define como “la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.” p.230. Sin embargo, apreciando la definición de Lusthaus. et al. (2008) se obtiene que es mucho más que esto, ya que la estructura organizacional “comprende la división del trabajo, incluidas las funciones, la responsabilidad y la autoridad, así como la coordinación del trabajo en unidades y grupos interunidades e intraunidades.” (p. 58)

Asimismo, Lusthaus. et al. (2008) comparten en su libro *Evaluación Organizacional* que “La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a

condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional” (p.53)

Se debe señalar que la estructura de la organización puede ser positiva o negativa en cuanto al desarrollo de sus actividades. Es de mucho interés conocer qué tanto las personas, los departamentos y los grupos en general que integran la organización, comprenden su labor y si cuentan o no con las capacidades para cumplirlas y rendir cuenta de las mismas.

2.4 Filosofía en las organizaciones

De acuerdo con los autores García y Songel (2004) “la filosofía define el propósito general de la empresa y explica la razón de su existencia, de modo que todos los componentes de la compañía comprenden cuál es su labor dentro de la empresa y dirigen mejor sus esfuerzos.” (p.45)

Del mismo modo, Prieto (2012) expresa en su libro *Gestión Estratégica Organizacional* algunos lineamientos para la filosofía corporativa:

La filosofía debe expresar los grandes propósitos, los principios y los valores fundamentales, que son el sustento de la cultura empresarial porque imprimen una dirección común y crean un sentido de pertenencia y pertinencia trascendental para el comportamiento de las personas en su trabajo diario. (p. 51)

Es decir, a partir del establecimiento de los objetivos, principios y valores corporativos de la empresa, se crea la base para el desarrollo de una cultura empresarial y de esta forma, se incentiva a los empleados asentirse identificados con la misma, contribuyendo a su desempeño. Además, al dejar claro los propósitos que tiene la compañía y colocar explícita la razón de su existencia, se guía a los empleados a seguir objetivos en común en pro de la empresa y su clientela.

Continuando con la percepción de Prieto (2012), la filosofía en una empresa funciona como un marco de referencia que contribuye al desarrollo de las comunicaciones y aporta un

consenso normativo que favorece al fácil entendimiento y al mantenimiento de la armonía en el equipo de trabajo.

2.4.1 Misión

Trak (2002) enuncia que dentro de la filosofía de gestión de una organización existen dos elementos principales, los cuales se denominan: misión y visión. Además, expone que la filosofía pautada por estos elementos debe ser comprendida tanto por sus trabajadores, como por instancias ajenas que se interesen en la misma. Señalando que "La importancia que la calidad y la excelencia tienen para las empresas hace de este un tema propiamente universal en los enunciados de misión." (p. 53)

En el libro Dirección Estratégica de Editorial Vértice (2004) se encuentra el siguiente criterio sobre lo que una empresa debería tener en cuenta al momento de establecer este lineamiento estratégico:

La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial. Constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente; en el desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión. (p.40)

Francés (2006) afirma que la misión suministra el área de actividad en la que la empresa se debe establecer para desarrollar sus negocios a largo plazo con el fin de satisfacer los requerimientos del mercado, ya que la misma caracteriza las necesidades a atender y el conjunto de clientes a los que se dirige.

De igual manera, Francés (2006) considera que la misión y los fines comúnmente se encuentran juntos en las misiones de las empresas, sin hacer diferenciaciones entre ambos, debido a no se desea evidenciar que son dos caras de la misma moneda, si no por el contrario, implicar que son de la misma naturaleza. Además señala que la rentabilidad, la evolución e incluso el mantenimiento de la organización en el mercado, quedan sujetos al cumplimiento de la misión, que va a definir las necesidades que debe satisfacer a los consumidores.

2.4.2 *Visión*

Las empresas necesitan una razón de ser, requieren fijarse metas hacia las cuales dirigir sus esfuerzos. Esto se puede lograr proyectándose a cómo desean ser en cinco o diez años, a partir de esto tendrán una visión corporativa. Francés (2006).

Siguiendo el referido criterio, la visión enmarca a dónde quiere llegar la empresa, qué quiere lograr y en cuánto tiempo, de acuerdo con Francés (2006) "Se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros."(p. 45). Además, señala que las empresas que no definen su ambición a mediano o largo plazo se empeñan en conservar su perfil presente, aprovechando oportunidades y evitando amenazas del entorno.

Ocaña (2006) complementa el concepto, señalando que la misma tiene como fin último representar una imagen clara, prolongable y desafiante del futuro de la organización, reflejando la manera en que la gerencia considera que puede y deberá ser a partir de la premisa de "¿A dónde vamos?"; además agrega que la visión debe aportar inspiración y motivación para los miembros de la empresa debido a que refleja un estado ideal de la misma.

En el mismo orden de ideas, el establecimiento de una visión corporativa para el desarrollo de una empresa se entiende como la definición del objetivo mayor que se planea alcanzar y hacia el cual la gerencia considera que se deben enfocar los esfuerzos, con el fin de expandirse y adaptarse en relación los cambios que puedan surgir en el entorno.

2.4.3 *Valores*

Para Michael Hitt (2006):

Los valores son como el tronco de un árbol: más difícil de observar a la distancia que el contorno de las ramas y las hojas, pero imprescindible para la nutrición y el tamaño del árbol. En lo fundamental, los valores son guías del comportamiento,

puesto que definen lo que es bueno y lo que debería ser, así como lo que es malo y no debería ser.

Se toma entonces la acotación que realiza Editorial Vértice (2004) en cuanto a la utilidad de los valores en el plano corporativo la cual se expresa que su función primordial: "... es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones" (p. 44)

Por su parte, Francés (2006) expresa que:

Los valores plantean el marco ético - social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos a las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (p. 44)

Con el paso del tiempo, la sociedad se ha desarrollado y con ella sus valores, hoy en día se consideran relevantes cosas que en el pasado no lo eran, como por ejemplo, la protección al medio ambiente. Los cambios sociales han tenido como consecuencia un giro en el campo empresarial, impulsando a las corporaciones a definir un "código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y a atenerse a él en sus actuaciones" ya que de lo contrario (fundamentalmente en los países más desarrollados) puede tener repercusiones legales para la empresa. (Francés, 2006, p. 44)

Las empresas comúnmente incluyen dos tipos de valores en su filosofía corporativa, los primeros de tipo moral; tales como sinceridad, respeto, confianza, etc. y aquellos de tipo instrumental, que sirven de apoyo para el desarrollo de la misión y visión reflejando el

trabajo en equipo, calidad, eficiencia, excelencia, efectividad, desarrollo profesional, entre otros. (Francés, 2006)

Las empresas suelen incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral, como honestidad no discriminación y transparencia con otros de carácter instrumental, que apoyan la misión y visión, como son mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia.

Tabla 1: *Valores frecuentemente mencionados. (Tomado de Francés, 2006, p. 45)*

Equidad	Transparencia	Disciplina
Justicia	No discriminación	Bienestar
Igualdad	Confianza	Eficacia
Integridad	Lealtad	Eficiencia
Respeto	Conservación	Calidad
Honestidad	Seguridad	Mejoramiento continuo

2.4.4 *Objetivos*

Según Francés (2006) los objetivos son los espacios que desea alcanzar la corporación, los cuales se forman a partir de los objetivos personales de quienes llevan su control y que proceden a adaptarlos a la empresa. Además, Ocaña (2006) señala que los objetivos deben ser proporcionales a las metas establecidas, llamando metas a aquellas situaciones que se desea alcanzar a largo plazo.

Asimismo, señala que los fines establecidos para una empresa representan explícitamente la razón de ser de la misma y plantean sus objetivos permanentes.

Los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Los fines usuales de una empresa o corporación (privada) son: supervivencia o permanencia, beneficios (rendimiento económico de corto plazo), crecimiento del patrimonio, prestigio, bienestar de los miembros (empleados y

relacionados), desarrollo del país (sobre todo en empresas del Estado). (p. 38)

Existen los fines últimos y los instrumentales, los primeros se basan en establecer un fin en sí mismos y los segundos son aquellos que se utilizan como medio para alcanzar el fin último. (Francés, 2006)

En un mismo orden de ideas, Echevarría (1994) expone que "La fijación los objetivos depende, por tanto, de una adecuada definición de la filosofía empresarial, de los criterios con los cuales el empresario define su entorno, y la forma de adaptarse al mismo, de su estrategia." (p.155)

2.5 Cultura organizacional

La cultura organizacional está constituida por los valores, creencias y principios fundamentales establecidos como base del sistema gerencial en una compañía, abarca también el sistema de procedimientos preestablecidos y los patrones de comportamiento adoptados por sus miembros gerenciales que funcionan como guía para los demás trabajadores debido a que se encargan de reforzar esos principios básicos. (Trak, 2002)

Para Zabala (2005) "La cultura organizacional está constituida por los siguientes componentes: el credo, la misión, la visión, el modelo referencial, los objetivos socio-económicos básicos y la estructura organizacional formal." (p.68)

En un mismo orden de ideas, se destaca la importancia del establecimiento de una filosofía organizacional que formule todos aquellos componentes encargados de enmarcar las características culturales de la organización. Es por esto que, Zabala (2005) sostiene que la cultura: es un factor clave para la planificación estratégica dentro de la empresa, sus componentes son el referente inmediato para lograr la formulación exitosa de la estrategia. Es por esto que al iniciar un proceso de planeación es preciso evaluar los componentes de la cultura organizacional ya sea para tomarla como guía o para evaluar su efectividad.

El Editorial Vértice (2004) describe a la cultura como “un conjunto de creencias compartidas... que ha funcionado lo bastante bien como para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como “modo correcto” de percibir, pensar, y sentir sobre esos problemas”. (p.45)

Trak (2002) comparte una definición más amplia de cultura:

La cultura resuelve los problemas básicos de la organización respecto a su supervivencia y adaptación al medio que la rodea, y la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. Es la manera como los miembros de una corporación le dan sentido a lo que hacen, a la existencia misma de la empresa y a su lugar dentro de ella: Los valores que se difunden dentro y fuera de la organización, los símbolos que reflejan aspectos de la organización, personas o acontecimientos en su historia, las normas que se acatan sin estar escritas necesariamente, los mitos y rituales que se mantienen, son todos creados por los miembros de la organización, en cuanto grupo humano, para darle sentido a lo que hacen, para crearse un identidad y mantenerla. (p.59)

2.6 Comunicación organizacional

La comunicación es el medio que construye relaciones interpersonales, existen diversos tipos que ofrecen modalidades de interacción diferentes de acuerdo al ámbito social donde se genere. Para Fernández Collado (1997) "la comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos." (p.93)

La comunicación organizacional es dinámica, y si bien mantiene una estructura predeterminada, se piensa en ella como una actividad cambiante y adaptable a las necesidades de la organización. Además, difiere de la comunicación común con familiares y amigos o en contextos informales, esto se debe a que existe una presión impuesta por la empresa para organizar sus comunicaciones, a los niveles jerárquicos que se manejan en la organización y a los canales de comunicaciones (formales e informales) que utilizan (Fernández, 1997). Asimismo, el autor sostiene que “La comunicación entre los miembros de una organización

implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes” (p.93).

El proceso comunicacional está integrado por la relación establecida entre el remitente y el receptor, en un espacio de tiempo determinado. Es importante considerar que dentro de una empresa las comunicaciones existentes deben proporcionar información precisa, estratégicamente pensada, y con los tonos emocionales adecuados, para el buen entendimiento de los miembros que la recibirán. Además, es necesario que las informaciones sean concretas y recibidas únicamente por el personal al que le compete. (Trak, 2002).

Para Andrade (2005) la comunicación organizacional se puede concebir desde tres perspectivas distintas:

- Los mensajes intercambiados diariamente entre los miembros de una empresa y entre la misma y sus diferentes públicos hacen posible que se piense en la comunicación organizacional como un proceso social.
- Además por ser un campo estudiado por el hombre, al querer indagar en el proceso comunicativo dentro de las organizaciones y como se comunica con su entorno se puede considerar una disciplina.
- El conocimiento adquirido al estudiar el proceso comunicacional dentro de las organizaciones es útil para desarrollar una estrategia que contribuya a mejorar las comunicaciones que se emiten, a promover el flujo de los mensajes y a contribuir con el buen entendimiento entre sus miembros, la empresa y los diferentes públicos que conforman el entorno, tales como: los clientes, proveedores, distribuidores, medios de comunicación, entre otros.

2.7 Tipos de comunicación

2.7.1 Comunicación Interna

La comunicación interna está compuesta por los mensajes que se dan dentro de la organización, la relación creada diariamente entre sus miembros y las personas que están

relacionadas directamente con ella, el intercambio de información y los medios de comunicación que utilizan en el proceso comunicativo.

Por lo que contar con un sistema de comunicaciones internas definido y concreto guiará a la empresa a expresar lo que quiere, cultivar relaciones y consecuentemente al logro de sus objetivos obteniendo mayores beneficios. Es necesario contemplar a la comunicación interna no como un fin, sino como un medio para desarrollarse integralmente y fomentar una cultura de trabajo en equipo en la que participe el público interno coordinadamente brindándole un valor agregado a la empresa. (García, 1998).

Andrade (2005) secunda que la comunicación interna está basada en ser un:

Conjunto de actividades efectuadas por la 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.17)

La comunicación interna es más que el mecanismo por el cual están alineadas las comunicaciones de la organización, por lo cual no debe ser un método de gestión opcional. Según Cervera (2008), "Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión". (p.309)

Por su parte, la comunicación interna se encuentra dividida en dos, por lo que dependiendo de sus características puede considerarse formal o informal.

2.7.1.1 Comunicación Formal

Cuando la cadena de mando oficial de la organización es respetada, se trata de comunicación formal. De acuerdo con Robbins y Coulter (2005) "Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal". (p.266)

La comunicación formal es caracterizada por arraigarse a las comunicaciones por escrito, puede considerarse más lenta que la comunicación directa debido a los procedimientos burocráticos que tiene que cumplir (impuestos por la empresa), y además integra todos los temas referidos al aspecto laboral. (Editorial Vértice, 2007).

Margarita Krohling expresa en su libro que la comunicación formal "Es la comunicación administrativa, que se refiere al sistema explícito de las reglas que rigen el comportamiento, objetivos, estrategias y responsabilidades de los miembros de las organizaciones." (Krohling, trans. personal, 2002, p.84)

2.7.1.2 Comunicación informal

Para Robbins y Coulter (2005) "La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización" (p.266)

La comunicación informal está caracterizada por utilizar canales de comunicación no oficiales, ya sea porque no se acaten los impuestos por la organización o por no existir dichos lineamientos. Si bien los comunicados son de tipo laboral, pueden acontecer en cualquier lugar y momento, por ejemplo, en un encuentro casual, un descanso laboral, la hora del almuerzo, etc. (Editorial Vértice, 2007). A partir de esto se puede dar dentro de la organización una formación de líderes y comités de trabajadores, que, sin aparecer en la estructura formal, juegan un papel importante dentro de la organización. (Krohling, trans. personal, 2002, p.83).

Uno de los productos de una red informal es la creación de rumores, formados en ocasiones por intereses maliciosos, sin embargo la mayoría de las veces se da debido a la ansiedad, la inseguridad y la falta de información. La conversación, la libre expresión del pensamiento, las manifestaciones de los trabajadores, sin el control de la dirección administrativa son algunas expresiones de la red informal. (Krohling, trans. personal, 2002, p.83).

La comunicación informal dentro de una organización tiene una doble intención, la primera se basa en satisfacer la necesidad de sus miembros al darles la posibilidad de crear relaciones sociales en el entorno laboral; mientras que la segunda podría orientarse a mejorar

el desempeño de los empleados debido a que proporciona canales de comunicación alternativos que les permitan alcanzar de manera sencilla su objetivo por ser, en ocasiones, más rápidos y directos, afirman Robbins y Coulter (2005).

2.8 Comunicación Externa

La comunicación externa es aquella que emite la empresa para los públicos que no pertenecen a la organización, entre los que están, clientes, medios de comunicación, gobierno, entre otros. Es por esto que la estructuración de la misma es de suma importancia para la proyección de la identidad de la empresa, ya que de acuerdo a esta va a ser percibida y recordada por su público.

De acuerdo con Fernández (2007) para lograr una comunicación externa eficaz se deben considerar varios aspectos:

Una comunicación externa eficaz tiene que considerar lo interno y lo externo, debe ser **global** (es decir, que tenga en cuenta todos los posibles aspectos), **integrada** (es decir, que los mensajes sean coherentes unos con otros y que sigan una política comunicativa previamente definida), **constante** (si queremos que nuestra comunicación sea eficaz debemos mantener permanentemente informados a nuestros públicos), **planificada** (conocer de antemano las acciones que tenemos previsto llevar a cabo) y **honestas** (es solo cuestión de tiempo que los mensajes no veraces acaben por descubrirse). (p.214)

2.9 Flujos de comunicación

Dentro de una organización la comunicación se da de diferentes maneras, es necesario prestar atención a la forma como viajan los mensajes dentro de la misma, es decir la dirección de la información de acuerdo a quien la emite y quien la recibe.

2.9.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente o vertical es aquella dispuesta desde la cima de la organización para ser dirigida a sus subordinados, la misma es utilizada para comunicar la filosofía, normas y directrices. Se caracteriza por ser principalmente una comunicación administrativa oficial. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.85)

Dentro de una organización, esta comunicación es utilizada por los gerentes para informar, dirigir y coordinar a los trabajadores que ocupan una posición menor dentro del organigrama. Mediante este flujo de información se establecen objetivos y tareas y es aplicado en general cuando los miembros directivos se comunican con los empleados para tratar temas referentes a la empresa, bien sea, información sobre procesos organizacionales, problemas que necesitan ser tratados, o incluso para realizar una evaluación a su desempeño. (Robbins y Coulter, 2005)

2.9.2 Herramientas de la comunicación descendente:

Para que la comunicación descendente sea efectiva debe haber una combinación entre una herramienta para transmitir y un mensaje adecuado. Sí hay falla en alguno de los dos aspectos, la información no tendrá el impacto esperado. A continuación se encuentran las herramientas difusoras de información más comunes en el ámbito corporativo. Editorial Vértice (2007):

- La orden verbal. De acuerdo con el Editorial Vértice (2007) no es la mejor opción de comunicación ya que tiende a haber malos entendidos y no nos aseguramos que el receptor haya comprendido.
- El memorándum, es una nota breve dirigida a una persona concreta y donde se informa de un solo tema en particular.
- Boletín o periódico de empresa. Sirve para comunicar masivamente información de la organización como logros, cambios, noticias, entre otros. Será exitoso siempre y cuando la información sea útil, interesante y muy visual, que se lea rápido y no aburra. (p.12)

2.9.3 Comunicación Ascendente

Mientras que el proceso de comunicación ascendente es lo contrario, las personas que se encuentran en las posiciones más bajas de la estructura organizativa envían mensajes a las personas que están en la cima de ella, esto se realiza a través de instrumentos previstos, tales como caja de sugerencias, reuniones con los trabajadores, sistemas de consulta, investigación del clima organizacional y satisfacción en el trabajo. La frecuencia del flujo ascendente de información dependerá de la filosofía y política de la organización. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.85)

Los gerentes necesitan que sus empleados se comuniquen con ellos para obtener información de los avances, de los objetivos alcanzados, o de problemas en particular. La comunicación ascendente es aquella que fluye hacia arriba, es decir, de los empleados a los gerentes, la misma brinda a los miembros directivos una percepción clara de cómo se sienten sus empleados y del estado de la empresa a nivel general. La comunicación ascendente que exista es directamente proporcional a la cultura organizacional que se haya implantado en la empresa, si existe un ambiente de confianza y respeto en el que las decisiones se tomen participativamente y se mantenga informado a los miembros de la empresa, la participación será alta. (Robbins y Coulter, 2005).

2.9.4 Comunicación horizontal

La comunicación horizontal o lateral es aquella que ocurre en un mismo nivel, es la comunicación que fluye entre personas situadas en posiciones jerárquicas semejantes. La comunicación se lleva a cabo entre los departamentos, secciones, servicios, unidades de negocio, etc. Cuando es bien conducida puede crear situaciones muy favorables para la optimización de los recursos y el desempeño organizacional. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.85)

Las comunicaciones horizontales son útiles dentro de la organización debido a que contribuyen a facilitar la coordinación entre los departamentos y por ende al ahorro de tiempo, sin embargo, es necesario que los empleados mantengan informados a los gerentes sobre las

decisiones o acciones que puedan tomar con el fin de evitar conflictos. (Robbins y Coulter, 2005)

2.9.5 Comunicación diagonal o transversal

Para Robbins y Coulter (2005) “la comunicación diagonal es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales” (p. 267). Es decir, cuando el proceso comunicacional se da directamente entre miembros de departamentos diferentes con niveles jerárquicos distintos, por ejemplo, un *community manager* con el coordinador general de la empresa.

La comunicación transversal es productiva para la organización ya que a través de ella es posible aumentar la eficiencia y reducir el tiempo en las operaciones. Una de las herramientas que contribuye en mayor medida con este tipo de comunicación es el correo electrónico, dentro de las organizaciones un miembro puede comunicarse fácilmente con otro a través de este medio, sin embargo, es necesario tener presente que, al igual que en la comunicación horizontal, para evitar conflictos y malentendidos se debe mantener informados a los gerentes de las decisiones tomadas. (Robbins y Coulter, 2005)

Abarca todos los niveles sin ajustarse a los liderazgos tradicionales y su contenido puede ser mucho más amplio de acuerdo al grado de aproximación en las relaciones interpersonales entre los individuos. El flujo diagonal surge y se desarrolla con mayor frecuencia en las organizaciones informales y promueve la eficacia en el trabajo. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.86)

2.10 Medios de Comunicación

Las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse con diferentes públicos (internos y externos) es por esto que hacen uso de medios o vehículos comunicacionales para transmitir la información, los cuales pueden ser, orales, escritos, gráficos, escrito-gráficos, simbólicos, de audio y telemáticos. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.87)

Margarida Krohling (2002) presenta en su libro *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* los medios disponibles, con base en la clasificación de Charles Redfield (1980) y las adaptaciones debidas:

- Medios orales: pueden dividirse en directos e indirectos. Los directos son: la conversación, el diálogo, entrevistas, reuniones, conferencias, encuentros personales con el presidente. Mientras que los indirectos son: el teléfono, los intercomunicadores automáticos, radios, altavoces.
- Medios escritos: implica todo el material impreso relativo a informaciones, pueden abarcar, instrucciones y órdenes, cartas, circulares, cartelera, volantes, folletos, boletines, manuales, informes, periódicos y revistas.
- Medios gráficos: material informativo presentado por mapas, diagramas, cuadros, fotografías, diseños, entre Otros.
- Medios escrito – gráficos: se refiere a los compuestos por la palabra escrita y la ilustración, entre este tipo de medios se encuentran los carteles, gráficos, títulos, entre otros.
- Medios simbólicos: son emblemas, banderas, luces, sirenas, campanas y otros signos que se pueden clasificar tanto de forma visual como auditiva.
- Medios audiovisuales: son principalmente videos institucionales de entrenamientos y otros programas de noticias, televisión corporativa, clips de electrónica, documentales, películas, etc.
- Medios telemáticos: llevan ese nombre debido a que la información es trabajada y procesada por medio del uso combinado de la tecnología y los medios de comunicación, se caracterizan por ser virtuales e interactivos. Entre los medios telemáticos que pueden existir dentro de una organización se encuentra la intranet, el correo electrónico, las computadoras, teléfonos celulares, etc.
- Medio personal: es aquel de contacto interpersonal directo. Los recursos de dramatización, interpretación y demostración, pueden comunicar muchos mensajes e incluso estar en una excelente forma de comunicación participativa.

Los medios citados anteriormente son aquellos juzgados como fundamentales para el conocimiento del funcionamiento de las comunicaciones organizacionales. A partir de los mismos se pone en evidencia que, cada vez más, las organizaciones comprenden que sus comunicaciones deben ser trabajadas, gestionadas y coordinadas por profesionales competentes. De lo contrario, la comunicación será siempre improvisada y estará apenas “informando” a sus diferentes públicos. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.87-88)

2.11 Elementos comunicacionales

De acuerdo con lo expuesto por el Editorial Vértice (2007) en su libro *Comunicación Interna*, los elementos que integral el proceso comunicacional son:

- Emisor: es fuente del mensaje, la persona que lo emite puede pertenecer o no a la organización, mediante la interacción logra transmitir una información, un pensamiento o una idea a uno o más destinatarios.
- Mensaje: es “el producto real de la fuente codificada”, es la información que se transmite y, que de ser establecida una interacción comunicacional exitosa, será todo lo que reciba el receptor.
- Código: es la forma empleada para la estructuración del mensaje a transmitir. Incluye las habilidades, conocimientos y sistema socio-cultural. El código debe ser conocido por las dos partes (emisor y receptor) de lo contrario no podrá ser decodificado y entendido por el destinatario. Un código es, por ejemplo, el idioma.
- Canal: es el medio utilizado para transmitir el mensaje, la interacción se puede establecer de forma escrita u oral, por lo que la información puede ser enviada a través de una red de computadoras, un correo electrónico, un teléfono, entre otros.
- Receptor: es el individuo al que va dirigido el mensaje, es el que se encarga de decodificar la información proporcionada por el emisor; para esto se debe tomar en cuenta las habilidades, actitudes, conocimientos previos y atención del receptor.

- Retroalimentación: este elemento es el indicador del éxito en el proceso comunicacional, con base en la respuesta de parte del receptor se determinará si el mensaje fue recibido apropiadamente.
- Ruido: todos aquellos agentes externos que puedan perjudicar la comunicación, bien sea de parte del emisor, la transmisión del mensaje o del receptor. Por ejemplo, se consideran ruidos en la comunicación a una mala conexión telefónica, a la existencia de prejuicios al momento de descodificar el mensaje, lenguajes diferentes, entre otros. (p.3)

2.12 Públicos

Las empresas tienen la necesidad de crear contenidos que contengan su filosofía, requerimientos, informaciones, novedades, entre otros. Esta información debe ser diseñada para ser impartida a los diferentes públicos, debido a que no puede considerar el mismo tipo de mensajes para cada uno de ellos, ya que no poseen el mismo nivel de información con base a la situación de la corporación.

De acuerdo con el Editorial Vértice (2006) los públicos se refieren a: "...cualquier grupo que tenga un interés real o potencial, o un impacto sobre la capacidad de una empresa para llevar a cabo sus objetivos" (p.173) De ahí la importancia de planear estratégicamente las comunicaciones para cada uno de ellos, a partir de esta premisa los públicos se encuentran seccionados.

2.12.1 Público Interno

El público interno es aquel que se encuentra conformado por los miembros afines a la organización, y que tienen un lugar dentro del organigrama de la empresa; estos pueden ser los empleados, accionistas, directivos, entre otros. (Editorial Vértice, 2006).

El autor R.A Lammertyn es nombrado por Katty Mantilla (2009), al definir el público interno, por aquellos grupos que están relacionados directamente con la organización, que se

sienten vinculados con la misma y sus principios filosóficos, es necesario destacar que estos individuos prestan sus servicios a la corporación y reciben beneficios a cambio.

El fin de poseer una estructura de comunicación interna, tiene como fin último que los individuos de la organización interactúen entre sí, creen relaciones, y de ahí, un equipo de trabajo que se debe a un objetivo en común. Es por esto que las empresas deben desarrollar canales que permitan que sus miembros comunicarse de forma eficaz, a partir de esto se logrará elevar la capacitación y el rendimiento de los trabajadores ya que son tomado en cuenta e incluidos en la participación de diferentes aspectos organizacionales; además se disminuyen costos debido a la eficiencia al lograr sus objetivos, se invita a utilizar la creatividad y por último la combinación de estos aspectos estimulará la creación de un sentido de pertenencia hacia la empresa. (Editorial Vértice, 2006)

2.12.2 Público Externo

Todos los miembros que no pertenecen directamente a la organización se consideran público externo, se trata de grupos conformados por una serie de individuos que se relacionan por un interés determinado. Los públicos externos son muy numerosos, es por esto que la organización debe decidir a quién dirigirse de acuerdo con los objetivos a lograr, es necesario considerar que solo algunos grupos serán clientes o clientes potenciales que proyecten la imagen que la empresa quiere dar. (Editorial Vértice, 2006).

Mantilla (2009) cataloga al público externo como “...todos aquellos que configuran el entorno social de la organización y que, a su vez, cataloga en tres subgrupos:

- Públicos efectivos: cliente, proveedores, etc.
- Públicos potenciales: posibles futuros compradores.
- Públicos indirectos: gobierno, entidades empresariales y la comunidad.” (p. 190)

La importancia de mantener contacto con el público externo de la organización tiene como base desarrollar una imagen positiva de la empresa, que los diferentes individuos puedan percibir, creando empatía hacia la misma y contribuyendo a su proyección. Adicionalmente, uno de los principales objetivos de mantener comunicación con el público

externo se debe a crear un canal de diálogo permanente en el que se den a conocer los intereses, sugerencias y acotaciones entre el público y la empresa favoreciendo a ambas partes. (Equipo Vértice, 2006)

2.13 Entorno

El entorno es todo aquello que rodea a la organización y que favorece o afecta directamente a su rendimiento. Debido a esto es de suma importancia evaluar el entorno antes de tomar decisiones, está conformado generalmente por los clientes, competidores, dependencias gubernamentales, situaciones políticas o económicas, proveedores, entre otros. (Robbins, 2004)

Existen organizaciones que se desenvuelven en entornos estáticos, donde pocas fuerzas presentan cambios por lo que la incertidumbre que experimenta es mínima. Por su parte hay empresas que no corren con la misma suerte y tienden a experimentar ambientes muy dinámicos y cambiantes, entre estas situaciones se ven envueltos los cambios gubernamentales constantes, difícil obtención de la materia prima, variedad constante en los intereses de los consumidores, etc. Todas estas situaciones generan incertidumbre, lo cual actúa como amenaza para el desarrollo exitoso constante de la organización, es por esto que la administración de la misma debe tratar de reducirla al máximo. Las empresas que se enfrentan a este tipo de entorno poseen un reducido margen de error debido a que es complicado prever los cambios del mismo. Existen tres dimensiones fundamentales a considerar con respecto al entorno en el que se desenvuelve la organización, estos son: capacidad, volatilidad y complejidad (Robbins, 2004).

Entendiendo como **capacidad** al grado de crecimiento que puede proporcionar el ambiente a la organización, considerando necesario para esto un entorno rico y creciente, con capacidad abundante de beneficios amortiguando así las épocas de escasez relativa. Por otra parte se encuentra el factor de **inestabilidad** el cual se refiere específicamente a la volatilidad que puede experimentar la empresa en el entorno, es decir, un medio dinámico en el cual abundan los cambios haciendo difícil prever las situaciones para determinar las decisiones a tomar. Por último es fundamental evaluar la **complejidad** del entorno, el grado de

heterogeneidad y concentración que presenta con respecto a los elementos del ambiente, considerando que los entornos simples son homogéneos y concentrados. (Robbins, 2004).

2.14 Barreras

Para Margarida Krohling (2002) Las barreras son problemas que interfieren en la comunicación y la perjudican, son “ruidos” que afectan la eficacia comunicativa, las barreras más comunes dentro del ámbito comunicacional suelen ser de naturaleza física o mecánica, fisiológica, semántica o psicológica. (Trans. Personal, 2002, p.74)

Barreras mecánicas o físicas están relacionadas con el bloqueo de la comunicación debido a factores físicos, por ejemplo, problemas con el equipo de transmisión, tales como fallas en el mismo, equipo inadecuado, la existencia de ruido y ambientes que no son apropiados para generar la comunicación y que incluso pueden impedirla completamente. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.74)

Barreras fisiológicas en la comunicación se deben regularmente a problemas genéticos en las personas, estos pueden ser malformaciones en los órganos vitales, sordera, tartamudez y la articulación no fonética. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.74)

Las barreras semánticas son aquellas que se dan debido al uso inadecuado de una lengua no común con el del receptor o receptores, también pueden presentarse a causa del desconocimiento o la malinterpretación de códigos y signos que conforman el repertorio de conocimientos en el entorno comunicacional. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.74). De acuerdo con lo expuesto anteriormente, estas barreras pueden ser causadas por los múltiples significados que puede tener una palabra, el significado atribuido a señales y símbolos y la decodificación de los gestos; es por esto que el emisor debe esforzarse por transmitir un mensaje lo más homogéneo posible, que pueda ser entendido claramente por todos.

Las barreras psicológicas están constituidas por preconceptos y estereotipos que hacen que la comunicación se vea perjudicada. Las mismas se deben a actitudes relacionadas con las creencias, valores y cultura de los individuos, factores que generan diferentes percepciones de acuerdo a experiencias personales y por ende diferentes puntos de referencia. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.74).

Adicionalmente Margarida Krohling (2002) realiza una clasificación de las barreras comunicacionales aplicadas específicamente al ámbito organizacional, entre ellas se encuentran las cuatro clases de barreras más usuales, ellas son: barreras personales, administrativas o burocráticas, exceso de información e información incompleta o parcial. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.75).

La gente en el entorno de la organización puede facilitar o dificultar las comunicaciones. Todo dependerá de la personalidad de cada uno, el estado de la mente, las emociones, los valores y la forma en que cada individuo se comporta bajo ciertos contextos, es por esto que se entiende como barrera personal. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.75).

Por su parte, las barreras administrativas o burocráticas nacen a partir de las formas en que las organizaciones ejercen y procesan las informaciones. Hay ciertos factores de este ámbito que se superponen unos a los otros: la distancia física, la especialización de funciones o tareas, las relaciones de poder, la autoridad y el estatus, y la propiedad de la información. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.75).

Otra barrera presente en las organizaciones hoy en día es la de la información excesiva, la cual es causada por la sobrecarga de información y las diversas maneras en las que se genera. La proliferación de las reuniones administrativas e institucionales, la existencia de papeles innecesarios e inútiles, un número en constante crecimiento de productos electrónicos, impresos y telemáticos, el uso de todos estos canales genera una saturación de información para el receptor. Además, la falta de selección de prioridades puede llegar a confundir al público en vez de realizar un contacto comunicacional exitoso. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.75).

Las comunicaciones incompletas o parciales constituyen otra barrera de ámbito organizacional, estas se crean a través de información fragmentada, distorsionada o dudosa, también puede deberse a informaciones no transmitidas. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.76).

2.15 Auditoría de comunicaciones

Las comunicaciones internas de una empresa deben desarrollarse y actualizarse a medida que lo va haciendo su entorno, ayudando así a mejorar la eficacia de la comunicación y a lograr el objetivo principal de la marca. Pero para esta actualización se debe realizar una auditoría para determinar los distintos aspectos a cambiar.

Para Jesús García Jiménez (1998):

“Una auditoría interna es un estudio sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas (...) que debe permitir obtener evidencias en orden para formular diagnósticos, formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir desviaciones observadas y convertir el trabajo de la auditoría en una guía para la acción gerencial” (p. 131)

La aplicación de este estudio debe identificar las necesidades y aspiraciones de la organización en materia de información para mejorar las estrategias internas. Empero, dichas acciones deben tener unos actores que ayudarán a obtener los resultados esperados:

- Un observador interno que aportará una visión crítica e histórica de la empresa. Opinión importante ya que es un contacto directo que hace referencia al día a día de la organización.
- Un observador externo imparcial que tenga una visión general y sin prejuicios de lo que se quiere plantear en las auditorías.

La auditoría está conformada por una revisión profunda de los documentos históricos y estratégicos, esto con el fin de comprender el porqué de las acciones tomadas en la actualidad, que tienen raíces desde que se consolidó la empresa.

En el desarrollo del estudio sistemático se debe prestar atención a algunos factores de la empresa que podrán contribuir a la recolección de información para su posterior análisis; de acuerdo con García (1998) deben realizarse análisis de contenidos que incluyan los siguientes aspectos:

- Documentación institucional comprendida por manuales de identidad corporativa, record anual, circulares internas, correos, notas de prensa; además es relevante la revisión del boletín o revista interna, los comunicados, el organigrama, entre otros.
- Por su parte, la documentación institucional de tipo gráfico, como por ejemplo carteles de publicidad, folletos, videos.
- Verificación de sistemas específicos concernientes a la organización como arquitectura, interiorismo de oficinas, vestuario de empleados, página web, etc.
- Por su parte, las entrevistas personales con diferentes miembros de la organización con niveles jerárquicos diferentes, por ejemplo, directivos, mandos intermedios y empleados.

La suma de los aspectos anteriores puede brindar una visión consolidada de la empresa, que es la primera pieza para realizar el análisis, y comenzar el desarrollo de propuestas, es decir, el fin último de una auditoría. (García, 1998).

III. MARCO REFERENCIAL

3.1 La empresa: *Personi*®

Personi® está conformada por un grupo de empresas pequeñas, entre las cuales está Aroma Cosmetic C.O.S C.A., una importadora y distribuidora de productos cosmetológicos en Venezuela, fundada en 1994 por Azzet Yordi quien posteriormente inculcó las bases del negocio a su hijo Marwan Yordi, actual propietario y Director General. Inicialmente la marca se dedicaba solo a la venta de labiales, para luego expandirse en el mercado cosmetológico.

Los primeros clientes fueron los comerciantes informales del país, los productos eran importados de Estados Unidos con el mismo nombre de la marca en la actualidad y revendidos por ellos. Ante la exitosa demanda de productos, se registró el nombre formalmente y la marca comenzó a desarrollarse en el mercado local, estableciéndose como una empresa familiar.

La primera sede estuvo ubicada en la casa del fundador, ubicada en Santa Mónica, Caracas. Allí, se recibían los productos y se despachaban los pedidos a tiendas interesadas debido a la popularidad que ganó la marca en poco tiempo. De igual manera, se trabajaba con los vendedores informales.

Con el paso del tiempo, la mercancía y el espacio físico se hicieron insuficientes ante la demanda de productos; y es cuando deciden mudarse a Sabana Grande, el primer local de *Personi*®, el cual funcionaba como tienda al detal y al mayor, depósito y oficinas administrativas.

Contaban con el capital humano exacto para realizar las tareas, o quizás insuficiente, debido a que un solo empleado se dedicaba a cumplir gran variedad de labores. Durante su crecimiento se dedicaron a realizar sus tareas diarias para contribuir al desarrollo comercial de la empresa, sin guiarse de los principios corporativos básicos para construir una organización integralmente exitosa.

Con el tiempo, se inauguraron nuevas tiendas ubicadas en el centro de Caracas (Mini C.C Tanino Plaza), C.C El Recreo, Centro Plaza, Isla de Margarita, Valencia, entre otras. Además de vender franquicias de productos Personi®, lo cual significaba pedidos fijos. Se decidió que era el momento de formalizar un poco más sus procedimientos por lo que se planteó contratar a una persona externa para realizar un Manual de Operaciones, en el cual se estableciera su misión, visión, objetivos, filosofía y todos los lineamientos estratégicos por el cual se debe regir una empresa.

3.2 Misión

De acuerdo con el Manual de Operaciones, la empresa tiene como misión:

“Descubrir conocer, y responder a las necesidades y exigencias que presente el público femenino en productos de belleza y cosméticos, ofreciendo a los Franquiciados, Distribuidores y Clientes directos, actuales y potenciales, los mejores productos de excelente calidad y variedad con costos asequibles para todo tipo de consumidor, según las necesidades del mercado local, nacional e internacional, dentro de los más altos principios éticos, apoyado por un recurso humano altamente calificado e identificado con la filosofía Personi, con una plataforma tecnológica avanzada, aprovechando la optimización de sus recursos financieros y técnicos para garantizar la obtención de márgenes de utilidad razonables del negocio”

A partir de esta premisa se planteaba el rediseño de la compañía, con el fin de contribuir al mercado cosmetológico, cubriendo las necesidades de sus consumidores y distribuidores. La bandera de la empresa desde sus inicios ha sido ofrecer un producto de calidad por un precio asequible.

3.3 Visión

La proyección establecida para Personi® de acuerdo con su Manual de Procedimientos se basa en:

“Ser la empresa líder en posicionamiento y participación de los productos de belleza y cosméticos con las marcas certificadas por la empresa en el mercado nacional e internacional, incrementando las

operaciones comerciales a través del fortalecimiento de la figura de la franquicia y la atención de pequeños clientes y distribuidores con mayor cantidad de stands ubicados en negocios relacionados al ramo cosmetológico y farmacéutico, produciendo nuevas líneas de productos de belleza para obtener mayor imagen y prestigio, que brinde confianza, sea fuente de apoyo para el progreso de la región y que verdaderamente los proteja y respalde desde que adquieran los productos, asesorarlos en esa operación y mantenerlos gracias a la formación de una eficiente infraestructura de servicios y distribución”

Planteándose a partir de esto convertirse en una de las empresas líderes del sector, ofrecer sus productos y renovarlos con respecto a la demanda; además de enfocarse en captar la atención de posibles clientes y distribuidores que contribuyeran con la proyección de la marca y asesorarlos en el proceso.

3.4 Valores

En el Manual de Operaciones manejado por la casa de cosméticos se encuentran establecidos los valores organizacionales, los cuales se deseaba, sirvieran de guía para el desarrollo de la compañía y el comportamiento de su personal, a continuación presentados:

- **Responsabilidad y confiabilidad institucional:** el establecimiento de este valor es referido al compromiso y disposición de trabajo que posee la empresa dentro del mercado, esto con el fin de reforzar su seriedad, responsabilidad y excelencia en cuanto a productos ofrecidos. Por otra parte, la confiabilidad es representada por el reconocimiento que posee la marca dentro y fuera de Venezuela y por los principios morales, profesionales y éticos de su fundador.
- **Ética y equidad:** Por medio de este valor aseguran transparencia en todos las relaciones y procesos con sus franquiciados, clientes, distribuidores, entre otros; siendo garante de el cumplimiento de compromisos contraídos en ambas partes.
- **Respeto, relación y consideración del ser humano:** este tercer valor se refiere a la valoración que da la empresa a su personal, tomándolo como el recurso más valioso

que posee, por lo que las relaciones establecidas en el ámbito laboral deben fundamentarse en el respeto y la igualdad, además de ofrecer buenas condiciones de trabajo, posibilidad de desarrollo integral en su permanencia como miembro y reconocimiento por sus labores. A partir de esto, se espera de los empleados: dedicación, responsabilidad, lealtad y disciplina en el cumplimiento de sus asignaciones.

- **Logro de la excelencia:** refleja una meta permanente para la empresa para ser considerada en todas sus gestiones, agrega factores como la dedicación y profesionalismo con el fin de garantizar la eficacia en sus procesos.
- **Sentido organizacional:** se refiere a la capacidad de la empresa para supervisar su efectividad y utilizar adecuadamente los recursos y mecanismos a su alcance.
- **Liderazgo:** La empresa espera lograr la excelencia al trabajar en conjunto con otras empresas del sector cosmético, con clientes adquiridores de la franquicia Personi® o distribuidores.
- **Innovación:** se piensa en un constante desarrollo habitado por deseos de mejoramiento y crecimiento, contando para esto con herramientas que permitan y mejoren el manejo de recursos humanos, técnicos y financieros; con el fin de ganar agilidad en el sector y la capacidad de adaptación ante posibles cambios de la dinámica empresarial.

3.5 Metas

Asimismo, las metas fijadas para guiar las acciones dentro de la organización, se encuentran establecidas en el Manual de Operaciones, a continuación se cita un extracto del mismo:

“Para una planificación efectiva, las metas de la organización deben ser explícitas. Las metas no pueden ocultarse, ignorarse, tomarse por garantizadas en la misión que se haya definido. Este factor esencial requiere asimismo un cambio radical en las prácticas de muchas organizaciones de trabajo.”
Manual de Operaciones

A partir de esto se instauraron para Personi® las metas presentadas en los anexos número 11 y 12.

3.6 Organigrama

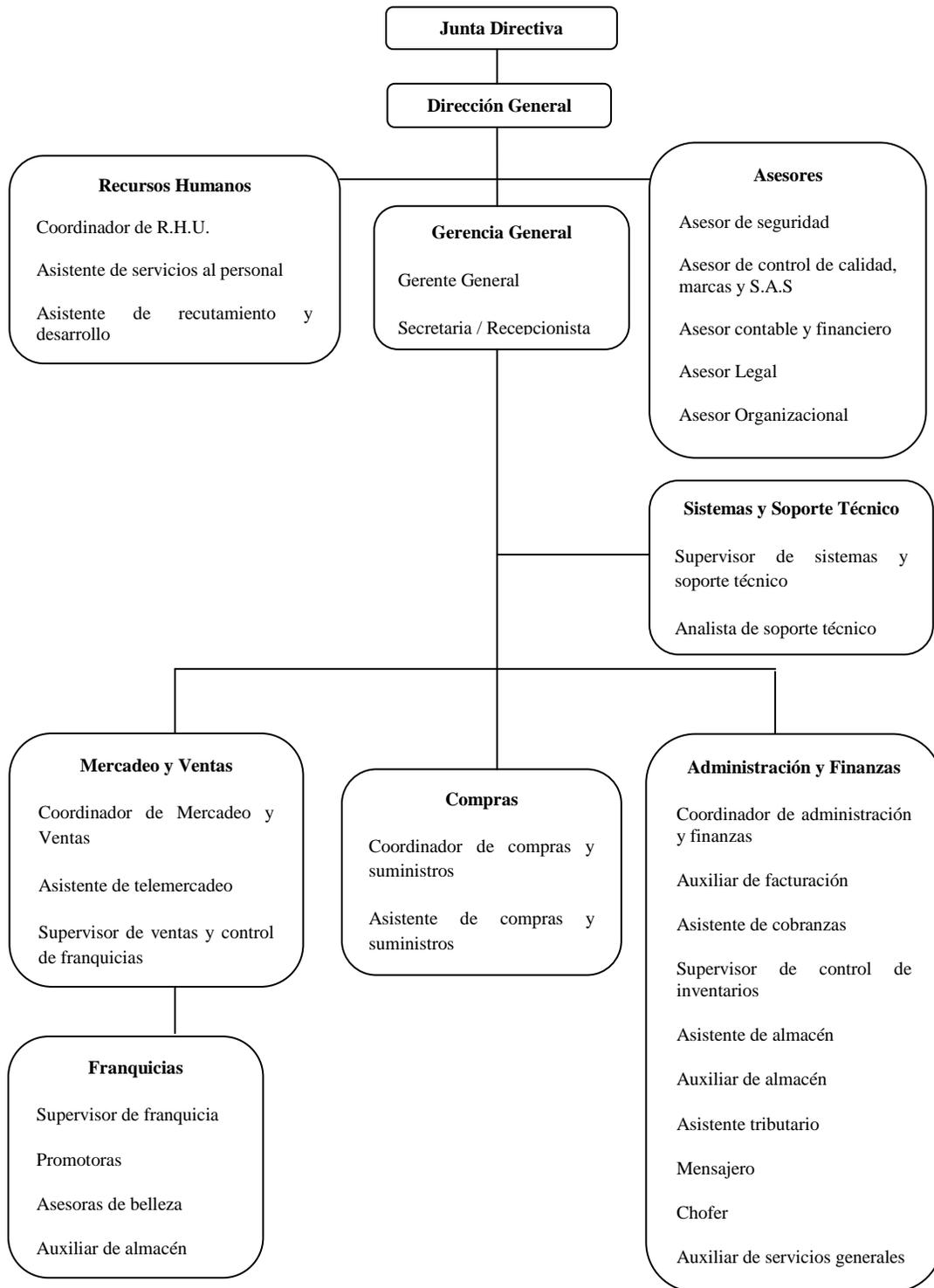


Figura 1: Organigrama de Personi®

El organigrama presentado anteriormente corresponde a abril de 2005, fecha en la que fue actualizado por última vez el Manual de Operaciones de la empresa, por lo que se hace mención de los departamentos en vigencia: Mercadeo y Ventas, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Almacén y Despacho y por último Logística, departamento creado hace cuatro años (2010) por considerar necesarios los servicios de una persona encargada de coordinar todas las acciones desarrolladas en la organización con respecto al trato con clientes, pedidos y despacho. Es importante destacar que, de las divisiones de trabajo existentes a la fecha, no todos los cargos expuestos en el organigrama se encuentran operativos, debido a que durante el desarrollo de la empresa se prescindió de ellos, o porque nunca se pusieron en práctica.

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modalidad

La modalidad seleccionada para desarrollar el Trabajo de Grado es la Tesis Pasantía. Submodalidad 1: Auditorías de Estrategias Comunicacionales.

De acuerdo con el Manual del Tesista de la Universidad Católica Andrés Bello, la tesis pasantía tiene como fin último "involucrar al estudiante con el campo laboral y de servicio social a través de un compromiso temporal con una empresa que le permita el logro de una serie de objetivos específicos en un área relacionada con la comunicación. (UCAB, 2014, Modalidades del Trabajo de Grado.)

La Submodalidad 1: Auditorías de Estrategias comunicacionales, comprende "todas aquellas investigaciones dedicadas al diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al campo comunicacional de la organización: auditorías de imagen, auditorías de procesos comunicacionales, auditorías culturales, etc." (UCAB, 2014, Modalidades del Trabajo de Grado.)

En el mismo orden de ideas, se pretende realizar un estudio de las comunicaciones internas de la empresa Personi®, generando así una herramienta para corregir las fallas comunicacionales presentes a nivel interno y contribuyendo con la mejora del desempeño de los individuos que allí laboran.

De acuerdo a la normativa, es necesaria la participación de un tutor empresarial por parte de la compañía a estudiar, siendo fuente directa de la información comunicacional requerida, con el fin de facilitar el flujo de la investigación. En este caso, la Lic. Vanessa Palumbo quien se desempeña como Coordinadora de Mercadeo, sirve de apoyo sustancial para la investigación. De igual manera, la profesora de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, Elsi Araujo, es la tutora académica de este trabajo de grado, brindando su guía y apoyo durante el desarrollo del mismo.

4.2 Diseño y tipo de investigación

Haciendo referencia a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010), un diseño de investigación no experimental, puede definirse como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149)

De esta manera, el diseño aplicado en este Trabajo de Grado estuvo basado en una metodología de investigación no experimental, debido a que las variables no serán manipuladas, simplemente se procede a observar las comunicaciones internas, llevando a cabo la pertinente recolección de información para su posterior análisis.

Es necesario tener en cuenta que a partir de este diseño de investigación “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149). Por lo cual, no se procederá a estimular situación alguna dentro de la organización sino exclusivamente se examinarán las comunicaciones existentes y se dispondrá de la información recolectada para analizarla, sin alterar dato alguno.

La investigación es de tipo descriptivo, considerando la definición de los autores Palella y Martins (2006) en el libro *Metodología de la Investigación Cuantitativa*, se entiende que este nivel de investigación consiste en:

Interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 102)

A su vez Arias (1997, p.48) es citado por los autores Palella y Martins (2006) al señalar que el nivel de investigación descriptivo tiene como fin último la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo y de acuerdo a esto lograr el establecimiento de su estructura y

comportamiento, es importante saber que en este nivel se miden de forma independiente las variables.

Con base en la definición anterior, este Trabajo de Grado se considera una investigación de tipo descriptivo, debido a que se especificará cómo son en la actualidad las comunicaciones de Personi® mediante la aplicación de una auditoría de comunicaciones internas; entendiendo como auditoría al estudio ordenado, coordinado y vigente de las comunicaciones internas, que permite la observación y recolección de datos, contribuyendo a la creación de un diagnóstico basado en hechos, una exposición de opiniones y recomendaciones fundamentadas y a partir de esto estableciendo el trabajo de auditoría como una guía para corregir las fallas detectadas. (García, 1998)

4.3 Diseño de variables de investigación

4.3.1 Definición conceptual

De acuerdo con los autores Palella y Martins (2006) “Las variables son elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características” (p.73)

Mientras que para Fideas Arias (2006) “Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57)

Metodológicamente hablando, definir las variables de una investigación es la forma más efectiva para focalizarla, saber exactamente qué aspectos de la realidad se van a estudiar, y evitar que la misma se desvíe de sus objetivos iniciales, afirman Carrera y Vázquez (2007)

Por su parte, esta investigación está fundamentada en tres variables:

4.3.1.1 Medios de comunicación

Una de las principales necesidades de una organización es la de comunicarse efectivamente con sus diversos públicos, tanto los internos como los externos, debido a esto, se aplica el uso de medios o vehículos comunicacionales que permitan emitir las informaciones a sus respectivos receptores; para ello es necesario seleccionar el medio adecuado, adaptándose a los objetivos comunicacionales que se quieran alcanzar mediante la interacción. Existen diversos medios entre los que la empresa puede seleccionar el que se adapte mejor a sus necesidades, entre estos están los escritos, orales, gráficos, de audio, entre otros. (Krohling M, Trans. Personal, 2002, p.87)

El análisis de esta variable permitirá identificar los medios de comunicación que son utilizados por la empresa para transmitir información dentro de ella, y de esta forma, saber cómo son llevadas las comunicaciones al momento de la interacción con el público interno.

4.3.1.2 Elementos comunicacionales

Para llevar un control de las comunicaciones internas en la empresa y para viabilizar el estudio de las mismas fue necesario conocer y comprender los elementos presentes en la comunicación, la cual para establecerse necesita que se instaure una relación entre el emisor y el receptor, pero a su vez otros elementos se ven envueltos en la comunicación cuyo funcionamiento es determinante para el éxito de la interacción. De acuerdo con el Editorial Vértice (2008) los elementos comunicacionales son: emisor, mensaje, código, canal, receptor, retroalimentación y ruido.

El estudio de esta variable fue necesario en la investigación y se aplicó con el fin de indicar los componentes que integran el proceso de comunicación dentro de la compañía y que están involucrados en las relaciones interpersonales; además, permitió conocer quién emite los mensajes, quién los recibe, qué tipos de mensaje se envían, si el medio utilizado es el correspondiente y si la comunicación es efectiva.

4.3.1.3 Barreras comunicacionales

Las barreras son problemas que interfieren en la comunicación y la perjudican, son “ruidos” que afectan la eficacia comunicativa. Las barreras más comunes dentro del ámbito comunicacional suelen ser de naturaleza física o mecánica, fisiológica, semántica o psicológica. (Krohling, M, Trans. Personal, 2002, p.74)

En una auditoría de comunicaciones internas es de vital importancia la aplicación de esta variable como foco investigativo, con el fin de determinar los diferentes tipos de barreras que afectan directamente las comunicaciones de la empresa, y cómo dificultan la emisión de mensajes, el entendimiento y la retroalimentación.

“Una variable presenta un grado de abstracción que impide utilizarla como tal en la investigación, por lo tanto hay que operacionalizarla” (Palella y Martins, 2006, P.73)

4.4 Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM	REACTIVO	INSTRUMENTO	FUENTE	
Medios de comunicación	Tipos de medios	Electrónicos internos	Correo	Remitente Emisor Mensaje principal Identificación (firma de correo)	Entrevistas Semiestructuradas Guía de observación (Lista de chequeo, lista de frecuencia y escala de estimación)	Miembros de la organización Visitas a las oficinas	
			Redes sociales	Página web			Identidad Contenido Secciones
				Tuiter			Mensaje <i>Hashtag</i> Frecuencia
				<i>Facebook</i>			Identidad Mensaje Frecuencia de actualización
		Impresos	Boletines	Contenido Mensaje			
			Carteleras				
		Elementos comunicacionales	Componentes de la comunicación	Emisor			
Receptor				¿Quién recibe?			
Mensaje				¿Cuál es el mensaje principal?			
Medio	Electrónico Físico			¿Qué tipo de medio se utiliza?			
Retroalimentación				¿Ocurre la retroalimentación?			
Ruido				¿Qué ruidos interfieren?			

Barreras comunicacionales	Tipos de barreras comunicacionales	Barreras semánticas	Interpretación de palabras	Existencia en la organización	Entrevistas Semiestructuradas	Miembros de la organización
			Traducción de lenguaje			
			Significado de señales			
			Significado de símbolos			
			Decodificación de gestos			
		Barreras físicas	Distancia			
			Fallas mecánicas			
			Ruidos ambientales			
			Interferencias físicas			
			Sucesos locales			
		Barreras fisiológicas	Limitaciones personales			
			Hábitos de escucha			
			Emociones			
			Preocupaciones			
		Barreras Ideológicas	Sentimientos			
			Actitud hacia el tipo de gobierno			
					Guía de observación (Lista de chequeo, lista de frecuencia y escala de estimación)	Visitas a las oficinas

Fuente: Elaboración propia (2014).

4.5 Procedimientos en la investigación

Se manejaron dos períodos para la realización del presente Trabajo de Grado, siendo la primera la investigación exhaustiva en términos de filosofía y cultura organizacional, por lo que se indagó en la historia de la empresa, sus principales competidores, sus objetivos y metas.

En el segundo período, se aplicaron una serie de entrevistas semiestructuradas a diferentes miembros de la compañía con distintas posiciones jerárquicas, con el fin de abarcar distintos puntos de vista y obtener una percepción más amplia al entrevistas a individuos que pueden llegar a percibir de manera diferente su entorno laboral, esto con la finalidad de evaluar discordancias y determinar puntos fuertes y débiles de la empresa a nivel comunicacional.

4.6 Población y unidad de análisis

De acuerdo con lo expuesto por Arias (2006) “una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos e incluso documentos” (p.81); tomando como principio la definición del mismo autor en su libro *El Proyecto de Investigación*:

La población, o en términos más precisos *población objetivo*, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio. (p.81)

La presente investigación se planteó como población objetivo a los miembros directos de la casa de cosméticos, constituida por 32 trabajadores que conforman el organigrama de la empresa, tomando en cuenta sus diferentes niveles jerárquicos. Este número de empleados representa en su totalidad las personas que cumplen responsabilidades laborales diariamente en la sucursal principal de Personi®, sitio donde son coordinadas todas las acciones de la empresa.

Por su parte la unidad de análisis se refiere a las personas, instituciones u objetos que tienen un papel fundamental en la investigación debido a que aportan información valiosa para su realización (Rojas, 2002), con base en esto, se trabajó con siete miembros representantes de los diversas secciones de la organización, contando con la colaboración del Director General como miembro de la junta directiva y determinados miembros del ámbito administrativo, almacén y despacho. Todos pertenecientes a la oficina principal de la empresa.

4.7 Diseño muestral

Los entrevistados brindaron información fundamental y valiosa para la realización de la investigación, los mismos fueron consultados siguiendo un esquema trazado por la utilización de una entrevista semiestructurada constituida por 28 preguntas orientadas al funcionamiento de las comunicaciones internas, medios de comunicación utilizados, mensajes emitidos, departamento específico, y a su vez por interrogantes comunes con el fin de lograr establecer un punto de comparación entre las perspectivas de cada uno de los entrevistados, brindando así, una vista más amplia para establecer conclusiones y recomendaciones con base a lo arrojado por los instrumentos y centradas en la realidad de la organización. Es necesario indicar que, de acuerdo al entrevistado, se agregaron o eliminaron interrogantes adaptando el instrumento a la situación determinada.

4.7.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo tomado como guía para la selección de la muestra a estudiar fue no probabilístico, es decir, no fueron tomados al azar. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” p.176. Asimismo, es un muestreo intencional, debido a que se seleccionaron las personas a entrevistar de acuerdo a su posición en la compañía y no de forma aleatoria, considerando al individuo como representante de su área de trabajo con el fin de obtener una visión general del funcionamiento de las comunicaciones internas de la compañía y como es percibida en cada una de sus áreas. De acuerdo con las autoras Carrera y Vázquez (2007) un muestreo

intencional “implica que el investigador obtiene información de unidades de la población, escogidas de acuerdo con criterios previamente establecidos, seleccionando unidades tipo o representativas” (p. 94)

4.7.2 Tamaño muestral

Para Arias (2006) la muestra es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” p. 83. En esta investigación se tomó un grupo de trabajadores de la empresa a estudiar con diferentes puestos jerárquicos, los cuales conformaron una muestra de siete personas; tres de ellos supervisores de la compañía y cuatro de los diferentes departamentos administrativos.

Al tratarse de una empresa en la que todos los individuos desarrollan sus actividades en conjunto en un mismo espacio, esta muestra fue suficiente para recibir la información necesaria, adicionalmente, las personas seleccionadas para el estudio fueron cuidadosamente elegidas y recomendadas por el Director General de la empresa, Marwan Yordi; y la tutora empresarial de este Trabajo de Grado, Vanessa Palumbo quien se desempeña como Coordinadora de Mercadeo.

4.8 Instrumentos de Recolección

Al someter una organización al estudio de una auditoría, dedicada especialmente a la indagación de sus comunicaciones internas, es necesario apreciar el desenvolvimiento de las mismas en su estado natural. De acuerdo con esto, se consideraron instrumentos que permitieran percibir las interacciones de la manera más espontánea y sincera posible, sin alterar variable alguna. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos se enfocaron en dos partes, la primera: establecimiento de un contacto directo con los miembros de la empresa; la segunda: observación del entorno laboral y sus elementos.

4.8.1 Entrevista Semiestructurada

La fuente principal para la recolección de información en el presente Trabajo de Grado fue la entrevista semiestructurada, la cual se utilizó como guía para el desarrollo de la

conversación con cada una de las personas entrevistadas. De acuerdo con Arias (2006) si bien existe un listado de preguntas que conforman el instrumento, el entrevistador puede agregar algunas otras que no estén incluidas desde el inicio, esto se debe a que en el transcurso de una respuesta se puede desarrollar alguna otra inquietud que debe y puede resolverse; una de las características principales de este tipo de instrumento se basa en la flexibilidad que le permite al entrevistador adaptarse a su entrevistado y a las respuestas que el mismo le brinda.

La entrevista semiestructurada permite al investigador obtener información trascendental para el posterior análisis que da lugar a una auditoría de comunicaciones internas, por medio de la implementación de este instrumento se adquirieron una serie de elementos cualitativos que contribuyeron al estudio de las variables que sirvieron de foco a esta investigación. Las preguntas que conformaron la herramienta de investigación fueron redactadas con el fin de obtener la información pertinente sobre la organización, específicamente orientada al funcionamiento de sus comunicaciones internas.

Dicho instrumento fue aplicado a los siguientes integrantes de la organización:

Tabla 3. *Miembros de Personi® colaboradores con la investigación.*

Entrevistado	Cargo	Fecha
Marwan Yordi	Director General	15 de marzo de 2014
Rami Mahmoud	Coordinador de Logística	20 de abril de 2014
Flora García	Asistente de Recursos Humanos	17 de marzo de 2014
Vanessa Palumbo	Coordinadora de Mercadeo	22 de abril de 2014
María E. Carrero	Coordinadora de Almacén y Despacho	25 de abril de 2014
Samira Naja	Coordinadora de Administración y Finanzas	31 de abril de 2014
Julia Pérez	Departamento de Administración y Finanzas	31 de abril de 2014

4.8.2 Observación

Complementariamente fue incluida en la investigación el factor de la observación, correspondiente al diseño de campo y definida por Arias (2006) como “una técnica que

consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69)

Existen diversas modalidades para implementar la observación en un trabajo de investigación, sin embargo, en este caso se consideró pertinente manejar un tipo de observación estructurada, la cual se orienta al cumplimiento de objetivos previamente estipulados, utilizando como herramienta una guía previamente diseñada en la que se puntualizan los elementos a observar (Arias, 2006).

Se hizo uso de tres instrumentos de observación de tal manera que funcionaran como guías para la recolección de información: lista de chequeo, lista de frecuencias y la escala de estimación.

- Lista de chequeo: también llamada lista de cotejo, es empleada para controlar y verificar los elementos o conductas que, están o no, presentes dentro de la organización. (Arias, 2006)
- Lista de frecuencias: utilizada con el fin de inspeccionar todas las ocasiones en las que se presenta una determinada situación. (Arias, 2006)
- Escala de estimación: Se diferencia de la lista de cotejo ya que no se limita a especificar si un elemento está presente o ausente, si no también, busca determinar cómo es llevada a cabo una determinada situación. (Arias, 2006)

De esta forma se indagó en el desenvolvimiento común de las comunicaciones internas de Personi®, al observar propiamente los mecanismos comunicacionales utilizados en la misma, prestando atención a los componentes del entorno corporativo, sus medios de comunicación disponibles, tipos de mensajes y en sí, al desenvolvimiento general de sus comunicaciones internas.

La aplicación de este instrumento fue efectuada a través de diversas visitas a la organización.

4.9 Diseño de Instrumentos

4.9.1 Entrevista semiestructurada

Se presenta el modelo de entrevista semiestructurada aplicada a los miembros de la organización. Dicho instrumento fue tomado como guía de preguntas implementadas con el fin de viabilizar el encuentro con Marwan Yordi quien es propietario y Director General de la empresa; Rami Mahmoud, Coordinador de Logística y Vanessa Palumbo, cuyo cargo es Asistente de Mercadeo. Adicionalmente, se logró la interacción con la Coordinadora de Almacén y Despacho, María Eugenia Carrero; con la Coordinadora de Administración y Finanzas, Samira Naja y por último, perteneciente al mismo departamento, Julia Pérez, encargada de Cuentas por cobrar.

Tabla 4. *Entrevista semiestructurada aplicada a miembros de la empresa de cosméticos Personi®*

Medios de comunicación
1. ¿Qué medios utilizan dentro de la organización para comunicarse?
2. ¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?
3. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?
4. ¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?
5. ¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?
6. ¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?
7. ¿Por cuál medio te mantienes informado de los productos ofrecidos por Personi®? ¿Los conoces?
8. ¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?

9. ¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?
10. ¿Consideras que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?
11. ¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?

Elementos comunicacionales

12. ¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?
13. ¿Existe un público interno identificado para el que se le dirige la información?
14. ¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?
15. Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?
16. ¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?
17. ¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?
18. ¿Qué tipo de mensajes son emitidos en las redes sociales en las que Personi® está presente? ¿Se utilizan para tener contacto con los miembros de la empresa o se limita a consumidores?

Barreras Comunicacionales

19. ¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación?
20. ¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?
21. ¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?
22. ¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?
23. ¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?

24. ¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores? ¿De qué forma han afectado a la empresa?

25. ¿Te sientes parte de la organización? ¿Estás a gusto con su modalidad de trabajo?

Información de contexto

26. ¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?

27. ¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para Personi®?

28. ¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?

Es importante destacar que el consiguiente modelo de entrevista semiestructurada fue tomado como guía para los encuentros con los miembros de la organización entrevistados, por lo cual, a cada uno se le realizó una debida adaptación con respecto al departamento que representaron y su ubicación jerárquica.

4.9.2 Instrumentos para la observación

Mediante el diseño de un instrumento que sirviera de foco para llevar a cabo el proceso de observación sistemático en la empresa se combinaron las tres herramientas, nombradas por Arias (2006), para desarrollar un estudio de campo efectivo: lista de cotejo, lista de frecuencias y escala de estimación.

Las herramientas utilizadas en las visitas a Personi® tomaron en consideración la presencia o ausencia de elementos comunicacionales dentro de la organización, la continuidad en sus acciones, otorgándole por ultimo una posición en la escala de estimación (bueno, regular, deficiente), lo cual se estableció a juicio del investigador y de la percepción obtenida.

4.10 Recolección de datos

La recolección de la información para el presente Trabajo de Grado, se llevó a cabo en la sede de la empresa objeto de estudio. Para ello se pautaron diferentes encuentros con cada uno de los miembros a entrevistar considerando su disponibilidad de espacio y tiempo, en algunos casos la entrevista tuvo que ser reprogramada.

El segundo período de recolección de datos se llevó a cabo mediante visitas periódicas a la organización, para esto se contó con el apoyo de Vanessa Palumbo, tutora empresarial de la investigación y adicionalmente con la autorización de Marwan Yordi, propietario y Director General de Personi®.

4.11 Criterios de análisis

Al concluir el proceso de recolección de datos mediante las entrevistas semiestructuradas y las herramientas utilizadas para la observación ordenada y sistemática de los elementos comunicacionales presentes en la empresa; se procedió a realizar el análisis de los datos obtenidos en una matriz de opinión dividida en dos fases:

- Primera fase: contraste de respuestas entre los tres voceros de la empresa.
- Segunda fase: contraste de respuestas entre los cuatro trabajadores de la organización, considerando tres de ellos como empleados administrativos y uno de ellos representante del área de Almacén y Despacho.

Por su parte se construyó una matriz con los datos obtenidos en la observación con el fin estructurarlos, analizarlos y discutirlos.

Por último se relacionan todos los datos obtenidos a partir de los instrumentos utilizados dando lugar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

4.12 Limitaciones

Inicialmente se estipuló para esta investigación un estudio de comunicaciones integradas, el cual considera los ámbitos comunicacionales internos y externos de la compañía; sin embargo, en el transcurso de la investigación se presentaron limitaciones considerables que orientaron el Trabajo de Grado únicamente al estudio de las comunicaciones internas.

La empresa no posee mayores estrategias para su público externo al alegar que, con base a su experiencia, los productos ofrecidos se venden por sí mismos, obviando durante 20 años de trayectoria la necesidad que presenta una empresa hacia el contacto directo con los consumidores o de establecer una publicidad en medios de comunicación para los productos Personi®. Debido a esto no se contó con la información que amerita un estudio de comunicaciones integradas al no tener medios e información para someter al respectivo análisis. Es necesario reconocer que la compañía ha sido desarrollada exitosamente en el sector de ventas, considerando un buen nivel y de aceptación de productos.

En el estudio de las comunicaciones internas de la compañía no se presentaron mayores limitaciones que afectaran su investigación, pero, se debe acotar dos factores que influyeron negativamente al desarrollo de la misma.

La disposición de tiempo del personal contribuyente para la investigación ocasionó la múltiple reprogramación de entrevistas, retrasando el desarrollo del Trabajo de Grado; sin embargo, es una limitación que logró resolverse sin mayor problema. Adicionalmente, la ubicación de las oficinas ocasionó una limitante debido a que se encuentran considerablemente apartadas y existe un deficiente servicio de transporte público hacia la zona, por lo cual se consideró una dirección de difícil acceso, sin embargo, a pesar de estas restrictivas la investigación se llevó a cabo con éxito.

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Descripción de los resultados de las entrevistas semiestructuradas

A continuación se presentan las entrevistas semiestructuradas realizadas a los miembros de la organización objeto de estudio. Los encuentros se dieron con siete integrantes de la empresa, conformados por los tres voceros principales, tres trabajadores administrativos y un encargado del Departamento de Almacén y Despacho. Posteriormente serán relacionadas y analizadas las respuestas de cada uno de los entrevistados con el fin de determinar el funcionamiento de las comunicaciones internas de Personi®.

Tabla 5. *Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.*

Interrogantes - Entrevista Semiestructurada	MarwanYordi – Director General de Personi®. (Vocero)
¿Cómo se comunican en la organización?	<p>“En los últimos meses se ha prestado especial atención a esto y se ha solicitado a los trabajadores que utilicen el correo electrónico, sin embargo, todo continúa siendo oral y directo entre ellos.</p> <p>En mi caso, me reúno constantemente con Flora García, encargada de Recursos Humanos y RamiMahmoud, Coordinador de Logística”.</p>
¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?	“Contamos con el dominio @personi.com, del sistema Saint. Únicamente tenemos correo electrónico”.
¿Qué informaciones se envían por el correo electrónico?	“Información pertinente relacionada con productos, pedidos, clientes y tiendas”.
¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?	“No realizamos reuniones estipuladas, aquí se hacen reuniones espontáneas. Me gustaría que se empezaran a acordar reuniones periódicas en las que se informe a los empleados el estatus de los asuntos de la empresa o en el caso de tener un producto nuevo, presentarlo, probarlo y explicarlo. De esta forma se entendería mejor la situación porque saben lo que están vendiendo”.
¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?	“Existe un manual de operatividad desde hace 10 años, mas no es aplicado como debería, estamos intentando”.

¿En que sientes que falla el cumplimiento del manual de identidad?	“Hay que difundirlo para que sea conocido y comprendido por todos, es importante el entendimiento del mismo ya que el irrespeto de los procedimientos es una cuestión social, en ocasiones se omiten pasos con o sin intención, pero cuando esto ocurre nace el desorden y las fallas, es por esto que al personal nuevo tratamos de enseñarles como es el manejo de los procedimientos”.
¿No se trata de inculcar esa cultura a los empleados que laboran actualmente en la empresa?	“Sí, lo estamos haciendo. La idea es cambiar de nivel de empresa, aunque siga siendo una empresa familiar se debe tratar de ser lo más formal posible. Además, debe existir un criterio general y formar un equipo de trabajo para que no se trate de una empresa que solo es dirigida por su dueño”.
¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?	“No la conocen, antes trabajábamos en la oficina de Sabana Grande (20 mts ²) y estábamos todos juntos, por lo que se acostumbra a la comunicación personal”.
¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?	“No. Estamos organizando ese tipo de cosas para poder evolucionar”.
Para esto, ¿Cuentan con un especialista en comunicación organizacional?	“No. Nosotros mismos estamos trabajando en eso”.
¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?	“Las redes sociales actualmente tienen un papel importantísimo y es necesario estar en ellas ya que tienen una cobertura muy extensa, además Personi® puede darse a conocer aún más mediante ellas, que son una publicidad efectiva y económica”.
¿Quién maneja sus redes sociales?	“Un grupo de <i>Community managers freelance</i> . WAP Consultores”.
¿Sientes que las redes sociales pueden llegar a ser una herramienta potencial para incluir no solo a los consumidores sino también a miembros internos?	“Claro, los pocos mensajes que se han emitido son para el público externo, necesitamos hacer una revisión de las comunicaciones porque deberíamos incluir al personal”.
¿Considera que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?	“No, inicialmente hay que reestructurar los procesos comunicacionales y de acuerdo a eso incluir los medios necesarios”.
¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?	“Informales”.
¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?	“Flora García, encargada del departamento de Recursos Humanos y Rami Mahmoud, Coordinador General”.
¿Existe un público interno identificado para el que se le dirige la información?	“Empleados”.
¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?	No se mantiene una línea estructural en los mensajes y en ocasiones no son 100% comprendidos, por lo que es necesario unificar contenidos, no todos tienen acceso a la información que deberían tener.

Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?	“No como quisiera”.
¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?	“Electrónicos, estamos en una nueva etapa comunicacional”.
¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?	“No”.
¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?	“Siempre nos hemos entendido, pero eso no quiere decir que sea porque usamos los medios adecuados”.
¿Qué tipo de mensajes son emitidos en las redes sociales en las que Personi® está presente? ¿Se utilizan para tener contacto con los miembros de la empresa o se limita a consumidores?	“Se emiten mensajes informativos que transmiten las bondades de los productos Personi®, la idea es empezar a hacer unos nuevos niveles de comunicación y de publicidad de los nuevos productos. Las pocas veces que hemos intentado tener contacto con el consumidor y resolver sus dudas se hace, pero realmente no se ha activado como debería ser”.
¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación que puedan desarrollar malentendidos?	“No, ocurren poco debido a la comunicación directa”.
¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?	“Depende del tipo de información y de a quién le competa, por ejemplo, al tratarse de un producto nuevo o de su publicidad, deberían enterarse todos. Mientras que si se trata de estrategias de mercado o directamente de algún departamento, la idea es que nos dirijamos a quien le corresponde”.
¿Cómo está estructurada el área de trabajo? ¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?	<p>“Estamos organizando la parte administrativa, contratando a personas con experiencia. Con anterioridad los empleados administrativos hacían de todo un poco, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos, clientes privados, cadenas de farmacias, inventario; una sola persona no puede tener tantas labores, eso se hace cuando tienes una tienda no cuando tienes una empresa que está en constante crecimiento.</p> <p>Anteriormente estábamos en la oficina de Sabana Grande, la cual también funciona como tienda, teníamos un espacio reducido, trabajábamos en 20 metros cuadrados. Ahora estamos en Baruta en una oficina amplia, hay sitios para empaquetar, preparar pedidos y para facturarlos; además cada departamento tiene su espacio, tenemos una sala de conferencias (yo tengo mi oficina y me gusta estar aquí para poder ver y hablar con los trabajadores), el Coordinador General y Recursos Humanos tienen oficina cada uno. Todos cuentan con computadora y acceso a internet”.</p>

¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?	“Nuestro mensajero fue recientemente operado del cerebro pero es muy organizado y trabajador, también en algún momento tuvimos una persona con síndrome de Down, aparte de eso, ninguna otra discapacidad mayor”.
¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?	“Todo producto que sea capaz de hacerte sentir una ilusión, de manera especial y positiva es un producto de belleza, siempre y cuando sea utilizado adecuadamente y que no se modifique la esencia de la mujer. La belleza se trata de estar bien y de transmitirlo, eso lo hace el cosmético, son antidepresivos, por eso a pesar de la situación del país nosotros seguimos vendiendo muy bien. Lamentablemente esa es mi filosofía en cuanto a productos de belleza, los empleados no la conocen”.
¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores de Personi®? ¿De qué forma han afectado a la empresa?	“El contexto político del país ha afectado muchas cosas, sin embargo en la oficina no se habla de política y las decisiones de la empresa no son tomadas de acuerdo a la tendencia política de cada empleado”.
¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?	“Sí, en cuanto a la adquisición de divisas y por ende a la importación”.
¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para Personi®?	“Valmy”.
¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?	“Procesos organizados, formales, que contribuyan al desarrollo de la organización”.
¿Estarían dispuestos a contratar un especialista en comunicaciones que contribuya a la organización de los procesos y medios de comunicación?	“Sin duda alguna”.

Se investigaron las formas de comunicación de Personi®, especialmente el ámbito interno. De acuerdo con el Director General de la organización, es reconocida la raíz principal del problema, al expresar que las comunicaciones internas de la organización se están llevando de manera informal; ya que a pesar de poseer un manual de procedimientos desde hace 10 años (la empresa tiene 20 años en el mercado cosmético venezolano), el mismo no es respetado por los miembros de la organización, debido a que no ha sido inculcado en la cultura Personi®, ocasionando fallas y desorden a nivel interno.

Tabla 6. *Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.*

Interrogantes - Entrevista Semiestructurada	Rami Mahmoud - Coordinador de Logística. (Vocero)
¿Cuál es tu función en la empresa?	“Colaboro en todo lo que puedo, básicamente mi función se centra en la parte logística: órdenes de compra, ventas mensuales, comportamiento de vendedores farmacéuticos, etc.”.
¿Cómo se comunican en la organización?	“En su mayoría oral y directamente, estoy tratando de encaminar las comunicaciones para que sean mediante el correo electrónico, para mantener un grado de formalidad. Trabajo medio tiempo y necesito mantenerme enterado sin que me llamen a cada momento”.
¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?	“Únicamente correo electrónico (ramimahmoud@personi.com). Tuvimos carteleras informativas referentes a las redes de farmacias, pero ya no se usan. En ocasiones, usamos memorándum físicos que van dirigidos a las tiendas”.
¿Qué informaciones se envían por el correo electrónico?	“Información para los clientes y las tiendas. En la oficina todo es más directo, aunque estamos tratando de cambiar eso ya que caemos en el desorden e informalidad”.
¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?	“Desde hace dos meses tomamos la decisión de reunirnos cada 15 días con los empleados. En mi caso, los lunes me reúno con los vendedores (encargados de visitar farmacias) para ponernos al corriente”.
¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?	“Si existe, pero no es respetado. Allí se especifican cosas tan simples como la forma adecuada de atender el teléfono, y eso tan básico no se cumple del todo”.
¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?	“Constantemente hemos tenido problemas comunicacionales debido a que venimos de trabajar en una oficina muy pequeña, donde todos nos encontrábamos en el mismo espacio, ahora que nos encontramos aquí ha sido complicado romper ese esquema. Por su parte los empleados no tienen claro cómo deben comunicarse, he tratado de que utilicen el correo electrónico como medio principal, pero no lo cumplen. Además, de darle formalidad a las comunicaciones pero entre ellos (empleados administrativos) se entienden”.
Al ser supervisor designado por el Director General, ¿con frecuencia los empleados entran a tu oficina a consultarte asuntos interfiriendo con tu trabajo?	Los empleados acuden a mí para consultarme muchas cosas, yo trabajo y los atiendo simultáneamente. De vez en cuando me interrumpen, sin embargo, son cosas puntuales y me agrada que lo hagan debido a que tenemos mucho personal nuevo y de esa forma los superviso y oriento.
¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?	“No, son cosas importantes que debemos empezar a implementar”.
¿Conoces los productos Personi®? ¿Por cuál medio te mantienes informado acerca de ellos?	“Si los conozco, tenemos listas de productos y precios, no usamos mucho los catálogos porque hemos tenido problemas con ellos en cuanto a diseño y actualización”.

¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?	“Estamos trabajando en una nueva página web y poniendo a funcionar de lleno nuestras redes sociales, las cuales tienen poco pero valioso tiempo. La marca tiene un nivel de aceptación gigante, es muy reconocida y querida por las venezolanas. Mediante las redes nos acercamos a los clientes y viceversa, es un contacto directo que a la gente le encanta”.
¿Quién maneja sus redes sociales?	“WAP Consultores, ellos nos mantienen informados y nos consultan acerca de las fotos y mensajes a publicar”.
¿Sientes que las redes sociales pueden llegar a ser una herramienta potencial para incluir no solo a los consumidores sino también a miembros internos?	“Sí, pero es importante decir que en la empresa existe mucha indiferencia y poca receptividad, colocando un mecanismo de comunicación fijo esas situaciones deberían reducirse, por ejemplo, correo electrónico, chat común, foro, etc.”.
Anteriormente comentaste que no es necesario un chat interno.	“Se puede implementar, siempre y cuando se busque la vía más económica, por ejemplo, <i>Google Talk</i> . Un medio por el cual se comuniquen las novedades, y así no corresponda directamente, te mantienes al tanto y si puedes aportar algo lo haces”.
¿Considera que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?	“No, pero pienso que mediante el buen uso del correo electrónico más la implementación de informes semanales mejoraría considerablemente. He tratado de que los empleados me envíen informes semanales, sin embargo, ha sido difícil de cumplir para ellos”.
¿Estás al tanto de que la Coordinadora de Almacén y Despacho no cuenta con línea telefónica ni acceso a internet?	“Estoy al tanto de eso, es un problema que debemos resolver ya que ella se levanta mucho de su puesto”.
¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?	“Tenemos un sistema informal que se a creado a raíz de la ignorancia. Tenemos empleados que consideran tedioso manejar un correo electrónico o redactar informes”.
¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?	“Marwan Yordi, Flora García y mi persona. Depende del caso, con representantes de otras empresas trato de ser yo porque me corresponde la logística; Flora con los empleados, ya que es la encargada de Recursos humanos y el Director, en su mayoría con nosotros dos”.
¿Hay alguna dificultad en la comunicación con el director general? ¿Cómo se maneja la comunicación con él?	“Ninguna, nos mantenemos comunicados. Le envié correos electrónicos y nos reunimos constantemente”.
¿Existe un público interno identificado para el que se le dirige la información?	“Los empleados en general”.
¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?	“Los comunicados son bastante sencillos debido a que hay varias personas con nivel académico básico o bajo”.
Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?	“La filosofía se transmite pero no del todo, es importante para que los miembros conozcan cómo iniciamos, cómo crecimos, por qué nos mudamos, entre otras cosas”.
¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?	“Cualquiera de los dos, mientras sean escritos, por esa vía todo queda mejor establecido y se evitan confusiones”.
¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?	No, únicamente las reuniones que estamos empezando a realizar.

¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?	“No, aunque siempre ocurre la retroalimentación”.
¿Qué tipo de mensajes son emitidos en las redes sociales en las que Personi® está presente? ¿Se utilizan para tener contacto con los miembros de la empresa o se limita a consumidores?	“Informativos en su mayoría, referentes a los productos que ofrecemos. Se limita a consumidores”.
¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación que puedan desarrollar malentendidos?	“Ocurren interferencias, más que todo en cuanto al internet y sus fallas constantes”.
¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?	“Somos bastante abiertos, las informaciones no se esconden, pero si es algo confidencial, van a depender del nivel jerárquico”.
¿Cómo está estructurada el área de trabajo? ¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?	“Si, para el tamaño estamos bien. Los empleados administrativos, tienen computadora e internet”.
¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?	“No”.
¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?	“Es un producto de consumo masivo que brinda bienestar a la mujer, la reacción de ellas es muy satisfactoria al ver uno nuevo. No es un concepto general en la organización”.
¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores de Personi®? ¿De qué forma han afectado a la empresa?	“Han existido roces, pero nada serio, esos factores hay que manejarlos y dejar fluir el trabajo”.
¿Te sientes parte de la organización? ¿Estás a gusto con su modalidad de trabajo?	“Sí, yo tengo 4 años y medio en la empresa, y me he sentido parte de todo esto, tengo mucha confianza con Marwan Yordi ya que tenemos relaciones familiares. No estoy a gusto con todas las situaciones que se dan pero pienso que tienen solución”.
Por ser allegado del Director de la empresa, te sientes parte. ¿Consideras que todos los miembros de Personi® se sienten así?	“No, eso no lo sienten todos, no a todos les importa la organización, es algo que se puede percibir ya que hay demasiados robos en la parte de la mercancía. Hay que trabajar por eso”.
¿Tienen cámaras de seguridad?	“Tenemos una semana con las cámaras de seguridad, hace un año la oficina se incendió y ese fue un sistema que se afectó mucho”.
¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?	“Mucho, el acceso a las divisas es complicado, tenemos escasez de materia prima (talco), esto ha ocasionado la y desaparición de productos”.
¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para Personi®?	“El factor de la competencia ha perdido relevancia debido a la situación del país, aquí se compra lo que se consigue. Valmy®, es la marca líder en el mercado cosmético, nosotros podríamos serlo, es una cuestión de manejo organizacional e inversión de dinero”.
¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?	“Formalidad, organización, integración y buen manejo”.

¿Estarían dispuestos a contratar un especialista en comunicaciones que contribuya a la organización de los procesos y medios de comunicación?	“Sí, todo sea por el desarrollo y crecimiento que queremos”.
---	--

El Coordinador de Logística y uno de los voceros principales de la empresa reconoce la existencia del irrespeto hacia el Manual de Procedimientos, adicionalmente, expresa que dicho incumplimiento viene dado a raíz del mecanismo de trabajo que implementaban en la oficina anterior (Sabana Grande), donde la comunicación era directa en su totalidad debido al pequeño espacio físico donde laboraban. Mahmoud expone que la informalidad que caracteriza las comunicaciones de la empresa parte de la ignorancia de sus trabajadores al considerar tedioso el uso de medios escritos.

Tabla 7. *Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.*

Interrogantes - Entrevista Semiestructurada	Flora García – Asistente de Recursos Humanos. (Vocera)
¿Cuál es tu función y cargo en la organización?	“El movimiento de todos los trabajadores desde que ingresan hasta que egresan es mi responsabilidad, me encargo de ingresos, vacaciones, pagos, seguros, liquidación, caja chica y tiendas. Mi cargo en nómina es Asistente de Recursos Humanos (así ingrese a la compañía), nunca ha sido cambiado formalmente, pero soy la única persona del departamento, la encargada y por tener tantos años aquí soy una de sus principales cabezas”.
¿Tener gran cantidad de labores como las que atañe a un Departamento de Recursos Humanos y trabajar sin ayuda influye en tu desempeño?	“Las cosas me han funcionado porque soy muy metódica y todo lo planifico, pero a la larga, es necesaria una ayuda porque siempre habrá algo que no se puede cumplir. A raíz de eso se da la comunicación directa, prefieres llamar a la persona debido a es más rápido que redactar un mensaje, ahí empieza la desinformación”.
¿Cómo se comunican en la organización?	“Con los empleados aquí dentro la comunicación es menos formal porque estamos muy cerca, por escrito muy poco, a menos de que sea la aplicación de un decreto referido a los salarios o algún otro comunicado importante; con las franquicias enviamos cualquier información pertinente a través del correo electrónico”.
¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?	“Usualmente la comunicación es directa (oral), tenemos correo electrónico pero, en mi caso, mas es lo que recibo que lo que envío. Anteriormente teníamos una cartelera donde se colocaba todo tipo de información oportuna, pero se ha descontinuado, solo tenemos una en el almacén”.

<p>¿Por qué se ha descontinuado el uso de la cartelera informativa?</p>	<p>“Al tener tantas obligaciones y trabajar sola, es lógico que algunas pierdan importancia. Estamos tratando de mejorar el mecanismo de comunicaciones, organizar todo tipo de entregas importantes”.</p>
<p>¿Qué informaciones se envían por el correo electrónico?</p>	<p>“Información significativa, por ejemplo, comunicados de organismos gubernamentales, cambios de salario, leyes relevantes, jornadas especiales, etc. Aquí dentro todo es muy directo”.</p>
<p>¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?</p>	<p>“Al mudarnos a esta oficina se hacían reuniones periódicas y las minutas correspondientes, las cuales se desarrollaban con un formato que yo hice, eso también se ha perdido. Deben haber reuniones generales, pero también departamentales, para eso diseñe las minutas, pero si no las hago yo nadie las hace. En las reuniones con el Director General, donde se aprueban las propuestas, no queda ningún sustento por escrito”.</p>
<p>¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?</p>	<p>“Existe, pero esta desactualizado. Es respetado a veces, soy muy reiterativa porque los formatos del manual deben ser acatados, pero no lo hacen. En el caso del almacén cuyo formato es: recepción de pedidos, revisión y productos terminados; si te descuidas inventan un formato nuevo. En Mercadeo, no hay secuencia con la lista de pedidos, no tiene coherencia, hacen y modifican a su manera. Eso está mal, el estilo no es propio si no de la empresa. Esta es una compañía que debe tener historia. En Administración, no revisan la contabilidad de pagos que yo les envió, como organismo administrativo debes ser regulador de lo que hago y ver si cometí un error, así tenga toda la confianza del director, puede ocurrir”.</p>
<p>¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?</p>	<p>“No se siguen los procesos comunicacionales, en ocasiones, te envían mensajes con otra persona y de esa forma se incumplen los procesos establecidos. Le comunican a las personas indebidas, cada quien debe saber a quién dirigirse. La comunicación es mezclada, puedes recibir cualquier tipo de información”.</p>
<p>Al ser supervisor designado por el Director General, ¿con frecuencia los empleados entran a tu oficina a consultarte asuntos interfiriendo con tu trabajo?</p>	<p>“Con frecuencia tengo personas consultándome cosas, al igual que yo les informo a ellos, pero todo es muy puntual. En ocasiones si interfieren con mis obligaciones, están acostumbrados al mecanismo de la oficina de Sabana Grade, donde era tan pequeño que todos estábamos juntos. Ahí no se podía pensar”.</p>
<p>¿La nueva ubicación ha contribuido con tu desempeño?</p>	<p>“Tiene pros y contras. Es muy tranquilo y excelente para trabajar, pero, también es muy apartado; en la antigua oficina podía resolver cualquier eventualidad referente a las tiendas mucho más rápido”.</p>
<p>¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?</p>	<p>“No lo acostumbramos. Siempre se oye al personal pero eso no significa que sea la mejor manera. Si algún departamento considera que puede hacer sus tareas mejor por otro mecanismo, puede comunicarlo y se analiza la opción”.</p>

¿Conoces los productos Personi®? ¿Por cuál medio te mantienes informado acerca de ellos?	“Los conozco porque tengo muchos años en la empresa, sin embargo, no recibo la información que debería con respecto a ellos. En una oportunidad, me entere visitando un establecimiento de Farmatodo® que teníamos unos brillos labiales nuevos. Mercadeo debería mantenernos al corriente de ese tipo de cosas, no es posible que acá nadie informe nada y te enteres por medios externos de las novedades de la compañía en la que laboras”.
¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?	“Son una herramienta excelente para darse a conocer y subir las ventas”.
¿Quién maneja sus redes sociales?	“No estoy al tanto, sé que son trabajadores externos”.
¿Sientes que las redes sociales pueden llegar a ser una herramienta potencial para incluir no solo a los consumidores sino también a miembros internos?	“Claro, pero no nos han informado nada al respecto. Tampoco sobre la página web, de eso se encargan el Director General y el Coordinador de Logística”.
¿Considera que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?	“No, podríamos mejorar. Les agregaría formalidad, información escrita y firmada. Mi trabajo tiene que estar documentado y fundamentado por lo que siempre debe haber un soporte en físico”.
¿Consideras necesaria la aplicación de un sistema como Intranet?	“No lo considero necesario, tenemos los implementos para trabajar como se debe, solo hay que aplicarlos”.
¿Estás al tanto de que la Coordinadora de Almacén y Despacho no cuenta con línea telefónica ni acceso a internet?	“Sí, estamos tratando de resolver ese problema, aunque la verdad es que se ha dejado pasar. A todos nos falla el internet constantemente, experimentamos mucha lentitud”.
¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?	“La comunicación es muy informal”.
¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?	“Los encargados de eso somos Marwan Yordi, Rami Mahmoud y mi persona. El Director se comunica con nosotros y nosotros nos ocupamos”.
¿Hay alguna dificultad en la comunicación con el director general? ¿Cómo se maneja la comunicación con él?	“No, con mi jefe es directo, pocas cosas son por escrito. Es muy precisa la comunicación, mas no se da con formalidad porque aquí no la hay”.
¿Existe un público interno identificado para el que se le dirige la información?	“Empleados (cuerpo administrativo y almacén)”.
¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?	Debería, pero no. Hablamos lenguajes diferentes, con distintas formas de redacción, no hay un estilo en partículas y debemos revisarlo porque eso también se norma. Tenemos empleados con bajo nivel profesional (almacén) y hay que adaptar las comunicaciones para ellos también.
Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?	“Debemos actualizarla, no es conocida ampliamente. Yo la conozco porque trabaje en el diseño del Manual de Procedimientos”.
¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?	“Yo prefiero los físicos, por escrito, al comunicar información a través del correo electrónico no es recibida por todos, los del almacén no todos tienen. Además la forma de demostrar que se comunicó algo o se colocó una amonestación es tenerla firmada”.

¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?	“No”.
De existir inconvenientes con empleados, ¿Cuál es el lineamiento para solventarlo?	“Directamente conmigo. Me encargo de todo el personal”.
¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?	“La comunicación es posible porque estamos en el mismo lugar y se trabaja directamente, pero no se cuenta con un medio formal”.
¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación que puedan desarrollar malentendidos?	“No pasa mucho debido a la forma de comunicación que manejamos. Uno de los departamentos que presenta problemas de este tipo es Mercadeo a causa de la desorganización. Tienen labores que no les corresponden, como por ejemplo, “hacer ruta” (orden en el que se van a despachar los pedidos), eso le corresponde a Logística y a Almacén”.
¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?	“La información va dirigida a quien le compete”.
¿Cómo está estructurada el área de trabajo? ¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?	“Departamentalmente. Sí, todos cuentan con esas características”.
¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?	“No”.
¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?	“Si en eso veo bastante entrenamiento básico, todos conocen los productos pero hay que reconocer que Mercadeo debería brindar mayor información al respecto”.
¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores de Personi®? ¿De qué forma han afectado a la empresa?	“No, no afectan”.
¿Te sientes parte de la organización? ¿Estás a gusto con su modalidad de trabajo?	“Claro, tengo muchos años aquí. Estoy en desacuerdo con muchos procesos, vengo de una empresa grande (Brahma) donde todo era formal, pero me interesa que mejoremos. Es necesaria la participación de alguien que cuide el cumplimiento de normas y procedimientos, yo me ocupo, pero no puedo con todo. Pienso que los problemas se deben a la informalidad y no al desconocimiento”.
¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?	“Bastante, no hay insumos. Tenemos la fortuna de que contábamos con bastante mercancía y hemos podido mantener medianamente los anaqueles, pero todo lo que viene está detenido por la falta de divisas”.
¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para Personi®?	“Valmy”.
¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?	“Organización y formalidad. Hay que arreglar el desorden”.
¿Estarían dispuestos a contratar un especialista en comunicaciones que contribuya a la organización de los procesos y medios de comunicación?	“Sí, todo lo que contribuya a arreglar el desorden comunicacional que tenemos; aunque depende del Director”.

Uno de los principales problemas dentro de la organización que ocasiona el desorden interno, de acuerdo con Flora García (encargada de RRHH y vocera), es la otorgación en exceso de tareas o labores no correspondientes al departamento y a la desactualización del Manual de Procedimientos y por ende, creación de formatos independientes para desarrollar las tareas. Reconoce que mientras no exista una persona que vele por las normas y procedimientos, los mismos no serán cumplidos ya que los problemas de comunicación internos se basan en la informalidad y no en el desconocimiento.

Tabla 8. *Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.*

Interrogantes - Entrevista Semiestructurada	Vanessa Palumbo - Coordinadora de Mercadeo
¿Cuál es la función del Departamento de Mercadeo?	“Nos encargamos del mercadeo operativo, la parte de mercadeo para clientes y futuros clientes la maneja el Director General”.
¿Qué es el mercadeo operativo?	“El mercadeo operativo que nosotros aplicamos se trata de comunicarnos con los clientes, recibir los pedidos, facturarlos, revisarlos y despacharlos”.
¿Cómo se comunican con los otros miembros de la organización?	“Nos informa directamente la encargada de Recursos Humanos, nos comunicamos verbalmente (oral), las reuniones son improvisadas, no hay nada formal de correo electrónico, por lo menos en ese aspecto; cuando se trata de los clientes si nos pasamos por esa vía”.
¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?	“Correos electrónicos en su mayoría. Existe una cartelera en la que se colocan los cambios de muebles en los Farmatodo® ya que se están cambiando de la presentación vieja a la nueva y las próximas aperturas en diferentes estados, además hay otra cartelera con información fiscal”.
¿Qué informaciones se envían por el correo electrónico?	“Los casos de las cadenas como Farmatodo®, Farmahorro y Locatel, nos enviamos la información de los pedidos o de cualquier novedad por correo y al responderle al cliente se copia al Director General (Marwan Yordi) para que esté enterado de la solicitud, pero internamente todo se habla. Por ejemplo, mi compañera y yo manejamos el mismo correo mercadeo@personi.com”.
¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?	“Se están empezando a realizar reuniones cada 15 días”.
¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?	“Existe un manual con los pasos que debemos cumplir y la función de cada uno de los miembros. En ocasiones se aplica pero en otras no, el día a día no lo permite, no se trata de irrespetarlo si no que hay procedimientos que deberían realizarse pero por la afluencia de trabajo no se llevan correctamente”.
¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?	“Van y hablan directamente, lo más sencillo”.

¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación que puedan desarrollar malentendidos?	“Si, ya que hay cosas que se dicen y se tergiversan, malentendidos en general que quizás disminuirían con una comunicación más formal”.
¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?	“No se realizan ningún tipo de actividades con el personal, siempre podemos opinar, esa puerta está abierta pero no es muy frecuente y las opiniones son tomadas en cuenta de acuerdo al caso”.
¿Conoces los productos Personi®? ¿Por cuál medio te mantienes informado acerca de ellos?	“Contamos con trípticos y presentaciones de todos los productos, son los que manejamos, por ejemplo, cuando damos las inducciones a las asesoras de Farmatodo®”.
¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?	“Es una excelente opción para tener contacto con el consumidor y recibir sus opiniones, además podríamos informar por <i>Twitter</i> o <i>Facebook</i> cualquier novedad de los productos”.
¿Sientes que las redes sociales pueden llegar a ser una herramienta potencial para incluir no solo a los consumidores sino también a miembros internos?	“Claro, es favorable estar incluido”.
¿Qué tipo de mensajes son emitidos en las redes sociales en las que Personi® está presente? ¿Se utilizan para tener contacto con los miembros de la empresa o se limita a consumidores?	“En nuestro departamento nos encargamos únicamente de la página web, no estaba enterada de que Personi® está en las redes sociales, solo sabía de <i>Facebook</i> mas nunca lo he visto ya que en la oficina no podemos ingresar”.
¿Considera que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?	“No, considero que se les podría sacar mucho más provecho usándolos de manera organizada. Debería aplicarse una combinación entre los medios electrónicos con los físicos para mantenernos al tanto de todo lo que ocurre en la empresa”.
¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?	“Para ser sincera, informales”.
¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?	“Marwan Yordi (Director General), Flora García (RRHH) y Rami Mahmoud (Coordinador general). No hay limitación en que los empleados comuniquen algo, pero ellos son los que se encargan realmente de informarnos cualquier novedad”.
¿Hay alguna dificultad en la comunicación con el director general? ¿Cómo se maneja la comunicación con él?	“No hay ninguna, normalmente no hay asuntos internos que comunicar, es común que sea una cuestión relacionada con los clientes, más que todo Farmatodo® ya que estamos en 152 establecimientos y siempre hay alguna situación que necesita ser autorizada por él para resolverla. Yo puedo llamarlo o ir a su oficina abiertamente”.
¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?	“No son frecuentes los malentendidos en esta área, ya que al no ser una empresa grande, nuestra comunicación es directa. Al redactar un correo electrónico se respetan los lineamientos básicos del puesto que ocupa cada uno en la empresa, pero no tenemos una línea estructural preestablecida”.
Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?	“No mucho, nos limitamos a cumplir con nuestras labores”.
¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?	“En cuanto a medios electrónicos el correo, físicos la cartelera donde se maneja la información de las redes de farmacias y de su ubicación. Considero más efectivo los medios electrónicos, en nuestro caso el correo, ya que todo queda establecido por escrito”.

¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?	“No”.
¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?	“Siempre es posible la comunicación entre nosotros porque el espacio no es demasiado grande”.
¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?	“La comunicación es global, más la confidencialidad de los mensajes depende de la información que se esté manejando y de a quién le compete esa información”.
¿Recibes siempre la información que te compete? ¿Es entendida?	“Sí”.
¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?	“Si, aunque frecuentemente el internet falla”.
¿Consideras que existen barreras físicas en la oficina?	“No, la estructura actual nos ha ayudado mucho, anteriormente estábamos en la oficina de Sabana Grand, allí había muy poco espacio para la cantidad de gente, acá es mucho más espacioso”.
¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?	“No”.
¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?	“No creo, los productos de belleza engloban muchas cosas, no solamente son cosméticos si no todos aquellos productos que ofrezcan bienestar tanto interno como externo”.
¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores de Personi®? ¿De qué forma han afectado a la empresa?	“No las conozco, creo que eso no es un factor relevante en la empresa”.
¿Te sientes parte de la organización? ¿Estás a gusto con su modalidad de trabajo?	“Me siento parte pero siento que podríamos mejorar muchísimo, empezando por la organización”.
¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?	“Si, sobre todo en cuanto a divisas ya que toda la mercancía es importada de Colombia y Argentina”.
¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para Personi®?	“Valmy® y Lay Pro®, estas marcas mantienen precios similares, sin embargo, la situación económica del país ha favorecido de cierto modo a la empresa. Personi® cuenta con un mayor abastecimiento y de esta forma hay clientes de otras marcas que al no conseguir los productos compran los nuestros”.
¿Han hecho algún estudio al respecto?	“Es algo de lo que te percatas al hacer los recorridos en Farmatodo®, Locatel® y Farmahorro®, esto se realiza dos veces al mes”.
¿Hay promotores o vendedores en las redes de farmacias?	“Hay asesoras de belleza que pertenecen a la farmacia pero que reciben una inducción de nuestros productos para poder recomendarlo al cliente. Por otra parte, tenemos vendedores <i>freelance</i> (en Caracas y en el interior del país) que se encargan de visitar las farmacias, verificar el estado del mueble Personi® y recibir pedidos, los cuales entregan los lunes, miércoles y viernes a través de una hoja de rutas debidamente identificada con firma y sello”.
¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?	“Organización”.

De acuerdo con Palumbo, en la empresa no es común contar con lineamientos formales en cuanto a las comunicaciones internas, ya que las mismas se basan en las tendencias más sencillas y en la comunicación verbal, oral, y directa. Nuevamente es reconocido el manejo de un sistema informal en las comunicaciones internas de la organización.

Tabla 9. *Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.*

Interrogantes - Entrevista Semiestructurada	Samira Naja - Coordinadora de Administración y Finanzas
¿Cuál es tu función en la empresa?	“Soy Licenciada en Administración y tengo un Postgrado en Impuestos. Mi función es corregir los procesos en general de la compañía, actualizarlos y organizarlos de manera que la información fluya como debe ser”.
¿Cómo se comunican con los otros miembros de la organización?	“Comunicación respetuosa, oral, y directa; por correo electrónico en ocasiones, pero se basa en reenviar correos al departamento de Mercadeo de proveedores, es más frecuente hacia clientes”.
¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?	“Tenemos un correo electrónico, de resto no contamos con otros medios”.
¿Qué informaciones se envían por el correo electrónico?	“En su mayoría, estados de cuenta, asuntos propiamente administrativos; aquí dentro de la compañía no se acostumbra”.
¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?	“Las reuniones son muy poco frecuentes, desde que ingrese a la empresa hace ocho meses hemos tenido dos, es algo que quisiéramos hacer con frecuencia”.
¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?	“Existe un manual de normas y procedimientos pero esta derogado, hay que actualizarlo, lo he visto, mas no lo conozco plenamente”.
¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?	“Si, lo tienen claro, pero todo es oral y directo. Cuando se trata de un comunicado dirigido a proveedores o clientes si nos mantenemos informados copiándonos los correos electrónicos”.
¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación que puedan desarrollar malentendidos?	“Casi siempre cuando se dan es por algún problema electrónico, falla mucho el internet”.
¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?	“No, pero deberíamos, para escucharnos y comunicarnos”.
¿Conoces los productos Personi®? ¿Por cuál medio te mantienes informado acerca de ellos?	“Lo poco que sé de ellos lo he aprendido por mí misma, no mediante una inducción, además le he recomendado al Coordinador de Logística aplicar esa herramienta para las personas que se integren a la organización. Aquí falta mucha motivación, aplicar más detalles”.

¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?	“Son fabulosas para dar a conocer los productos de la empresa”.
¿Sientes que las redes sociales pueden llegar a ser una herramienta potencial para incluir no solo a los consumidores sino también a miembros internos?	“Sería cuestión de ser involucrados en los mensajes, pero eso no se hace aquí, a eso me refiero al decir que hace falta mucha motivación. Mi idea es contribuir para actualizar procesos, mejorar la parte administrativa e involucrar todas las áreas de la empresa”.
¿Qué tipo de mensajes son emitidos en las redes sociales en las que Personi® está presente? ¿Se utilizan para tener contacto con los miembros de la empresa o se limita a consumidores?	“Sinceramente no los conozco, no hemos sido involucrados en esa parte”.
¿Considera que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?	“No se están usando de manera efectiva, necesitan más formalidad por ser una empresa ya constituida. Le agregaría un chat por medio del cual podamos comunicarnos sin levantarnos del puesto ya que en ocasiones estamos muy atareados, además para que todos nos involucremos”.
¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?	“Informales”.
¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?	“Marwan Yordi, Director de la empresa, Flora García, encargada de Recursos Humanos y Rami Mahmoud, Coordinador de Logística”.
¿Hay alguna dificultad en la comunicación con el director general? ¿Cómo se maneja la comunicación con él?	“No, aunque normalmente nos dirigimos al Coordinador de Logística o a Recursos Humanos, pero si es necesario hablar con el Director te puedes comunicar sin dificultad”.
¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?	“Se trata de adecuar los mensajes para que sean entendibles de acuerdo a la persona, en ocasiones se dan los malentendidos, tratamos de evitarlos utilizando un lenguaje poco técnico y más básico”.
Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?	“En mi caso no, conozco lo que he revisado en registros, por ejemplo, leí la misión y la visión, pero no las recuerdo”.
¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?	“Escritos ya que proporcionan un soporte de lo se está comunicando y facilitan el seguimiento”.
¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?	“No”.
¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?	“No lo creo porque no se usa un medio en particular, todo es muy espontaneo, si se da la retroalimentación pero, en ocasiones, con malentendidos”.
¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?	“Es para todas las áreas, a menos de que se trate de algo confidencial”.
¿Recibes siempre la información que te compete? ¿Es entendida?	“Sí, yo estoy informada en mi área, pero me gustaría que los comunicados tengan formalidad”.
¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?	“Si, aunque con frecuencia el funcionamiento no sea del todo bueno”.

¿Consideras que existen barreras físicas en la oficina?	“A pesar de que estamos en una oficina mucho más espaciosa que la anterior (Sabana Grande), hace falta un lugar que favorezca la organización, por ejemplo, un archivo, aún tenemos documentos en cajas. Frecuentemente falla el internet, si bien hay, es muy lento”.
¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?	“No”.
¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?	“Los productos de belleza están hechos para enaltecer a la mujer, brindar comodidad y mejora de la parte física. No creo que todos los miembros de Personi® tengan el mismo concepto ya que no ha sido comunicado”.
¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores de Personi®? ¿De qué forma han afectado a la empresa?	“No, existen diferencias políticas, pero cada quien lo ha sabido manejar”.
¿Te sientes parte de la organización? ¿Estás a gusto con su modalidad de trabajo?	“Me siento comprometida con la mejora de los procesos y quiero ayudar a que se reestructuren, sin embargo, es necesaria la motivación para los trabajadores”.
¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?	“Claro, existe mucha escasez de divisas y por ende de productos, eso ha sido una traba”.
¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para Personi®?	“Valmy®”.
¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?	“Organización, formalidad y mayor motivación”.
¿Exactamente a que te refieres con "motivación"?	“Por ejemplo, algo tan sencillo como celebrar los cumpleaños del mes2”.

Samira Naja, Coordinadora de Administración y finanzas destacó la necesidad que tienen los miembros de Personi® por ser motivados, acotando que esto es un factor clave para el mejoramiento de los procesos comunicacionales de la empresa y que se puede lograr mediante sencillos y pequeños detalles hacia el personal.

Tabla 10. *Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.*

Interrogantes - Entrevista Semiestructurada	Julia Pérez - Departamento de Administración y Finanzas (Cuentas por Cobrar)
¿Cuál es tu función en la empresa?	“Cumplo muchas funciones, no tengo definidas mis tareas, aquí se trabaja “apagando fuego”, las actividades son cambiantes, no sé si hace falta personal o ya nos acostumbramos”.
¿Cómo se comunican con los otros miembros de la organización?	“La comunicación se maneja directamente (oral), Marwan Yordi (Director General) nos ha solicitado que utilicemos el correo electrónico, pero, quizás por la costumbre, no se ha implementado”.

¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?	“Solamente correo electrónico”.
¿Qué informaciones se envían por el correo electrónico?	“Información netamente administrativa, nada entre nosotros. En su mayoría, es usado para enviar mensajes a proveedores y a las tiendas”.
¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?	“Estamos empezando a reunirnos cada 15 (quince) días”.
¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?	“Si existe, pero no es respetado, el mismo no ha sido difundido. Además, el trabajo dentro de la empresa es muy cambiante y se trata de resolver lo más rápido posible”.
¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?	“Cuando necesitamos comunicar algo nos dirigimos a Recursos Humanos (Flora García) o directamente al Director General (Marwan Yordi)”
¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación que puedan desarrollar malentendidos?	“La mayoría son a causa de la velocidad lenta del internet”.
¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?	“No, reuniones esporádicas, pero nada fuera del espacio laboral”.
¿Conoces los productos Personi®? ¿Por cuál medio te mantienes informado acerca de ellos?	“Conocemos los productos por cultura, mas no se cuenta con información constante sobre ellos por ningún medio”.
¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?	“No sabía que Personi® estaba en las redes sociales. Considero que son muy importantes y mediante ellas nos podemos dar a conocer aún más y mejorar el nivel de ventas”.
¿Sientes que las redes sociales pueden llegar a ser una herramienta potencial para incluir no solo a los consumidores sino también a miembros internos?	“Si, agregando elementos de la vida en Personi® y ocasionando mayor integración e identificación con la empresa”.
¿Qué tipo de mensajes son emitidos en las redes sociales en las que Personi® está presente? ¿Se utilizan para tener contacto con los miembros de la empresa o se limita a consumidores?	“No aplica”.
¿Considera que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?	“No, considero que así estamos bien, quizás un poco de formalidad”.
¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?	“Informales”.
¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?	“No hay ninguno formal. Flora García (RRHH) se encarga de informarnos usualmente”.
¿Hay alguna dificultad en la comunicación con el director general? ¿Cómo se maneja la comunicación con él?	“No, normalmente vamos a Recursos Humanos, pero si se requiere establecer comunicación con el director, no hay mayor dificultad”.
¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?	“Son bastante sencillos”.
Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?	“No, y en mi caso, tengo 11 años en la compañía”.
¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?	“El correo electrónico quizás es el más efectivo, pero por ahorrar tiempo normalmente nos vamos a lo directo”.

¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?	“No”.
¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?	“Siempre ocurre la retroalimentación ya que nos comunicamos directamente”.
¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?	“Depende de la información y a quien le corresponda”.
¿Recibes siempre la información que te compete? ¿Es entendida?	“Sí”.
¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?	“Sí, todos tenemos”.
¿Consideras que existen barreras físicas en la oficina?	“No, debido a que no hay grandes distancias, estamos todos juntos y nos facilita la comunicación”.
¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?	“No”.
¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?	“Considero que son productos que te hagan sentir bien, no creo que sea un concepto que tenga mayor dificultad por lo que todos deberían saberlo”.
¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores de Personi®? ¿De qué forma han afectado a la empresa?	“Existen diferencias, pero cada quien las ha sabido manejar”.
¿Te sientes parte de la organización? ¿Estás a gusto con su modalidad de trabajo?	“Sí, tengo 11 años en la compañía y me considero parte de ella. Estoy a gusto, pero siempre se puede mejorar”.
¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?	“Bastante, no nos damos abasto con la mercancía que tenemos y, por ende, no podemos cumplirle completamente a los clientes”.
¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para Personi®?	“No lo sé”.
¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?	“Organización, establecimiento de funciones, formalidad”.

La encargada de Cuentas por Cobrar del área administrativa afirma no estar familiarizada con la filosofía de la empresa y no tener sus tareas totalmente definidas, luego de trabajar por 11 años en la misma. Además, señala que aun con el requerimiento del Director General referido a utilizar como medio de comunicación formal el correo electrónico, no es utilizado ya que se usa la comunicación directa con el fin de ahorrar tiempo.

Tabla 11. *Matriz de respuestas correspondientes a la percepción de miembros de la organización con respecto al manejo de las comunicaciones internas.*

Interrogantes - Entrevista Semiestructurada	María E. Carrero - Coordinadora de Almacén y Despacho
¿Cuál es tu función en la empresa?	“Recibir mercancía, preparar los productos que van a despacharse, hacer las respectivas revisiones de todo lo que entra y sale del almacén”.
¿Cómo se comunican con los otros miembros de la organización?	“Las integrantes de Mercadeo me entregan directamente los pedidos, en físico, y yo me encargo de asignarlos al equipo de Almacén y Despacho”.
¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?	“Escritos (impresos) y oralmente. No tengo línea telefónica, internet, ni correo electrónico. Hay una computadora que uso para imprimir etiquetas”.
¿Qué informaciones se envían por el correo electrónico?	“No aplica”.
Entonces, ¿Cuál es el procedimiento si tienes que transmitir información? ¿Cómo te dificulta en tu trabajo?	“Me dirijo de manera directa a la persona, me dificulta la comunicación con los clientes ya que, en ocasiones, desean hablar directamente conmigo y no cuento con un medio para eso por lo que, o no se da la comunicación, o debo recurrir a pedir un medio prestado en otro departamento”.
¿Has reportado las fallas en cuanto a medios de comunicación en el departamento?	“No, pero todos saben mi condición”.
¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?	“Esporádicamente. He asistido a dos”.
¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?	“Si existe, al ingresar a la empresa te lo muestran medianamente durante la inducción y realizan un recorrido para conocer los productos”.
Pero eso es orientado a las ventas, ¿en la inducción se hace algo referente a Personi® como organización corporativa, por ejemplo, comunican su misión, visión, objetivos y valores?	“No, no sé nada al respecto”.
¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?	“Si, cada quien sabe a quién se va a dirigir de acuerdo a la situación, sin embargo, creo que no se aplica constantemente”.
¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación que puedan desarrollar malentendidos?	“Si debido a la carencia de medios que tengo, sin embargo, más que todo influye para comunicarme con los clientes, aquí adentro es directo”.
¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?	“No”.
¿Conoces los productos Personi®? ¿Por cuál medio te mantienes informado acerca de ellos?	“Conozco los productos debido a que trabajo directamente con ellos, con respecto a información formal acerca de los mismos, solo la he recibido en la inducción”.
¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?	“Son importantes para el desarrollo de la empresa ya que son capaces de generar mayor cantidad de ventas”.
¿Sientes que las redes sociales pueden llegar a ser una herramienta potencial para incluir no solo a los consumidores sino también a miembros internos?	“Si, aunque yo no las sigo, sería cuestión de que nos informen cuales son y nos inviten a involucrarnos”.

¿Qué tipo de mensajes son emitidos en las redes sociales en las que Personi® está presente? ¿Se utilizan para tener contacto con los miembros de la empresa o se limita a consumidores?	“No aplica”.
¿Considera que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?	“No, ya que solo se utiliza la comunicación oral y las informaciones impresas con respecto a los pedidos y requerimientos de los clientes”.
¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?	“Informales”.
¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?	“El señor Marwan Yordi (Director General) y la señora Flora García (Recursos Humanos)”.
¿Hay alguna dificultad en la comunicación con el director general? ¿Cómo se maneja la comunicación con él?	“No hemos tenido necesidad de comunicarnos con él, nos entendemos con el Coordinador de Logística y el Departamento de Mercadeo”.
¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?	“En mi caso, principalmente comunicación oral, es clara y en caso de no entender pregunto sin problema”.
Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?	“No la conocemos del todo, es necesario involucrarnos con la misma”.
¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?	“Cualquiera de los dos mientras sean escritos, todo queda más claro por esa vía y se pueden prestar más atención a los detalles”.
¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?	“No”.
¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?	“En el caso del Departamento de Almacén y Despacho, no”.
¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?	“Depende del nivel jerárquico”.
¿Recibes siempre la información que te compete? ¿Es entendida?	“Sí, aunque no por los medios que debería”.
¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?	“Sí, todos cuentan con esas condiciones. En el Almacén, por falta de espacio, tenemos un solo escritorio por lo que es compartido con una compañera, además, hay una computadora sin internet. Para armar los pedidos contamos con otro espacio más amplio”.
¿Consideras que existen barreras físicas en la oficina?	“Pequeños problemas de espacio en cuanto a la estructura, además la ausencia o falla de los medios básicos (internet (frecuente) y teléfono (en ocasiones))”.
¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?	“No”.
¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?	“Los productos de belleza son entendidos como maquillaje en general”.
¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores de Personi®? ¿De qué forma han afectado a la empresa?	“En la empresa hay personas afines a ambos grupos, sin embargo, no es un tema que se discute en el trabajo”.

¿Te sientes parte de la organización? ¿Estás a gusto con su modalidad de trabajo?	“Me limito a hacer mi trabajo”.
¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?	“No lo sé, pero tiene que verse afectada por todo lo que estamos pasando actualmente”.
¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para Personi®?	“Valmy®”
¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?	“Mayor organización y formalidad”.

5.2 Descripción de los resultados a partir de la observación

Durante múltiples visitas a las instalaciones de la empresa, fue aplicado el instrumento de observación con el fin de percibir propiamente el desenvolvimiento de las comunicaciones internas de la empresa. El proceso se llevó a cabo mediante un tipo de observación estructurada con el fin de determinar los elementos a estudiar y apearse al cumplimiento de los objetivos. Para la investigación se contó con una guía comprendida por tres tipos de instrumentos de observación: lista de chequeo, lista de frecuencias y escala de estimación, a partir de ellos se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 12. *Matriz de datos – Observación (Lista de chequeo).*

Lista de chequeo	Si	No
Cartelera informativa visible	X	
Boletín o periódico interno		X
Existencia de un Manual de Procedimiento	X	
Computadoras individuales	X	
Uso libre de internet		X
Medio para comunicar dudas, quejas opiniones o solicitar asistencia		X
Comunicación oral formal		X
Medio determinado para las comunicaciones		X
Contaminación sónica		X
Comunicaciones visibles		X
Oficina organizada	X	
Iluminación adecuada	X	
Ventilación	X	
Espacios demasiado grandes entre puestos de trabajo		X
Paredes altas que cumplan la función de separar cubículos		X

Tabla 13. *Matriz de datos – Observación (Lista de frecuencia).*

Lista de frecuencia	Muy Frecuente	Frecuente	Poco Frecuente	Nada Frecuente
Interacción entre los miembros	X			
Interacción entre los miembros del depósito y los administrativos			X	
Interacción de los supervisores con los demás miembros de la empresa		X		
Fallas mecánicas (internet, líneas telefónicas)		X		

Tabla 14. *Matriz de datos – Observación (Escala de estimación).*

Escala de estimación	Bueno	Regular	
Funcionamiento del internet			X
Relación entre miembros de la organización	X		
Relación jefe - empleados	X		X
Estado físico de la oficina		X	
Disposición de los escritorios en la oficina	X		

Instrumento de observación. Ver anexo 15.

5.3 Hallazgos adicionales

Al entrar a las oficinas de Personi® se puede apreciar que nadie atiende la recepción, ese puesto es atendido por los mismos empleados administrativos. Existe un área de espera para las personas que allí acuden para reunirse con algún miembro de la organización, realizar sus solicitudes o retirar directamente los pedidos, en este espacio hay productos de la marca exhibidos, evidente que la oficina está en proceso de estructuración, ya que no tienen mucho tiempo de haberse mudado a las instalaciones.

El área de los departamentos a simple vista, funciona organizadamente, todos los empleados cuentan con un escritorio, computadora e internet, es un espacio abierto donde los departamentos se encuentran juntos, lo cual, según los miembros de la organización, hace posible que su comunicación directa no afecte a la empresa, por el contrario contribuya a que no existan los malentendidos. Las oficinas privadas pertenecen a los tres voceros principales de la empresa: Marwan Yordi, Director General; Rami Mahmoud, Coordinador de Logística y Flora García. Es necesario comentar que esta última es el único miembro del departamento de Recursos Humanos desde el año 2000, su posición formal es asistente de Recursos Humanos. Además existe una sala de conferencias la cual frecuenta el Director General, sin embargo en la misma aún no se ha llevado a cabo ninguna reunión formal.

En la parte de atrás de las oficinas se encuentra el depósito, sitio donde está ubicada toda la mercancía de los productos organizados por categorías. Allí labora un equipo de trabajo del cual se apreció durante el recorrido una conducta informal y desordenada. En el depósito hay una computadora para recibir los pedidos y una cartelera informativa en la cual se muestran las posiciones de las tiendas de farmacia a las cuales distribuyen; además cuentan con espacios amplios para la organización y facturación de los pedidos la cual debe ser supervisada por un miembro del departamento de mercadeo, esto se lleva a cabo para llevar estricto control de la mercancía despachada y evitar el extravío de la misma, nada debe remitirse de las instalaciones sin llevar un precinto de seguridad.

El Director General de la empresa y la Lic. Vanessa Palumbo (asistente de mercadeo), tutora empresarial de este trabajo de grado, contribuyeron a que se llevara a cabo el recorrido

por las instalaciones, demostrando siempre profesionalismo y disposición plena de mejorar la organización de la empresa y sus comunicaciones internas. A partir del comportamiento indebido de los miembros del depósito, mencionado en el párrafo anterior, se realizó una reunión improvisada en la cual estuvieron presentes todos los miembros del área administrativa y depósito de Personi®, en dicha reunión se informó brevemente de lo ocurrido y se notificaron los futuros cambios a realizar en la empresa, además se amonestó a las personas que se comportaron fuera de lugar en el área de trabajo. Durante la reunión nadie tomó nota de los comunicados.

El trato siempre fue amable y receptivo a los comentarios, existió una cercanía por los nexos familiares existentes con el Director General de la empresa, empero, esto no fue un condicionante para su respuesta, buena receptividad y agradecimiento por el interés de contribuir a la empresa con este trabajo de grado.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta la relación de respuestas obtenidas a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas al Director General y voceros de la organización.

Tabla 15. *Análisis de resultados obtenidos a partir de la entrevista semiestructurada aplicada a los supervisores.*

Interrogante	Respuesta generalizada	Cita relevante
¿Cómo se comunican en la organización?	Los entrevistados acordaron que la comunicación de la organización se está manejando de forma oral y directa. Es necesario destacar que el Director General y el Coordinador de Logística intentan orientar las comunicaciones hacia el uso del correo electrónico, aunque, esta solicitud no está siendo atendida ya que al encontrarse en el mismo espacio de trabajo se manejan pocos mensajes por escrito perdiendo formalidad.	“Se ha solicitado a los trabajadores que utilicen el correo electrónico, sin embargo, todo continúa siendo oral y directo entre ellos” Marwan Yordi, Director General.
¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?	Se reiteró la existencia de la comunicación directa y del correo electrónico, el cual funciona bajo el sistema <i>Saint</i> . En cuanto a las carteleras informativas los entrevistados expresaron que anteriormente hacían uso de ellas, sin embargo, se ha descontinuado. Además se explicó que no existe ningún tipo de boletín o periódico destinado a transmitir información a los miembros de la empresa.	“Usualmente la comunicación es directa (oral), tenemos correo electrónico pero, en mi caso, más es lo que recibo que lo que envío” Flora García, RRHH.
¿Qué informaciones se envían por el correo electrónico?	La información enviada a través de este medio es dirigida a clientes y tiendas, refiriéndose específicamente a los productos y pedidos. Dentro de la organización se hace ademan de enviar información relevante, por ejemplo, comunicados de organismos gubernamentales. Se reconoce la disposición de cambiar la modalidad de comunicación directa como fuente de mensajes emitidos ya que aporta desorden e informalidad.	“En la oficina todo es más directo, aunque estamos tratando de cambiar eso ya que caemos en el desorden e informalidad.” Rami Mahmoud, Coordinador de Logística.

<p>¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?</p>	<p>No es costumbre realizar reuniones periódicas, las que ocurren se dan en el lugar sin previo aviso, son espontáneas. Se está iniciando la implementación de reuniones generales cada 15 días, con el fin de informar el estatus de la empresa y sus novedades; además, se acotó que existe un diseño de minutas de reunión que no es aplicado, por lo que no queda establecido por escrito lo acordado en las mismas.</p>	<p>“En las reuniones con el Director General, donde se aprueban las propuestas, no queda ningún sustento por escrito.” Flora García.</p>
<p>¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?</p>	<p>La empresa posee un manual de procedimientos realizado en el año 2005, sus voceros coinciden en que el mismo no ha sido respetado, ni aplicado por completo. En el manual se establecen instrucciones y formatos básicos que sus miembros deben acatar para el cumplimiento exitoso de actividades y, sin embargo, no se aplican.</p>	<p>“Hacen y modifican a su manera. Eso está mal, el estilo no es propio si no de la empresa. Esta es una compañía que debe tener historia.” Flora García.</p>
<p>¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?</p>	<p>Los supervisores concuerdan en que los empleados no conocen la forma debida de comunicarse lo que causa la derogación de los procesos comunicacionales, por ejemplo, le notifican asuntos a la persona no correspondiente. Se reconoce la raíz del problema al especificar que anteriormente se desempeñaban juntos en un espacio reducido, por lo cual, hablaban directamente entre sí.</p>	<p>“Venimos de trabajar en una oficina muy pequeña, donde todos nos encontrábamos en el mismo espacio, ahora que nos encontramos aquí ha sido complicado romper ese esquema.” Rami Mahmoud.</p>
<p>Al ser supervisor designado por el Director General, ¿con frecuencia los empleados entran a tu oficina a consultarte asuntos interfiriendo con tu trabajo?</p>	<p>Para este ítem se omitió al propietario de la empresa.</p> <p>Por su parte, los entrevistados comparten la percepción de que sus supervisados los interrumpen ocasionalmente en sus labores al acudir múltiples veces a su oficina, no obstante, afirman que la interacción es puntual, debido a que siguen trabajando con la modalidad aplicada en la oficina de Sabana Grande (directa).</p>	<p>“De vez en cuando me interrumpen, sin embargo, son cosas puntuales y me agrada que lo hagan debido a que tenemos mucho personal nuevo y de esa forma los superviso y oriento.” Rami Mahmoud.</p>
<p>¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?</p>	<p>Se reconoce la importancia de realizar este tipo de actividades para el desarrollo exitoso de la organización, mas las mismas no son llevadas a cabo. Los empleados tienen la libertad de expresar sus opiniones y requerimientos para ser analizados.</p>	<p>“No lo acostumbramos. Siempre se oye al personal pero eso no significa que sea la mejor manera.” Flora García.</p>

<p>¿Conoces los productos Personi®? ¿Por cuál medio te mantienes informado acerca de ellos?</p>	<p>Los productos son conocidos por sus miembros debido a su experiencia en la empresa. Sin embargo, no reciben la información que deberían puesto que se enteran de las novedades a través de medios ajenos a la organización.</p>	<p>“En una oportunidad, me enteré visitando un establecimiento de Farmatodo® que teníamos unos brillos labiales nuevos” Flora García.</p>
<p>¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?</p>	<p>Las redes sociales son una herramienta indispensable para darse a conocer y estar cerca de los consumidores, generando un contacto directo entre ambas partes. En Personi® tienen “poco pero valioso tiempo” en las redes sociales, las cuales son consideradas por su Director General como una publicidad efectiva y económica, además trabajan en una nueva página web.</p>	<p>“La marca tiene un nivel de aceptación gigante, es muy reconocida y querida por las venezolanas. Mediante las redes nos acercamos a los clientes y viceversa, es un contacto directo que a la gente le encanta.” Rami Mahmoud.</p>
<p>¿Quién maneja sus redes sociales?</p>	<p>El manejo de las redes sociales de la empresa es llevado a través de trabajadores ajenos a la misma. El Coordinador de Logística y el Director General se encuentran al corriente exactamente, mientras que la encargada de RRHH no tiene conocimiento al respecto.</p>	<p>“No estoy al tanto, sé que son trabajadores externos.” Flora García.</p>
<p>¿Sientes que las redes sociales pueden llegar a ser una herramienta potencial para incluir no solo a los consumidores sino también a miembros internos?</p>	<p>Los entrevistados coinciden en que la inclusión de los miembros de la empresa en sus redes sociales podría ser beneficioso para la misma, no obstante, existe desinformación.</p>	<p>“En la empresa existe mucha indiferencia y poca receptividad” Rami Mahmoud.</p>
<p>¿Considera que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?</p>	<p>Los voceros coinciden en que los medios de comunicación de Personi® no se están utilizando de manera efectiva. Consideran que la solución es la reestructuración de procesos, realizar ajustes necesarios, y formalidad; además, piensan que es necesaria la presencia de los soportes físicos de los mensajes emitidos.</p>	<p>“He tratado de que los empleados me envíen informes semanales, sin embargo, ha sido difícil de cumplir para ellos” Rami Mahmoud.</p>
<p>¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?</p>	<p>Existe conciencia general de poseer un sistema de comunicaciones informales, el cual se denota del desconocimiento de los empleados sobre como comunicarse.</p>	<p>“Tenemos empleados que consideran tedioso manejar un correo electrónico o redactar informes.” Rami Mahmoud.</p>
<p>¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?</p>	<p>Los tres miembros de la empresa se reconocen entre sí como voceros. El director General se comunica con ellos y a partir de esto cada quien se dirige a sus públicos, aunque esto no es una regla.</p>	<p>“El Director se comunica con nosotros y nosotros nos ocupamos” Flora García.</p>

¿Hay alguna dificultad en la comunicación con el director general? ¿Cómo se maneja la comunicación con él?	En este ítem el Director General fue obviado. La comunicación es sencilla, directa y precisa. Pocos asuntos se comunican por escrito.	"Es muy precisa la comunicación, mas no se da con formalidad porque aquí no la hay" Flora García.
¿Existe un público interno identificado para el que se le dirige la información?	Los destinatarios de la información son los empleados en general.	
¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?	Los comunicados emitidos no mantienen una estructura predeterminada en sus mensajes. La elaboración de los mismos se realiza de forma sencilla debido a que existen trabajadores en la organización con nivel académico básico. Eventualmente se generan malentendidos por falta de información.	"Los comunicados son bastante sencillos debido a que hay varias personas con nivel académico básico o bajo" Marwan Yordi.
Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?	La empresa tiene una filosofía establecida, sin embargo, es desconocida por la mayoría de sus trabajadores. Los entrevistados reconocen la importancia de su transmisión y la necesidad de actualización.	"Es importante para que los miembros conozcan cómo iniciamos, cómo crecimos, por qué nos mudamos, entre otras cosas" Rami Mahmoud.
¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?	El tipo de medio no fue un factor común en las respuestas más se hizo hincapié en la utilización de medios (físicos o electrónicos) que mantuvieran registro de los comunicados, es decir, escritos.	"Cualquiera de los dos, mientras sean escritos, por esa vía todo queda mejor establecido y se evitan confusiones." Rami Mahmoud.
¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?	Los miembros de Personi® no disponen de un medio por el que puedan expresar cualquier tipo de acotación o eventualidad a otros trabajadores o a sus supervisores, desde hace poco tiempo se han realizado reuniones generales para hablar de distintos ámbitos de la empresa.	
¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?	La comunicación es factible en la organización porque es manejada directamente, asimismo, no se cuenta con un medio formal para sus comunicaciones.	"Siempre nos hemos entendido, pero eso no quiere decir que sea porque usamos los medios adecuados" Marwan Yordi.
¿Qué tipo de mensajes son emitidos en las redes sociales en las que Personi® está presente? ¿Se utilizan para tener contacto con los miembros de la empresa o se limita a consumidores?	En este ítem fue excusada la representante de RRHH debido a su desconocimiento sobre el tema. Los mensajes emitidos en las redes sociales se orientan únicamente a los consumidores, en su mayoría son de tipo informativo (productos ofrecidos por la marca).	"La idea es empezar a hacer unos nuevos niveles de comunicación y de publicidad de los nuevos productos" Marwan Yordi

¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación que puedan desarrollar malentendidos?	Existen las interferencias, mas por manejar la comunicación directa no son muy constantes, el internet es uno de los principales servicios comunicacionales que presenta constantes fallas, además de la desorganización en los departamentos.	"Uno de los departamentos que presenta problemas de este tipo es Mercadeo a causa de la desorganización. Tienen labores que no les corresponden" Flora García.
¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?	Los miembros coinciden en que la información dentro de la empresa está dirigida a quien concierne.	"La idea es que nos dirijamos a quien le corresponde" Marwan Yordi.
¿Cómo está estructurada el área de trabajo? ¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?	La empresa se encuentra realizando la organización de los departamentos y sus respectivas tareas. Todos los empleados administrativos cuentan con computadora y acceso a internet.	"Con anterioridad los empleados administrativos hacían de todo un poco... una sola persona no puede tener tantas labores, eso se hace cuando tienes una tienda no cuando tienes una empresa que está en constante crecimiento." Marwan Yordi
¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?	En el pasado hubo una persona con síndrome de Down. En la actualidad los trabajadores de la empresa no presentan discapacidad alguna.	"Nuestro mensajero fue recientemente operado del cerebro pero es muy organizado y trabajador" Marwan Yordi
¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?	Si bien el concepto de "productos de belleza" no es un factor conocido en la organización, las percepciones entre los voceros se acercan.	"Mercadeo debería brindar mayor información al respecto" Flora García.
¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores de Personi®? ¿De qué forma han afectado a la empresa?	En la compañía el ámbito político para el desenvolvimiento de sus trabajadores no es un factor relevante.	"En la oficina no se habla de política y las decisiones de la empresa no son tomadas de acuerdo a la tendencia política de cada empleado" Marwan Yordi.
¿Te sientes parte de la organización? ¿Estás a gusto con su modalidad de trabajo?	El Director General no fue incluido por ser propietario de la empresa. Los voceros se sienten parte de Personi® mas no están de acuerdo completamente con la modalidad de trabajo debido al constante incumplimiento de procesos y normas, sin embargo, cuentan con la disposición de ayudar a la mejora de estas situaciones.	"Pienso que los problemas se deben a la informalidad y no al desconocimiento" Flora García.
¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?	La dificultad que presenta la adquisición de divisas para importar mercancía ha influido en el desempeño de la marca, ocasionando la desaparición de algunos productos temporalmente.	"Tenemos la fortuna de que contábamos con bastante mercancía y hemos podido mantener medianamente los anaqueles" Flora García.
¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para	Valmy es considerado el competidor principal de la marca por desempeñarse en el mismo sector y	"El factor de la competencia ha perdido relevancia debido a la situación del país, aquí se compra

Personi©?	poseer precios similares.	lo que se consigue" Rami Mahmoud.
¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?	La instauración de un sistema con características formales es recurrente en las respuestas de los entrevistados, además agregan factores como organización e integración.	"Organización y formalidad. Hay que arreglar el desorden" Flora García.
¿Estarían dispuestos a contratar un especialista en comunicaciones que contribuya a la organización de los procesos y medios de comunicación?	De ser necesario, los voceros contratarían a un especialista en comunicaciones que contribuya a la resolución de fallas.	"Todo sea por el desarrollo y crecimiento que queremos" Rami Mahmoud.

Se consideró pertinente utilizar la misma guía de preguntas, con las adaptaciones oportunas, para entrevistar a los miembros colaboradores de la empresa. Seguidamente se presenta la correlación de la información facilitada y posteriormente su explicación y análisis.

Tabla 16. *Análisis de resultados obtenidos a partir de la entrevista semiestructurada aplicada a miembros administrativos y Coordinadora de Almacén y Despacho.*

Interrogante	Respuesta generalizada	Cita relevante
¿Cómo se comunican en la organización?	Recursos Humanos se encarga de comunicar asuntos a los miembros administrativos. La comunicación es directa, carecen de un sistema de comunicación formal. El correo se utiliza para cosas puntuales, principalmente orientadas a los clientes y proveedores. No es costumbre utilizarlo para asuntos internos.	“Marwan Yordi (Director General) nos ha solicitado que utilicemos el correo electrónico, pero, quizás por la costumbre, no se ha implementado” Julia Pérez.
¿Qué tipo de comunicaciones se emiten? ¿Cuentan con correo electrónico, boletines, periódicos, o carteleras?	Los empleados cuentan con un correo electrónico para transmitir sus mensajes, una cartelera en la que se exponen informaciones referentes al área farmacéutica que surte la marca y otra con información fiscal. En el Departamento de Almacén y Despacho existen limitaciones en cuanto a medios disponibles.	“No tengo línea telefónica, internet, ni correo electrónico” María E. Carrero.

<p>¿Qué informaciones se envían por el correo electrónico?</p>	<p>En este ítem fue obviada la representante de Almacén y Despacho. Las informaciones enviadas mediante el correo electrónico se fundamentan en los asuntos de cada departamento; en su mayoría aplican a casos conexos a pedidos y novedades con los clientes. Existe un correo afiliado al dominio @personi.com por departamento.</p>	<p>“Al responderle al cliente se copia al Director General (Marwan Yordi) para que esté enterado de la solicitud, pero internamente todo se habla” Vanessa Palumbo.</p>
<p>¿Con qué frecuencia realizan reuniones para comunicar el estatus de la empresa e informar novedades?</p>	<p>Las trabajadoras afirman que las reuniones son poco frecuentes y no planificadas, este método se está comenzando a aplicar cada 15 (quince días), por ahora, han realizado dos.</p>	<p>“Las reuniones son muy poco frecuentes, desde que ingrese a la empresa hace ocho meses hemos tenido dos, es algo que quisiéramos hacer con frecuencia” Samira Naja.</p>
<p>¿Existe un manual de procedimientos? ¿Es respetado?</p>	<p>Personi® posee un Manual de Procedimientos que expone la función de cada uno de sus miembros y los pasos a cumplir para la realización correcta de las actividades. Sin embargo, se encuentra desactualizado y no es conocido plenamente, es decir, saben de su existencia, mas no de su contenido.</p>	<p>“Hay procedimientos que deberían realizarse pero por la afluencia de trabajo no se llevan correctamente”. Julia Pérez.</p>
<p>¿Los empleados conocen y aplican la forma de comunicarse de acuerdo al caso?</p>	<p>De acuerdo con las entrevistadas, los métodos para comunicarse en la organización son conocidos, mas no se aplican. Al transmitir un mensaje se utiliza la comunicación oral y directa, usualmente dirigida a la encargada de RRHH o al Director General.</p>	<p>“Cada quien sabe a quién se va a dirigir de acuerdo a la situación, sin embargo, creo que no se aplica constantemente” María E. Carrero.</p>
<p>¿Experimentas con frecuencia interferencias en la comunicación?</p>	<p>Las interferencias y malentendidos son frecuentes entre los trabajadores debido a que la comunicación es oral y al no existir base por escrito pueden mal entenderse, además, el internet presenta fallas constantes y lentitud.</p>	<p>“Si debido a la carencia de medios que tengo, sin embargo, más que todo influye para comunicarme con los clientes, aquí adentro es directo” María E. Carrero.</p>
<p>¿Realiza la empresa alguna actividad con su personal administrativo que los ayude a conocer cuál es su percepción de la compañía y los aportes para mejoras?</p>	<p>La respuesta general fue negativa, se hizo la acotación de que existe la libertad de hacer saber opiniones y recomendaciones. Además de la necesidad de realizar un tipo de actividad que permita expresar acordemente las percepciones y requerimientos.</p>	<p>“Siempre podemos opinar, esa puerta está abierta pero no es muy frecuente y las opiniones son tomadas en cuenta de acuerdo al caso” Vanessa Palumbo.</p>

<p>¿Conoces los productos Personi®? ¿Por cuál medio te mantienes informado acerca de ellos?</p>	<p>Los productos son conocidos por el protagonismo que tienen dentro de la compañía, mas los miembros no reciben información formal acerca de ellos. Existen trípticos y presentaciones digitales utilizadas para la exposición de productos (dictada por Mercadeo) a asesoras de farmacias.</p>	<p>“Lo poco que sé de ellos lo he aprendido por mí misma, no mediante una inducción” Samira Naja.</p>
<p>¿Qué opinas de las redes sociales? ¿Qué sientes que puede lograr Personi® a través de ellas?</p>	<p>Las redes sociales son consideradas por las colaboradoras una buena opción para dar a conocer la empresa y sus productos, además de habilitar el <i>feedback</i> con el cliente. Sin embargo, desconocen la presencia de la marca en las redes sociales o su desenvolvimiento.</p>	<p>“No sabía que Personi® estaba en las redes sociales” Julia Pérez.</p>
<p>¿Qué tipo de mensajes son emitidos en las redes sociales en las que Personi® está presente? ¿Se utilizan para tener contacto con los miembros de la empresa o se limita a consumidores?</p>	<p>No aplica.</p>	
<p>¿Sientes que las redes sociales pueden llegar a ser una herramienta potencial para incluir no solo a los consumidores sino también a miembros internos?</p>	<p>Es un factor de inclusión e integración con todos los ámbitos de la compañía, se piensa que de ser invitados, los miembros de la organización podrían verse favorecidos con la implementación de estos medios de comunicación.</p>	<p>“Sería cuestión de ser involucrados en los mensajes, pero eso no se hace aquí, a eso me refiero al decir que hace falta mucha motivación” Samira Naja.</p>
<p>¿Considera que están utilizando los medios de manera efectiva? ¿Qué le agregarías?</p>	<p>Los miembros entrevistados expusieron no considerar la ejecución correspondiente y efectiva de los medios de comunicación debido a la informalidad que caracteriza sus interacciones. Para el mejoramiento de procesos comunicacionales agregarían organización y formal, combinando medios físicos y electrónicos.</p>	<p>“Se les podría sacar mucho más provecho usándolos de manera organizada” Vanessa Palumbo.</p>
<p>¿Piensas que los mensajes emitidos son de tipo formal o informal?</p>	<p>La respuesta generalizada fue un rotundo “informal”.</p>	
<p>¿Existe algún vocero principal que esté autorizado para emitir mensajes relacionados con la empresa? ¿Quién?</p>	<p>Las entrevistadas coinciden en que Marwan Yordi (Director General), Rami Mahmoud (Coordinador de Logística) y Flora García (Recursos Humanos) son los encargados de realizar los comunicados en la organización.</p>	<p>“No hay limitación en que los empleados comuniquen algo, pero ellos son los que se encargan realmente de informarnos cualquier novedad” Vanessa Palumbo.</p>

<p>¿Hay alguna dificultad en la comunicación con el director general? ¿Cómo se maneja la comunicación con él?</p>	<p>No existen factores que dificulten la comunicación de parte de los empleados hacia su Director General. Sin embargo, usualmente se dirigen a RRHH y Logística.</p>	<p>“No hemos tenido necesidad de comunicarnos con él, nos entendemos con el Coordinador de Logística y el Departamento de Mercadeo” María E. Carrero.</p>
<p>¿El contenido de los mensajes mantiene una línea estructural cuyo contenido contribuya al buen entendimiento de todos los receptores?</p>	<p>De acuerdo con las representantes de la empresa la comunicación directa es la más usual debido al reducido tamaño de la misma y se da informalmente. Adicionalmente, no existe un formato predeterminado para redactar los mensajes, los cuales se basan en la sencillez ya que se tratan de adecuar a todos los empleados (hay algunos con nivel académico básico).</p>	<p>“Se trata de adecuar los mensajes para que sean entendibles de acuerdo a la persona, en ocasiones se dan los malentendidos, tratamos de evitarlos utilizando un lenguaje poco técnico y más básico” Samira Naja.</p>
<p>Los miembros de la organización son involucrados con su filosofía, ¿la conocen?</p>	<p>La filosofía de la empresa no es conocida, incluso los empleados con larga trayectoria no la manejan. Las representantes de la organización consideran necesaria la involucración con la misma.</p>	<p>“No, y en mi caso, tengo 11 años en la compañía” Julia Pérez.</p>
<p>¿Qué tipo de medios consideras de mayor efectividad (físicos o electrónicos)?</p>	<p>En este ítem se consideró efectivos a ambos tipos de medios, teniendo una ligera preferencia hacia el correo electrónico. Se especificó la necesidad de establecer los comunicados por escrito debido a que de esa forma se cuenta con un soporte y guía para las acciones a realizar.</p>	<p>“Cualquiera de los dos mientras sean escritos, todo queda más claro por esa vía y se pueden prestar más atención a los detalles” María E. Carrero.</p>
<p>¿Los trabajadores de la empresa cuentan con un medio donde comunicar sus dudas, quejas, opiniones o realizar solicitudes?</p>	<p>La respuesta fue negativa en su totalidad.</p>	
<p>¿Consideras que los medios utilizados contribuyen a la retroalimentación, es decir, a la comunicación factible entre los miembros de la organización (correo electrónico, intranet)?</p>	<p>Las entrevistadas expresaron que la retroalimentación siempre se da en sus interacciones debido a que, en su mayoría, son personales y directas. Adicionalmente comentaron que no existe un medio formal que contribuya al desarrollo de sus comunicaciones.</p>	<p>“No lo creo porque no se usa un medio en particular, todo es muy espontáneo” Samira Naja.</p>
<p>¿La información interna está dirigida de manera uniforme para todas las áreas de la empresa o el mensaje depende del nivel jerárquico que tenga el receptor?</p>	<p>En su mayoría, la información en la empresa es manejada de acuerdo al nivel jerárquico y la persona a quien le compete dicho comunicado.</p>	<p>“Depende de la información y a quien le corresponda” Julia Pérez.</p>

<p>¿Recibes siempre la información que te compete? ¿Es entendida?</p>	<p>Las trabajadoras acuerdan en su totalidad recibir la información necesaria para realizar sus labores, sin embargo, reconocen que los mismos carecen de formalidad.</p>	<p>“Recibo la información necesaria, aunque, no por los medios que debería.” Maria E. Carrero</p>
<p>¿Cómo está estructurada el área de trabajo? ¿Todos los empleados del área administrativa tienen su espacio de trabajo, computadora y acceso a internet?</p>	<p>Según lo expresado, cada empleado cuenta con el espacio de trabajo pertinente, computadora e internet, aunque es necesario destacar, que el mismo presenta constantes fallas.</p> <p>En el caso de Almacén y Despacho, existe un escritorio para dos personas, mas para preparación y chequeo de pedidos existe una zona amplia.</p>	<p>“Si, aunque con frecuencia el funcionamiento no sea del todo bueno” Samira Naja</p>
<p>¿En la empresa hay trabajadores con alguna discapacidad?</p>	<p>No existen personas con discapacidad dentro de la organización.</p>	
<p>¿Consideras que existen barreras físicas en la oficina?</p>	<p>La nueva estructura departamental aplicada en la nueva localización de las oficinas ha favorecido al desempeño de los empleados, sin embargo, es necesaria la habilitación de un espacio que permita la organización de documentos y solventar las fallas de los medios básicos (internet y en ocasiones teléfono).</p>	<p>“Hace falta un lugar que favorezca la organización, por ejemplo, un archivo, aún tenemos documentos en cajas” Samira Naja.</p>
<p>¿Qué son para ti los productos de belleza? ¿Al referirse a ellos todo el personal entiende lo mismo?</p>	<p>Con respecto a los productos de belleza, la percepción general de los miembros de la organización incluye, no solo al maquillaje, sino también a todos aquellos que brindan bienestar para el consumidor. Sin embargo, no existe un concepto general conocido en la organización.</p>	<p>“No creo que todos los miembros de Personi® tengan el mismo concepto ya que no ha sido comunicado” Samira Naja.</p>
<p>¿Conoces de las tendencias políticas de los trabajadores de Personi®? ¿De qué forma han afectado a la empresa?</p>	<p>Las entrevistadas expresaron que, a pesar de que existen diferencias en las tendencias políticas de los empleados, la misma no es un factor condicionante para el desempeño de los mismos.</p>	<p>“Existen diferencias, pero cada quien las ha sabido manejar” Julia Pérez.</p>
<p>¿Te sientes parte de la organización? ¿Estás a gusto con su modalidad de trabajo?</p>	<p>Generalmente los empleados se sienten parte de la organización y muestran disposición a colaborar en la mejora de sus procesos comunicacionales y, por ende, el crecimiento integral de la misma.</p>	<p>“Me siento comprometida con la mejora de los procesos y quiero ayudar a que se reestructuren, sin embargo, es necesaria la motivación para los trabajadores” Samira Naja.</p>

¿La empresa se ha visto afectada por la situación económica que enfrenta el país?	Las trabajadoras coinciden en que la dificultad para la asignación de divisas ha ocasionado problemas en la importación de los productos, teniendo como repercusión la poca disponibilidad de los mismos.	“Bastante, no nos damos abasto con la mercancía que tenemos y, por ende, no podemos cumplirle completamente a los clientes” Julia Pérez.
¿Qué marcas del mercado cosmético venezolano consideras que son competencia para Personi®?	Valmy es la marca más nombrada en el ítem por mantener precios y productos similares en los anaqueles.	“Personi® cuenta con un mayor abastecimiento y de esta forma hay clientes de otras marcas que al no conseguir los productos compran los nuestros” Vanessa Palumbo.
¿Qué le agregarías a las comunicaciones internas de la organización para incrementar su efectividad?	Organización y formalidad fueron los factores más relevantes de las respuestas obtenidas en la interrogante. Además, se incluyó el esclarecimiento de funciones de cada empleado y mayor motivación para los mismos.	“Organización, formalidad y mayor motivación” Samira Naja.

Tomando como base el grupo de entrevistas realizadas a supervisores y trabajadores de la empresa objeto de estudio y el instrumento de observación aplicado; y a partir de la correlación de sus respuestas se hace evidente la ausencia de un sistema de comunicación establecido como base formal para guiar las interacciones de manera ordenada y sistemática, evitando malentendidos en el entorno laboral. Los miembros de Personi® no disponen de un medio formal que les permita notificar cualquier tipo de eventualidad a otros trabajadores o a sus supervisores.

La comunicación se maneja oral y directamente, los trabajadores poseen correo electrónico, no obstante, no es costumbre utilizarlo para comunicar asuntos internos, sólo es manipulado para emitir mensajes considerados importantes; por ejemplo, la publicación de una nueva ley de salarios, estados de cuenta para clientes y tiendas, entre otras cosas. El uso significativo de este medio de comunicación digital se centra en la interacción con clientes, proveedores, franquicias y tiendas de la marca.

Es importante señalar que, de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas y al proceso de observación llevado a cabo, se hizo evidente la solicitud realizada por el Director General y el Coordinador de Logística referente a emplear el correo electrónico como herramienta de comunicación principal, tomándolo como vehículo para transmitir

informaciones dentro de la compañía; esto con el fin de proveer cierto grado de formalidad a las comunicaciones y solventar el desorden existente. Sin embargo, este requerimiento no ha sido internalizado por los trabajadores debido a que, con anterioridad, se encontraban en la oficina de Sabana Grande, lugar en el que laboraban todos los departamentos sin ningún tipo de separación; de ahí nace el patrón de comunicación directa e informal manejado dentro de la organización y el cual ha sido difícil de sustituir en la nueva sede.

Las múltiples visitas a la organización contribuyeron a formar una percepción real de los procesos comunicacionales existentes y además a entender los mecanismos utilizados para ello, es necesario destacar que el proceso fue realizado con base en el instrumento de observación. A partir de esto se determinó una vez más la insuficiencia de coordinación en los procesos que influyen directamente en el desarrollo de la comunicación interna, ya que constantemente los miembros de la empresa se encuentran en puestos de otros compañeros intercambiando información e incluso en las oficinas de sus supervisores.

Es sencillo percibir que la comunicación no cuenta con un sistema formal, afirmación basada en el análisis y percepción de las actitudes observadas entre los miembros de la compañía al momento de concretar las interacciones. Además, quedó explícita la ausencia de un medio disponible para que los miembros de la misma se comuniquen eficazmente. Tampoco cuentan con un medio para hacer saber sus dudas, quejas, opiniones o para solicitar asistencia, por ejemplo, cuando un equipo electrónico falla.

En el espacio de trabajo los empleados de la compañía cuentan con computadoras y acceso a internet restringido, es decir, no pueden acceder a ciertas páginas de internet, incluyendo específicamente a las redes sociales *Facebook* y *Twitter*, recientemente incluidas en el sistema comunicacional de la empresa.

A partir de esto se planteó registrar el manejo dado a las redes sociales de Personi®, por ser medios de comunicación fundamentales en la actualidad, indagar en los mensajes publicados y en el contacto establecido con los receptores. Es prudente mencionar que la marca empezó a tener presencia en ellas a partir de enero del presente año y la mayoría de sus trabajadores no se encontraban enterados al respecto.

Tabla 17. Análisis de la cuenta de Twitter de la empresa mediante una selección de mensajes.

Vehículo: @personi_oficial			
Rango 08/01/2014 – 08/04/2014	Fecha de envío	Contenido	Tono Comunicacional
Personi @PersoniOficialJan 8 ¡@PersoniOficial se une a las redes sociales de manera oficial para estar más cerca de nuestras clientas y fanáticas de la moda!.	08/01/2014	Informativo	X Amigable, informan a sus seguidoras su nueva presencia en las redes sociales y los invita a mantenerse cerca.
		Institucional	
		Persuasivo	
Personi @PersoniOficialJan 18 #TipPersoni Los expertos en maquillaje están de acuerdo en que combinar tu sombra con tu color de ojos no es una buena idea.	18/01/2014	Informativo	X Sugerente, se apoya en la opinión de expertos y propone a sus seguidoras tips de maquillaje, utiliza el <i>hashtag</i> #TipPersoni.
		Institucional	
		Persuasivo	
Personi @PersoniOficialJan 19 Un truco para maquillar el pliegue de tus ojos en http://facebook.com/personioficial .	19/01/2014	Informativo	X Informativo, invita a los seguidores a visitar el perfil de la marca en Facebook, no utilizan el <i>hashtag</i> #TipPersoni.
		Institucional	
		Persuasivo	
Personi @PersoniOficialJan 20 Nuestra misión es hacer posible que nuestros cosméticos de alta calidad estén al alcance de las niñas, adolescentes y mujeres venezolanas.	20/01/2014	Informativo	X Mensaje institucional, da a conocer la misión y razón de ser de la empresa.
		Institucional	
		Persuasivo	
Personi @PersoniOficialJan 22 Unas uñas bien cuidadas dicen mucho de nuestro cuidado personal, deja que tus manos hablen por ti.	22/01/2014	Informativo	X Amigable, sugerente, impulsa a las seguidoras a tener uñas cuidadas, a modo de presentación personal.
		Institucional	
		Persuasivo	
Personi @PersoniOficialJan 23 @anarosasanchez Claro que sí! Por seguidoras como tu continuamos trabajando para ofrecerles solo lo mejor. Búscanos en <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	23/01/2014	Informativo	X Tono empático, cercano. Orientado a atender al cliente, invita al público a seguir a la marca en sus redes sociales.
		Institucional	
		Persuasivo	
Personi @PersoniOficialJan 24 En la variedad está el gusto, por eso hay un montón de MagicShadowsXtravaganza para que escojas tu preferida.	24/01/2014	Informativo	X Tono empático, expositivo. Muestran el producto (foto) y dan a conocer lo que ofrece la marca.
		Institucional	
		Persuasivo	

Personi @PersoniOficial Jan 30 Es importante desmaquillarse a diario para eliminar las células muertas del cutis y así la piel luzca sana, fresca y limpia de impurezas	30/01/2014	Informativo	X	Tono amigable, sugerente, impulsa a las seguidoras a mantener el cuidado frecuente de su piel.
		Institucional		
		Persuasivo		
Personi @PersoniOficial Jan 31 Si la tonalidad de la base complementa la de tu cuello ¡tienes la correcta! Esto te ayudará a elegir el tono perfecto para tu rostro.	31/01/2014	Informativo	X	Tono empático y argumental, brindan tips para encontrar el tono perfecto de maquillaje.
		Institucional		
		Persuasivo		
Personi @PersoniOficial Feb 1 Las brochas de maquillaje y cepillos debes lavarlos mínimo una vez al mes para que no acumulen grasa, polvo y gérmenes dañinos.	01/02/2014	Informativo	X	Informativo, exponen información útil para las consumidoras.
		Institucional		
		Persuasivo		
Personi @PersoniOficial Feb 3 #TipPersoni La mejor forma de aplicar el blush es sonriendo y poniendo el color justo en los bultitos que se hacen en tus cachetes.	03/02/2014	Informativo	X	Amigable e informativo, tips para aplicar los productos correctamente.
		Institucional		
		Persuasivo		
Personi @PersoniOficial Feb 6 Los brillos labiales contienen Vinamina E, Aloe Vera y Silicona para proteger tus labios y humectarlos con cada aplicación.	06/02/2014	Informativo	X	Informativo y exponencial, se apoyan en los componentes de los productos para persuadir la compra.
		Institucional		
		Persuasivo	X	
Personi @PersoniOficial Feb 8 #TipPersoni Mantén tu polvo fuera del baño para evitar que la humedad afecte su textura y lo dañe.	08/02/2014	Informativo	X	Sugiriere a las usuarias maneras para conservar por más tiempo sus productos.
		Institucional		
		Persuasivo		
Personi @PersoniOficial Feb19 El más grande sentido de pésame para los familiares del maestro Simón Díaz, leyenda de la música venezolana.	19/02/2014	Informativo	X	Amigable, comprensivo.Expresan condolencias por la pérdida de una gran figura pública.
		Institucional		
		Persuasivo		
Personi @PersoniOficial Mar11 Apostamos por la Paz y por el trabajo en conjunto para el desarrollo integral de Venezuela de la mano de su gente extraordinaria.	11/03/2014	Informativo	X	Cercano, dan a conocer su visión y deseos por el país.
		Institucional		
		Persuasivo		
Personi @PersoniOficial Mar18 En las tiendas oficiales de Personi encontrarás productos originales que no se comercializan en las farmacias ¿Qué esperas para visitarlas?	18/03/2014	Informativo	X	Cercano, se apoyan en una ventaja de sus tiendas sobre el stand en las
		Institucional		

		Persuasivo	X	farmacias para persuadir la visita.
Mariana Vásquez @MarianaVasquez Mar 18 Oye @PersoniOficial cuando llegan los splash y las cremas Personi que me encantan!!! Personi@PersoniOficial @MarianaVasquez ¡Para el mes de mayo esperamos tenerlos para ti! Por ahora te invitamos a probar los brillos labiales en 8 tonalidades	18/03/2014	Informativo	X	Amigable y cercano, resuelven las dudas de una consumidora y la invitan a probar un producto Personi.
		Persuasivo	X	
		Institucional		
Personi @PersoniOficial Mar21 ¿Sabías que en Barinas y Valera contamos con una tienda Personi para ti?	21/03/2014	Informativo	X	Empático, informa a los consumidores su ubicación.
		Persuasivo		
		Institucional		
Personi @PersoniOficial Mar24 ¡Empezamos la semana con nuevas sugerencias! ¿Ya siguen nuestras cuentas en otras redes sociales? pic.twitter.com/jYUzaeWDQ7	24/03/2014	Informativo	X	Amigable y sugerente. Invitan a sus consumidores a seguirlos por todas sus redes sociales.
		Persuasivo	X	
		Institucional		
Personi @PersoniOficial Mar24 @wilmarny Gracias por seguirnos! Haznos saber si hay algo particular que te gustaría saber sobre la marca y sus productos.	24/03/2014	Informativo	X	Cercano y amigable. Se ponen a disposición del cliente para resolver sus inquietudes.
		Persuasivo		
		Institucional		
Personi @PersoniOficial Mar27 Personi cumple 20 años de compromiso con Venezuela en este 2014. #PersoniSiempreContigo	27/03/2014	Informativo	X	Institucional. Informan sus 20 años ofreciendo sus productos a las venezolanas.
		Persuasivo		
		Institucional	X	
Personi @PersoniOficial Mar27 ¿Tienes algún truco de maquillaje que nunca te falla? ¡Compártelo con nosotras y saldrás en nuestra página de <i>Facebook</i> promocionándolo!	27/03/2014	Informativo		Empático, invita a las seguidoras a participar y figurar en sus redes sociales.
		Persuasivo	X	
		Institucional		
Personi @PersoniOficial Mar28 En el C.C. Hyperjumbo en Maracay encontrarás una tienda Personi donde podrás conocer todos nuestros productos.	28/03/2014	Informativo	X	Empático, informa a los consumidores su ubicación.
		Persuasivo		
		Institucional		
Personi @PersoniOficial Apr3#TipPersoni Para remover el maquillaje a prueba de agua	03/04/2014	Informativo	X	Tono amigable, sugerente, da

cuando no tienes desmaquillante, puedes utilizar alguna crema humectante.		Persuasivo	consejos de belleza a sus consumidoras.
		Institucional	

La presencia de la marca en la red social *Twitter* empezó desde el día ocho de enero del presente año. Prestando atención a los mensajes emitidos y clasificándolos en tres categorías (informativos, persuasivos e institucionales) se revela que gran cantidad de ellos son de tipo informativo y persuasivo, orientados al contacto con los consumidores y a generar la venta de productos. Asimismo, los mensajes de tipo institucional, es decir, referentes a la organización, no tienen considerable presencia en la red.

El uso de *hashtags* o etiquetas para clasificar sus mensajes, no es constante ya que se manejan solo en algunos de ellos. Por su parte, la frecuencia de actualización es usual, mas no diaria. La empresa se encuentra también en las igualmente redes sociales, *Facebook* e *Instagram*, sin embargo la información expuesta es semejante a la del *Twitter*, adaptada al vehículo respectivo, por ejemplo, en *Instagram* se utilizan imágenes con mensajes complementarios.

Estos medios de comunicación pueden ser satisfactorios para crear lazos, no sólo con los consumidores de la marca sino también con sus trabajadores, incluyéndolos en los mensajes emitidos, comunicando elementos de la vida en la empresa y creando sentimientos de identificación con ella que logren ser comunicados. Una de las publicidades más efectivas es la de “boca a boca” y sus miembros pueden iniciarla, la idea es que se sientan parte de la organización y lo compartan, no que la tomen simplemente como su lugar de trabajo.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tras evaluar los procesos comunicacionales de la empresa, se determinó que la comunicación es generalmente informal, improvisada y manejada directamente (oral). Sin embargo, el correo electrónico es el principal medio disponible para la transmisión de mensajes debido a que no son utilizadas otras herramientas disponibles de comunicación a nivel interno. Es necesario destacar que el uso del mismo no es personal sino departamental, es decir, existe un correo por división por lo que los trabajadores deben compartirlo para llevar a cabo sus labores.

Aparte de esta herramienta, existen dos carteleras con información referente a las redes de farmacias (que conforman parte sustancial de la clientela), la primera de ellas ubicada en el área del departamento de Mercadeo, mientras que la segunda se muestra en el depósito; en ellas se puede apreciar la ubicación de los establecimientos, el estado de los muebles exhibidores y los pedidos pendientes, adicionalmente, existe una cartelera que contiene información fiscal. No se percibe información que corresponda al funcionamiento interno de las comunicaciones en la empresa en ninguna de las dos.

Flora García, representante de Recursos Humanos y vocera de la institución, notificó que, con anterioridad, existía una cartelera con información referente a los asuntos internos de la compañía y sus empleados (comunicados especiales, circulares, horarios, cumpleaños del mes, etc.); sin embargo, con el paso del tiempo se discontinuó el uso de este medio debido a las múltiples tareas que enfrenta siendo la única trabajadora del departamento, por lo que, al tener tantas tuvo que derogar algunas eligiendo lo considerado “más importante” para el desarrollo de la empresa.

Esto refleja una falla en la coordinación y organización interna, la codificación de todos los elementos implicados en el desarrollo de actividades (personas y medios de comunicación) es necesaria. De acuerdo con Hitt (2006), se deben sistematizar las labores diarias con respecto al personal capacitado ya que no es funcional que todos se dediquen a lo mismo, al igual que es contraproducente que un empleado intente encargarse de todo, como en ocasiones, es el caso de Flora García.

Por su parte, se determinó la ausencia de un boletín o periódico interno destinado a informar las novedades o sucesos de vida organizacional de la empresa y sus miembros. Esta herramienta, de acuerdo con el Editorial Vértice (2007), es beneficiosa para comunicar informaciones relevantes y novedades dentro del ámbito, su éxito es determinado por la estructura que se le dé y la información expuesta debe ser tan productiva y atractiva como visual. Además, se puede implementar su uso dentro de la organización digitalmente, por medio del correo electrónico, con el fin de disminuir costos.

La comunicación en una empresa es fundamental para el desarrollo organizado y exitoso de sus actividades, esta sincronía permite el cumplimiento de objetivos, por lo que mantenerse al tanto de la percepción de los empleados es de suma importancia para contribuir con su desempeño y ¿quién mejor que ellos para proporcionar una imagen directa de cómo es vista y sentida la empresa?, hay que tomar en cuenta que los empleados conforman y dan vida a los componentes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y las metas.

Durante el estudio realizado, se apreció que en Personi® se realizan reuniones esporádicas y espontáneas, las cuales no siguen un orden específico en las ideas a exponer ni son previamente estructuradas. De acuerdo con los colaboradores entrevistados, a partir de la mudanza, se está iniciando la implementación de encuentros cada dos semanas para dar estatus de los asuntos de la empresa.

García dio a conocer la existencia de un diseño de minutas (realizado por ella) el cual no está siendo aplicado, hasta la fecha se han realizado dos encuentros. Es vital recalcar la importancia de llevar registros de las reuniones realizadas para tener un fiel soporte de las informaciones transmitidas.

Adicionalmente, se indagó acerca de las actividades realizadas por la empresa para mantenerse en contacto con su personal y obtener una amplia perspectiva de su relación, sin embargo, la respuesta fue negativa. Los supervisores reconocen la importancia de realizar acciones de este tipo para incentivar y conocer más de cerca a los individuos con los que laboran, pero, a pesar de esto, no son practicadas. Por su parte, los empleados expresaron que, si bien no cuentan con estos espacios, siempre pueden expresarse y participar sus opiniones y

recomendaciones, aunque reconocen la necesidad contar con escenarios que contribuyan a forjar la relación supervisor-supervisado y a la expresión formal de requerimientos.

Toda compañía debe poseer un manual de operaciones o procedimientos en el que se establezcan factores concernientes a la vida organizacional, incluida su filosofía y estructura jerárquica, con especificación de las labores de cada departamento y sus empleados. La corporación investigada en efecto posee uno realizado en el año 2005 (cuya existencia fue comprobada), no obstante, el mismo no ha sido difundido por lo que no es conocido, ergo, no es respetado por sus miembros. Adicionalmente se recalca el hecho de que fue diseñado once años después de la creación de la empresa y hasta el día de hoy (nueve años más tarde) no ha sido actualizado.

En él se encuentra la estructura de la compañía, la función de cada uno de sus miembros y la exposición de elementos conformantes de la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos), la cual es igualmente desconocida por la mayoría de sus trabajadores, incluso por aquellos con gran cantidad de años en la empresa. Los entrevistados reconocen la importancia de su transmisión y la necesidad de renovación adaptada a la realidad y entorno.

A partir de la supresión del Manual de Procedimientos y de la forma de comunicación interpersonal ejercida, surge una desconexión de los procesos comunicacionales propios de una empresa; por lo que, en la casa de cosméticos, al ocurrir las interacciones y emitir mensajes a otros miembros no siempre se dan los procesos de la forma correspondiente; por ejemplo, la información enviada es recibida por la persona equivocada ya sea por desconocimiento o porque, a pesar de saberlo, no es aplicado.

De acuerdo con lo conversado, existe resistencia a los cambios por parte de los empleados debido a que el cumplimiento de los mismos no es cuidado, como muestra de esto se puede tomar la solicitud de implementación de informes semanales solicitada por Mahmoud a sus supervisados, la cual no fue llevada a cabo y por lo que no son tomadas medidas al respecto. A partir de estos comportamientos es necesario evaluar lo que los está ocasionando; Samira Naja, expresó la necesidad urgente de motivación a los empleados, emprendiendo acciones que proporcionen sentimientos de conexión con la empresa.

En cuanto a la interacción diaria en la empresa, es muy frecuente notar la comunicación directa entre los miembros administrativos (comunicación horizontal) ya que esta es su modalidad habitual. Por su parte, se percibió poca interacción entre los trabajadores del depósito con los administrativos; en su mayoría se relacionan específicamente con los trabajadores del área de Mercadeo, debido a que sus labores están conectadas.

La interacción entre los miembros del cuerpo administrativo con sus supervisores (comunicación ascendente) es considerable, con frecuencia estos individuos acuden a sus superiores para realizar consultas, obviando por completo a las comunicaciones escritas. En el caso contrario (supervisores con miembros administrativos) la relación es igualmente alta, constantemente se están comunicando asuntos que incluyen a los diferentes departamentos, por lo cual es necesaria la ejecución de la comunicación descendente, en este caso también abunda la comunicación directa sin dejar sustento por escrito.

Adicionalmente se determinó que el flujo general de comunicación presente es el diagonal, es decir, el intercambio de mensajes ocurre directamente entre los individuos con diferentes niveles jerárquicos, por ejemplo: un miembro del almacén que se dirige al Director General. Este tipo de comunicación contribuye al ahorro de tiempo en las operaciones, aumentando la eficiencia de sus trabajadores. Una de las herramientas más utilizadas con esta modalidad es el correo electrónico debido a su rapidez y fácil uso, sin embargo, para evitar conflictos o malentendidos se debe mantener informados a los supervisores de las decisiones tomadas. (Robbins y Coulter, 2005).

La retroalimentación es posible debido a la forma de comunicación usual (directa), por lo que, el entendimiento, procesamiento y respuesta entre los individuos es inmediato. Tomando en cuenta y apoyando la opinión del Editorial Vértice (2007) al expresar que, la orden verbal no es la mejor opción para comunicarse en el ámbito laboral, debido a que es muy vulnerable a la presentación de malos entendidos y no hay manera de asegurarse propiamente que el receptor comprenda en su totalidad el mensaje; es necesaria la

instauración de un medio formal que permita, justifique y además respalde la retroalimentación evitando tergiversaciones en la comunicación.

En su mayoría, los mensajes de parte del cuerpo administrativo son recibidos por la encargada de Recursos Humanos y el Coordinador de Logística, aunque en ocasiones, los empleados van directamente al Director General, saltando la línea de mando establecida en el organigrama y ocasionando desorden en el proceso comunicacional; todo esto se lleva a cabo de forma personal, por lo que es necesario el establecimiento de instrumentos comunicacionales que contribuyan a la comunicación ascendente (caja de sugerencias, reuniones frecuentes, investigaciones del clima organizacional y satisfacción en el trabajo, entre otros (Krohling M, Trans. Personal, 2002,p.85).Se observó una buena relación entre los supervisores de la organización y sus trabajadores, si bien la comunicación es personal, oral y directa está presente el respeto, considerando la posición jerárquica de cada uno de ellos.

El sistema de comunicación informal es reconocido por todos sus miembros en las entrevistas realizadas y fue propiamente observado por el investigador. Las informaciones transmitidas no poseen un estilo determinado o una línea estructural, la realización del contenido es a juicio del individuo. Se destaca la existencia de personas con nivel académico básico y debido a esto los mensajes son sencillos.

Al no emplear medios de comunicación que faciliten la interacción propia de la comunicación ascendente (supervisado-supervisor), la presencia de los trabajadores es constante en las oficinas de sus jefes ya sea informándoles o consultándoles los pasos a seguir para una situación determinada. A partir de esta realidad observada, se realizó la siguiente interrogante “Al ser supervisor designado por el Director General, ¿con frecuencia los empleados entran a tu oficina a consultarte asuntos interfiriendo con tu trabajo?”, obteniendo como respuesta que, en efecto se ven entorpecidos al ser abordados continuamente en su espacio laboral, mas esto no genera gran problema debido a que la interacción es puntual. Se evidencia la permanencia de la modalidad comunicacional trabajada en la anterior locación (directa).

La existencia de interferencias también fue estudiada a nivel horizontal, ascendente, descendente y diagonal, llegando de nuevo a la premisa de que se presentan a causa de la comunicación oral como medio principal, y no cuentan con escritos oficiales que las sustenten. Si bien no son muy frecuentes, para evitarlas es importante poseer respaldos por escrito de los comunicados, con el fin de llevar un registro y evitar posibles malentendidos.

Adicionalmente, es necesario disponer de medios en buen estado y que posean un nivel pertinente de funcionamiento, en las entrevistas realizadas fue señalado constantemente el desempeño deficiente de la conexión a internet, incluso, el servicio fue probado por el investigador experimentando lentitud en la conexión (hasta tres minutos para cargar un correo electrónico); esto se considera una barrera física en la comunicación ya que interfiere en la inmediatez propia del medio, además de repercutir en la eficacia de los trabajadores para resolver situaciones que ameriten su uso.

Los entrevistados fueron cuestionados con el fin de conocer el medio, considerado por ellos, más efectivo para contribuir a la solución de problemas comunicacionales; consiguiendo que existe una ligera preferencia hacia el correo electrónico, sin embargo, no existió un factor común determinante. Se hizo la salvedad de que están de acuerdo con que las comunicaciones deben llevar un soporte escrito que funcione como guía para las acciones a realizar.

En su totalidad, los individuos colaboradores con la investigación coincidieron al expresar que los medios de comunicación no están siendo utilizados de manera efectiva dentro de la compañía, debido a que en el sistema de comunicaciones se caracteriza por la informalidad. Para el mejoramiento de esta situación es necesaria la reestructuración de procesos, que proporcionen la solución de fallas, uno de los elementos principales a incluir en las comunicaciones son los soportes escritos de los mensajes, ya sean digitales o físicos.

Los supervisores y empleados reconocen esta necesidad y apoyan la implementación de la misma, pero no es llevada a cabo consistentemente. Si bien se desea instaurar una comunicación que denote mayor formalidad, es necesario conocer no solo cómo es llevada la comunicación con los empleados, sino también cómo es el tratamiento dado a la

comunicación entre supervisores designados y el Director General, debido a que son quienes poseen el liderazgo dentro de la organización.

La recolección de información arrojó que la comunicación con Yordi, es personal, sencilla y precisa contando en escasas ocasiones con soportes escritos de los comunicados. Este resultado es contradictorio a la visión estipulada para el crecimiento integral de la marca; se considera necesario dar el ejemplo desde la alta gerencia para que los subordinados acaten la nueva forma de comunicación en Personi® y se separen del funcionamiento que se le daba en el pasado.

Las acciones discordantes con respecto a los principios fundamentales establecidos en el Manual de Procedimientos afecta directamente a la formación y desarrollo de la cultura organizacional, la cual, para Trak (2002), está constituida por los valores, creencias y principios fundamentales establecidos como base del sistema gerencial en una compañía, abarca también el sistema de procedimientos preestablecidos y los patrones de comportamiento adoptados por sus miembros gerenciales que funcionan como guía para los demás trabajadores debido a que se encargan de reforzar esos principios básicos.

Una de las situaciones concernientes al uso de medios de comunicación internos más relevante es la del departamento de Almacén y Despacho en el que, según lo expresado por María Eugenia Carrero, coordinadora del mismo, carecen totalmente de herramientas de comunicación ya que no cuentan con teléfono, ni internet, logrando que, todas las informaciones sean recibidas y transmitidas mediante la comunicación interpersonal.

La falta de medios en dicho departamento se considera un factor limitante para su desempeño integral, en ocasiones, los clientes desean comunicarse con la coordinadora del mismo ya que, al mantener contacto directo con ellos en su día a día, es la persona más calificada en el área de productos ofrecidos; la trabajadora para cumplir las solicitudes del cliente, debe recurrir a la utilización de medios ajenos (teléfono) mientras que todas las solicitudes le son entregadas por escrito mediante el personal que labora en el área de Mercadeo. Sin embargo, al conversar con ella se supo que no ha reportado su situación de medios debido a que "todos conocen su condición", acción que señala el desconocimiento de

procesos comunicacionales propios de una empresa y la formalidad con la que deben ser llevados.

Si bien la nueva ubicación de las oficinas ha aportado cierto grado de organización debido a que ha permitido la ordenación departamental (cosa que no era posible en la antigua sede), contribuyendo a que los trabajadores cuenten con un espacio apto para desarrollar sus actividades, computadora y acceso a internet (con fallas constantes). Es necesario aumentar la organización, debido a que es evidente que tienen poco tiempo laborando allí, por ejemplo, aun guardan documentos en cajas y no tienen un espacio seleccionado para que reposen archivados, creando desorden.

En cuanto al entorno donde se ubica la sede de la empresa, es tranquilo, no se experimentan demasiados sonidos externos, por lo cual no se considera que exista una contaminación sónica. En el interior de la sede (sector administrativo) tampoco se perciben ruidos constantes que interfieran con el desempeño de los individuos, sin embargo, es necesario destacar que, en el área del almacén, los empleados tienden a conversar con tono de voz elevado y a su vez a escuchar música (discordante a lo que debería ser la filosofía organizacional) mientras desarrollan sus actividades. Se observó en esta área particular desorden entre sus miembros.

Las oficinas administrativas se encuentran en buen estado aunque es notable que atraviesan un período de adaptación por encontrarse en una sede nueva. Aunque son organizadas, esto se debe a la constante solicitud de Flora García (RRHH) para que esto se cumpla, ya que los miembros administrativos deben comprender que, si ellos no acuden al trabajo, alguien debe tomar su lugar y se necesita un orden específico en los documentos y objetos

Se observó que no existen separaciones estructuradas por grandes paredes, ni amplios espacios entre departamentos que impidan la comunicación eficaz, más bien son próximos. El espacio se conforma en un solo piso, en el que se encuentran ubicadas tres oficinas correspondientes a los supervisores de la organización (voceros), una sala de conferencias pequeña, un espacio mediano con cuatro escritorios donde se desenvuelve Mercadeo, seguido de otro igual con la misma cantidad de escritorios, donde se desempeñan Administración y

Finanzas. Estos lugares se encuentran separados por una pared, más la misma no tiene puertas, dejando abierta el área entre ambos departamentos. Con respecto al ámbito de iluminación y ventilación, no se percibieron fallas.

Por su parte, los colaboradores afirmaron sentirse parte de la organización por lo que, a pesar de reconocer sus fallas y no estar completamente de acuerdo con su modalidad de trabajo, cuentan con la disposición necesaria para contribuir a la solución de los problemas comunicacionales.

Se realizó una última pregunta a los miembros de la empresa, sobre qué factores agregarían para lograr el mejoramiento de las comunicaciones internas de la empresa, recibiendo como respuesta en común: instauración de un sistema con características formales, organización y motivación.

Por su parte los voceros consideran que, de ser necesario, incluirían en la organización a un especialista en comunicaciones que oriente a la solución de fallas y reordenación de procesos.

Adicionalmente se indagó sobre el uso de las redes sociales, que por ser medios de comunicación fundamentales en la actualidad las mismas son consideradas una herramienta potencial para promocionar una marca y mantenerse cerca de sus consumidores y clientes potenciales. En Personi® se empezó a tener presencia en ellas nuevamente a partir de enero del presente año, en ocasiones anteriores habían intentado aplicar este tipo de medios, sin embargo los objetivos eran abandonados.

Las redes sociales son una poderosa herramienta de comunicación por lo que la inclusión de su público interno (miembros de la organización) podría ser acertada. Por ejemplo: invitándolos a seguir las redes y compartirlas, manteniéndolos al tanto del progreso obtenido a través de ellas, reforzando comunicados sencillos por esa vía, transmitiendo mensajes que incorporen la vida en la empresa, entre otras cosas.

A pesar de la novedad, los empleados no se encontraban al tanto de la participación de la empresa ya que el manejo de las cuentas es llevado por trabajadores externos, quienes consultan el contenido a emitir con el Director General y el Coordinador de Logística.

VIII. CONCLUSIONES

- Sin duda alguna la empresa es exitosa comercialmente, sin embargo, a raíz del estudio se manifiestan fallas relevantes en el sentido institucional, las cuales deben ser resueltas de la mano de un profesional que contribuya a la eliminación del desorden existente, restaure los procesos y principalmente vele por su cumplimiento.
- Los supervisores y voceros de la empresa, en especial su Director General y propietario, reconocen que las comunicaciones internas han sido llevadas de forma descuidada e improvisada, dando lugar al desorden y a la supresión de los procesos comunicacionales. Sin embargo, se ven dispuestos e interesados a modificar sus mecanismos para proporcionar formalidad a las interacciones, rompiendo esquemas pasados y dando lugar al desarrollo sistemático de sus comunicaciones.
- En la actualidad las comunicaciones son llevadas de manera totalmente informal, no existen mecanismos de comunicación determinados de acuerdo a cada caso y tampoco poseen un estilo que los identifique. Resalta la necesidad de medios de comunicación que permitan la interacción entre sus miembros, manteniendo la sencillez pero incorporando la formalidad propia de una empresa que está en constante desarrollo en el mercado venezolano.
- Los empleados son una pieza fundamental para lograr el desarrollo integral de la empresa y deben ser tomados en cuenta plenamente para contribuir con su desempeño. Conocer su percepción sobre la empresa es de suma importancia debido a que son ellos quienes la viven diariamente y los que deben sentir identificación con la misma; al no estar conformes con la modalidad de trabajo se necesita prestar mayor atención a los detalles e incluir la motivación.
- Eventos motivacionales pueden generar impacto positivo y contribuir con la formación de la cultura e identidad corporativa.
- Realizar planes estratégicos internos para mantener a los departamentos de la empresa, no como organismos independientes, sino por el contrario establecer relación en cada uno de sus ámbitos con el fin de que las acciones se lleven a cabo en equipo.

- Es necesaria realizar la distribución de tareas departamentales y personales para evitar el sobre cargo de labores, ocasionando que algunas se lleven a cabo de manera deficiente, o simplemente no se lleven a cabo.
- La empresa debe realizar la actualización del Manual de Procedimientos, y por ende, de su filosofía; con el fin de adaptarla a su situación actual. Posteriormente debe ser difundido, es necesario recalcar que estas acciones atañen directamente a la cultura organizacional, contribuyendo con su formación.
- Es menester cuidar el cumplimiento de lineamientos estratégicos establecidos en el Manual de Procedimientos, para esto, los mismos deben ser conocidos por todos sus empleados. Esto viabilizará el camino para la creación de la cultura empresarial y posteriormente la identificación con la organización, logrando que el personal se sienta incluido, y por ende, realice de forma correcta sus labores.
- Actualmente se considera que los medios utilizados no están siendo efectivos para las comunicaciones internas, por lo que es necesario realizar la adaptación de los mismos y entrenar al personal para que les dé el uso debido, adicionalmente, se deben reparar las fallas existentes notificadas.
- Las barreras comunicacionales detectadas se expresan por la falla constante de sus medios y por la carencia que tienen en algunos departamentos. La organización deberá solventar estos problemas y realizar evaluaciones periódicas con el fin de detectar posibles barreras que influyan negativamente en la transmisión de la información.
- La falta de información en algunos empleados también concierne a las barreras comunicacionales existentes; de igual manera la sobre carga de información pertenece a este ámbito (esto se soluciona a través de la organización de labores).
- La incorporación de medios escritos es de suma importancia para establecer el orden comunicacional. Si bien el medio de comunicación principal con el que cuenta la empresa es el correo electrónico, el mismo se debe aprovechar para asentar los comunicados, además posee la ventaja de ser un medio de comunicación rápido y sencillo de utilizar.

Es oportuno finalizar las conclusiones de esta auditoría con una cita tomada de Rebeil (1998) “Sin comunicación ninguna organización podría subsistir” p.176, una empresa

exitosamente desarrollada debe cuidar todos los aspectos de su entorno para mantenerse y desarrollarse en el mismo; el desempeño interno de una empresa juega un papel relevante para el crecimiento de la misma. La comunicación entre sus miembros es la herramienta utilizada para coordinar las acciones necesarias que requiere cumplir una organización para alcanzar sus objetivos y metas, la misma brindará las capacidades para expandir las comunicaciones hacia los demás públicos, esto con el fin de que se refleje la empresa tal como es y se desarrolle integralmente.

IX. RECOMENDACIONES

Se plantean las recomendaciones oportunas para contribuir a la solución de fallas comunicacionales internas presentadas a través de la auditoría.

El principal problema detectado en la empresa objeto de estudio reside en la informalidad con la que son llevadas sus comunicaciones internas, por ende se considera que se deben emplear mecanismos de organización que contribuyan a la solución del desorden existente, para ello, se recomiendan los siguientes ítems:

- Contratación de un profesional de la comunicación encargado de organizar los procesos existentes, los flujos, mensajes, líneas estructurales, estilos, entre otros puntos relevantes en el ámbito interno de una empresa; considerando posteriormente realizar las adaptaciones pertinentes (espacio de trabajo, selección de personal) para integrar un departamento de comunicaciones a la empresa encargado de velar el cumplimiento de los mismos y realizar todas aquellas tareas relacionadas al ámbito, incluido el manejo interno de las redes sociales.
- Tomar medidas sancionatorias para dar fiel cumplimiento a los nuevos procesos comunicacionales y a las órdenes de los supervisores, de esta forma se brindará mayor formalidad al entorno laboral, a pesar de ser una empresa pequeña en la que siempre existirá la comunicación personal debido a la proximidad de los puestos de trabajo.
- Contar con vías de tratamiento y resolución para posibles conflictos entre miembros de la empresa.
- Colocar la utilización del correo electrónico como requerimiento y no como opción.
- Establecer los comunicados por escrito para tener respaldo de los mensajes transmitidos.
- Crear un correo personal para cada uno de los miembros y romper el esquema departamental; creando así una vía privada para la recepción y envío de información, que a su vez sea utilizada únicamente en la empresa.
- Implementar la cultura del chat empresarial. De no contar con el dinero necesario para colocar una plataforma interna (o no querer hacerlo), existen formas más económicas que igualmente pueden contribuir al mejor desempeño comunicacional interno. Por

ejemplo: *Hangouts* (antiguo *Google Talk*), *Gmail* ofrece la posibilidad de abrir cuentas de diferentes dominios, por lo que los trabajadores pueden ingresar con @personi.com y utilizar el chat para comunicarse con sus compañeros de trabajo (cuidando darle el uso adecuado), esta modalidad de comunicación contribuye con el desempeño del personal al no verse obligados a levantarse constantemente de su lugar de trabajo para comunicarse con otro compañero.

- Es necesaria la actualización del Manual de Procedimientos con el fin de adaptarlo a su realidad actual y necesidades, esto debe ser realizado por un profesional.
- De ser necesario, realizar adiestramientos constantes.
- Implementar evaluaciones referentes al cumplimiento de actividades y desempeño.
- Una vez restablecida y renovada la filosofía empresarial, deberá ser difundida entre sus miembros con diferentes estrategias que promuevan su conocimiento; por ejemplo, realizar actividades dentro y fuera del espacio laboral que contribuyan a la comprensión de las percepciones del personal, favorezcan a la expresión de las mismas y a la propagación de la filosofía.
 - Propuestas de actividades: realización de un día familiar con dinámicas que promuevan la identidad de la marca (en el que los empleados inviten a miembros de su familia a interactuar con otros trabajadores), reuniones periódicas, envío de mensajes, correos electrónicos, concursos, celebración de fechas como aniversario de la empresa, entre otras actividades.
- Las empresas necesitan comunicarse con sus miembros para subsistir exitosamente, es por esto que se plantea la ejecución de reuniones semanales (establecer un día de la semana, ejemplo, todos los miércoles) con el fin de incluir al personal en los asuntos de la empresa y no limitarlos al cumplimiento de sus labores. En estos encuentros se deberá tratar el estatus de la compañía, cualquier novedad referente a los productos ofrecidos, etc.
- Actualizar la minuta acorde a la realidad de la empresa e implementarla necesariamente en las reuniones para recaudar la información más importante de la misma y registrarla.
- Retomar el uso de las carteleras informativas, sin limitarse simplemente al ámbito comercial (las existentes exponen información de las redes de farmacias e información

fiscal, nada interno). En ellas se podrá presentar cualquier asunto que concierna directamente a los miembros de Personi®, además de fechas de pago, horarios, novedades, cumpleaños, ascensos, concesiones para la empresa, y todos aquellos mensajes que correspondan.

- Se recomienda la implementación de un boletín (por lo menos mensual) que incluya todas las novedades del mes (información de productos, tiendas o cuentas nuevas, redes sociales) de esta forma el personal se sentirá tomado en cuenta e informado siempre; el mismo puede ser digital con el fin de ahorrar costos.
- Propuestas de actividades motivacionales: celebración de cumpleaños, un mecanismo podría ser realizar reuniones mensuales con el fin de homenajear a los cumpleañoseros del mes; además, de ser posible obsequiarles un detalle de la marca (un brillo labial o una vela aromática, por ejemplo, nada demasiado costoso) y enviarles un mensaje a través del correo electrónico, estas sencillas acciones harán sentirpreciado y agradecido al empleado.
- No limitar el uso de las redes sociales, incluyendo a los diferentes públicos (internos, miembros de Personi®; y externos, consumidores y clientes potenciales) en los mensajes emitidos, con el fin de producir la identificación e interacción.
- Prestar atención a los detalles internos, manteniendo adecuadamente el entorno laboral.
- Solventar todas aquellas fallas que interfieran en el desempeño comunicacional; por ejemplo, la conexión deficiente del internet y la carencia de medios en departamentos.
- Desarrollar un sistema de comunicación interna que estimule y permita la participación de los empleados con sugerencias, opiniones, iniciativas, solicitudes, etc.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (Primera edición). España. Editorial Gesbiblo, S.L.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (Quinta edición). Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.

Carrera, L. Vázquez, M. (2007). *Técnicas en el trabajo de investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo de Venezuela.

Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas teoría e historia*. (Primera edición). España. Editorial OUC.

Cervera, A. (2008) *Comunicación Total*. (Cuarta edición). España. ESIC Editorial.

Echevarría, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. España. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. (Primera edición). España. Ideaspropias Editorial.

Editorial Vértice (2004). *Dirección Estratégica*. España. Editorial Vértice.

Editorial Vértice. (2006). *Marketing promocional orientado al comercio*. España. Editorial Vértice.

Editorial Vértice. (2007). *Comunicación interna*. España. Editorial Vértice.

Fernández S. (2007). *Como gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. España. Narcea, S.A. de Ediciones.

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.

Fernández, M. Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. (Primera edición). México. Pearson Educación.

García, B. Songel, G. (2004) *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero*. España. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. España. Ediciones Díaz de Santos S.A

Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, Costa Rica. Editorial Agroamérica

Hernández. R, Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (Quinta edición). México. Mc Graw Hill Educación.

Hitt, M. (2006). *Administración*. (Novena edición). México. Pearson Educación.

Krohling, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (Cuarta edición). Brasil. Summus Editorial.

Lusthaus, C; et al. (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington, DC, Estados Unidos de América. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Mantilla, K. (2009) *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Publicas*. (Primera edición). España. Editorial UOC.

Ocaña, J. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. España. Editorial Club Universitario.

Palella, S. Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. (Segunda edición). Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. (Cuarta edición). Colombia. ECOE Ediciones.

Ramió, C. Ballart, X. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización VOL. 1*. (Primera edición). España. Ministerio para las administraciones públicas.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (Décima edición). México. Pearson Educación.

Robbins, S. Coulter M. (2005). *Administración*. (Octava edición). México. Pearson Educación.

Rojas, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis*. (Décima primera edición). México. Editorial Plaza y Valdés.

Trak, Y. (2002). *Auditoría de Identidad Corporativa: Una Propuesta metodológica integral*. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Comunicación Social. Caracas, Venezuela.

Universidad Católica Andrés Bello. (2014). Escuela de Comunicación Social. *Manual del Tesista*. Recuperado el 25 de Febrero de 2014. Disponible en: <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

Zabala, S. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. (Primera edición). Colombia. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

Los siguientes documentos se integran a la investigación de manera digitalizada con el fin de sustentarla y completarla, brindando una vista del Manual de Operaciones de la empresa y materiales referentes a lo expuesto en el Trabajo de Grado.

Anexo 1: Organigrama tomado del Manual de Operaciones de la empresa.

Anexo 2: Organigrama funcional de franquicias.

Anexo 3: Introducción a la sección de descripción de perfil de cargos conformantes de Personi®.

Anexo 4: Parte de la sección descriptiva de perfil de cargos conformantes de Personi®.

Anexo 5: Factores relevantes para la constitución de la empresa.

Anexo 6: Misión organizacional.

Anexo 7: Visión organizacional.

Anexo 8, 9 y 10: Valores de la compañía.

Anexo 11 y 12: Metas establecidas en el Manual de Operaciones.

Anexo 13: Mapa con la ubicación de las franquicias y redes de farmacia a las que sirve la marca.

Anexo 14: Presentación utilizada para la inducción a los productos Personi® brindada a asesoras de belleza.

Anexo 15: Instrumento guía para el proceso de observación.