



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención: Comunicaciones Publicitarias
Trabajo Especial de Grado
Año Académico 2014-2015

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA EL JARDÍN
BOTÁNICO DE CARACAS**

Alumnas:

Liliana Bustillos
Agatha Chaparro

Tutor:

Rafi Ascanio

Caracas, septiembre 2015

DEDICATORIA

“A mi familia por si mi motor de vida todos los días. A mi mamá por ser responsable de todos mis éxitos, por su apoyo y amor incondicional. A mis abuelos por enseñarme a sonreír y a seguir adelante”.

¡Los amo por siempre!

Agatha G. Chaparro Ávila

“A mi mamá, quien ha luchado día y noche para construir a la persona que soy hoy en día. No podría estar más orgullosa de mi gran ejemplo de vida.

A mi abuela, quien deposita en mí toda su confianza y nada me derrotaría más que decepcionarla. Gracias por estar presente en los momentos más grandes de mi vida, espero compartir contigo muchos más”.

¡Muchas gracias por todo!

Liliana Bustillos

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por apoyarnos en todo momento y estar presentes durante este largo recorrido, gracias por su motivación.

A todos los profesores que nos han brindado conocimientos valiosos e importantes para nuestra formación como profesionales.

A la profesora Rafi Ascanio, tutora de este proyecto, por su orientación, paciencia y buena disposición durante el desarrollo del trabajo de grado. Siempre estaremos agradecidas por las enseñanzas profesionales y personales que compartió con nosotras.

Al profesor Rafael Muñiz, por ser la persona que nos sugirió estudiar el tema de investigación planteado y por inculcarnos su amor por la botánica.

Al Jardín Botánico de Caracas, por abrirnos las puertas de su organización y permitir la realización de este trabajo de grado.

Por último, a todas aquellas personas que colaboraron con nuestro proyecto y fueron partícipes del proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del problema o situación.....	3
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo general.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Justificación de la investigación	5
1.4 Delimitación de la investigación	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Organización	8
2.2 Imagen corporativa	9
2.3 Identidad corporativa.....	10
2.4 Filosofía corporativa.....	12
2.4.1 Misión	12
2.4.2 Visión.....	13
2.4.3 Valores.....	13
2.5 Cultura organizacional	14
2.6 Clima organizacional.....	19
2.7 Sentido de pertenencia	21
2.8 Motivación	22
2.9 Desarrollo organizacional.....	25
2.10 Comunicación	26
2.11 Comunicación organizacional	29
2.11.1 Comunicación interna	30
2.11.2 Comunicación externa	35
2.12 Canales de comunicación	37
2.13 Barreras comunicacionales	38

2.14 Marketing	41
2.14.1 Marketing interno	43
2.14.2 Marketing externo	45
2.15 Público	46
2.15.1 Público interno	47
2.15.2 Público externo	49
2.16 Estrategia	50
2.17 Estrategia de comunicación	52
2.18 Plan de comunicación	53
2.19 Plan de acción.....	54
2.20 Medios de comunicación.....	55
2.20.1 Medios ATL.....	55
2.20.2 Medios BTL.....	56
2.20.3 Medios interpersonales.....	56
2.21 Mensaje.....	57
2.22 Contenido.....	57
2.23 Frecuencia	57
2.24 Actividades team building.....	58
2.25 Antecedentes de la investigación.....	59
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	60
3.1 Jardines Botánicos de Venezuela	60
3.2 Instituto Experimental Jardín Botánico	62
3.2.1 Historia.....	62
3.2.2 Espacio interno	64
3.2.3 Filosofía corporativa	67
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	68
4.1 Modalidad.....	68
4.2 Diseño y tipo de investigación.....	68
4.3 Definición de variables	69

4.4 Población, muestra y unidades de análisis	75
4.5 Técnicas de investigación	77
4.5.1 Encuesta.....	77
4.5.2 Entrevista.....	77
4.6 Confiabilidad del instrumento	79
4.7 Validación del instrumento	80
4.7.1 Ajustes al instrumento	81
4.7.2 Instrumento final	81
4.8 Procedimiento	82
4.9 Criterios de análisis	83
4.10 Limitaciones	84
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	85
5.1 Presentación de resultados.....	85
5.1.1 Presentación de resultados a partir del Instrumento N°I.....	85
5.1.2 Presentación de resultados a partir del Instrumento N°II	105
5.1.3 Presentación de resultados a partir del Instrumento N°III.....	115
5.2 Discusión de resultados	123
5.2.1 Discusión de resultados a partir del Instrumento N°I	123
5.2.2 Discusión de resultados a partir del Instrumento N°II	133
5.2.3 Discusión de resultados a partir del Instrumento N°III	140
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
6.1 Conclusiones.....	144
6.2 Recomendaciones	151
CAPÍTULO VII: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	153
7.1 Diagnóstico de la organización	153
7.2 Objetivos de la estrategia de comunicaciones internas	156
7.2.1 Objetivo general.....	156
7.2.2 Objetivos específicos	156

7.3 Descripción del público	156
7.4 Concepto creativo	157
7.5 Mensajes.....	158
7.5.1 Mensajes clave	158
7.5.2 Mensaje corporativo	159
7.5.3 Slogan o lema corporativo	160
7.6 Plan de acción.....	160
7.7 Cronograma de ejecución	168
7.8 Presupuesto	170
7.9 Indicadores de gestión	172
Referencias Bibliográficas	174
Anexos	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. <i>Combinaciones de variables</i>	2
Tabla N°2. <i>Clasificación de la cultura organizacional</i>	2
Tabla N°3. <i>Cuadro de operalización de variables</i>	2
Tabla N°4. <i>Modelo matriz descriptora de resultados</i>	2
Tabla N°5. <i>Matriz descriptora de resultados a partir de la entrevista a Directivo del Jardín Botánico</i>	2
Tabla N°6. <i>Matriz descriptora de resultados a partir de la entrevista a expertos en comunicación</i>	2
Tabla N°7. <i>Matriz DOFA del Jardín Botánico de Caracas</i>	2
Tabla N°8. <i>Cronograma de actividades</i>	2
Tabla N°9. <i>Presupuesto estimado</i>	2

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquización de las necesidades..... 2

Figura 2. Espacios biogeográficos del Jardín Botánico 2

RESUMEN

Este trabajo de grado se realizó con la finalidad de diseñar una estrategia de comunicaciones internas para el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Se buscó describir la cultura organizacional que tiene el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” e identificar las barreras comunicacionales que pudieran existir en el proceso de interacción del público interno del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”.

Se determinó que el Jardín Botánico de Caracas tiene fallas en sus procesos comunicacionales y en la cohesión de sus empleados con el proyecto empresarial, por ello se diseñó una estrategia de comunicaciones internas que se adaptara a las necesidades de la organización. En dicha estrategia, se propone la realización de diversas actividades que fortalezcan la cultura organizacional del instituto.

A su vez, se busca con la propuesta aumentar la motivación y sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización lo que trae como consecuencia la mejoría en la producción del trabajo.

INTRODUCCIÓN

El Jardín Botánico de Caracas se abrió al público en el año 1958. Su planificación y dirección estuvo a cargo del doctor Tobías Lasser, un reconocido botánico que, además, estuvo detrás de la creación de la Escuela de Biología y de la Facultad de Ciencias en la Universidad Central de Venezuela (UCV). También fue autor y director de la publicación *Flora de Venezuela* de la Fundación Instituto Botánico de Venezuela (FIBV) y fundador de la revista *Acta Botánica Venezuelica*.

El doctor Lasser quería realizar el trabajo científico de reforestar los espacios de la Hacienda Ibarra y así transformarla en lo que es conocido hoy en día como el Jardín Botánico de Caracas. Dicho proyecto también estuvo apoyado por el horticultor suizo August Braun y el jardinero venezolano Pedro Naspe. Se rescataron 70 hectáreas y se logró establecer un jardín con variedad de plantas y flores exóticas ubicado en pleno centro de Caracas.

En la actualidad, el Jardín Botánico de Caracas es un espacio que forma parte de la Fundación Instituto Botánico de Venezuela (FIBV). Hasta hace poco, la FIBV era la encargada de las responsabilidades administrativas del Jardín. Esta organización sin fines de lucro fue establecida gracias a la labor conjunta entre el Ministerio del Ambiente, el Instituto Nacional de Parques (Inparques), el Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Fonacit) y la UCV, entes preocupados por la protección, conservación y mantenimiento de la ecología del Jardín.

El 01 de enero de 2014, tras años de discusión, finalmente se concreta un acuerdo legal donde la FIBV traspasa las funciones administrativas del Jardín al Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Central de Venezuela. Los empleados del Jardín Botánico de Caracas dejan de pertenecer a la fundación y pasan a formar parte de la nómina de la UCV. Con esto, se crea oficialmente el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, el cual queda adscrito al Consejo Universitario de la UCV.

El Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, tiene como objetivo máximo proteger y preservar el espacio natural del Jardín Botánico de Caracas, sobre todo las especies en peligro de extinción que allí se encuentran. De igual forma, esta organización también se preocupa por impulsar los estudios sobre botánica y naturaleza. Constituye un centro de investigación y fomento para el aprendizaje sobre la educación ambiental, dirigido a fortalecer el compromiso que los ciudadanos deben tener con la biodiversidad.

El Jardín Botánico de Caracas es un excelente espacio no solo para realizar estudios científicos, sino que también es un lugar ideal para recrearse, es un aula abierta para aprender y disfrutar de la naturaleza. Se considera que el Jardín Botánico de Caracas representa un símbolo de la sociedad venezolana y constituye un museo de exhibición de la flora autóctona del país. Por ello, se tiene un especial interés en su estudio.

Se pretende, a través de este trabajo de tesis, diseñar una estrategia de comunicaciones internas para el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución. Una cultura organizacional positiva y fuerte permitirá involucrar a los empleados con el proyecto empresarial y fomentará el bienestar de la institución.

A los efectos de llevar a cabo este trabajo, se ha considerado conveniente estructurarlo por capítulos. Así el Capítulo I se dedica al planteamiento del problema, objetivos, justificación y delimitación. El Capítulo II será para el marco teórico que sustenta esta investigación; el Capítulo III, para el marco referencial. El Capítulo IV se dedicará al marco metodológico; el Capítulo V, al análisis e interpretación de resultados obtenidos en la recolección de datos. Se destinará el Capítulo VI para recoger conclusiones y recomendaciones, y el Capítulo VII para la propuesta de estrategia comunicacional. Finalmente se contará con las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema o situación

El Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” es una organización adscrita a la UCV que debe buscar constantemente el desarrollo de actividades que permitan sustentar sus acciones dentro de la comunidad. Es una institución que recibe poco apoyo económico, su presupuesto asignado es escaso y debe trabajar por conseguir recaudaciones continuas de fondos.

La falta de apoyo de empresas y de los mismos ciudadanos, sumado a los desajustes económicos, las inconsistentes y escasas políticas del gobierno venezolano en el ámbito ecológico, la insuficiente inversión privada que se produce dentro del país, entre otros factores, dificultan la obtención de recursos e ingresos adicionales que ayuden a garantizar el funcionamiento adecuado del Jardín Botánico de Caracas (D. Della Casa, comunicación personal, Junio 12, 2015).

Adicionalmente, se conoce que la organización ha experimentado paros y protestas de los trabajadores que se encargan de mantener las plantas del parque. Se cuestiona la falta de seguridad de las instalaciones y hay elementos a mejorar dentro de la comunicación interna para que se optimice su rendimiento.

Los factores internos y externos mencionados dificultan el correcto funcionamiento del Jardín. Eso influye de forma negativa y se refleja en su deterioro y en el desgaste de su imagen física. Por ello, surge la necesidad de concienciar desde adentro, a los empleados, acerca de la importancia de preservar esta organización, no solo como símbolo de la flora del país, sino para hacer valer su posición como Patrimonio Cultural de la Humanidad, un patrimonio que le pertenece a todos los venezolanos.

Es necesario analizar el público interno y las gestiones del Jardín a nivel organizacional. A través de este trabajo de tesis, se busca diseñar una estrategia de comunicaciones internas para el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Será importante descubrir el nivel de cohesión de los empleados con la organización y conocer la configuración corporativa, así como la gestión de la comunicación interna y las opiniones del personal que allí labora, todo para garantizar un óptimo desarrollo de las actividades del Jardín y mejorar su rendimiento.

Partiendo de lo expuesto, las investigadoras se han planteado las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es la cultura organizacional del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”?
2. ¿Cómo es la comunicación organizacional del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”?
3. ¿Cuáles son las barreras comunicacionales que pudieran existir en el proceso de interacción del público interno del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicaciones internas para el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución.

1.2.2 *Objetivos específicos*

1. Describir la cultura organizacional que tiene el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”.
2. Describir la comunicación organizacional del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”.
3. Identificar las barreras comunicacionales que pudieran existir en el proceso de interacción del público interno del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”.

1.3 *Justificación de la investigación*

La importancia de realizar una estrategia de comunicación interna para el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” reside en la necesidad de buscar nuevas formas de acción que permitan mejorar las operaciones y actividades propias de esta organización. Conocer el escenario interno del Jardín Botánico de Caracas es pieza fundamental para apuntar hacia la optimización de su trabajo. La manera como se ejecuten los procesos internos de comunicación es lo que determinará si se cumplen o no los objetivos y permitirá conocer el comportamiento de la cultura organizacional.

Tal como señalan Berganza y Ruiz (2004), una investigación puede justificarse por su proyección social al tratar de atender a las necesidades y demandas de una sociedad o por tener resultados que pueden ser beneficiosos para el objeto de estudio de la investigación. En este caso, se pretende que el trabajo de investigación desarrolle una estrategia de comunicaciones internas que refuerce las actividades y relaciones del público interno del Jardín Botánico de Caracas, y con ello se fortalezca la cultura de la organización.

Es importante hacer un estudio que permita evaluar cómo se desenvuelve la gestión organizacional del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” ya que eso ayudaría a potenciar sus oportunidades de crecimiento y permitiría intervenir en sus puntos débiles. El resultado de este trabajo pudiera tener una trascendencia significativa para el Jardín Botánico de Caracas porque se propondrán acciones que podrían favorecer el avance de la institución, así como soluciones para mitigar su situación actual de deterioro y descuido.

Las implicaciones prácticas constituyen también un criterio de justificación para la investigación. Esto se refiere a que la investigación tiene entre sus objetivos “resolver aspectos que den soluciones a problemas” (Berganza y Ruiz, 2004, p.48). Se podría decir entonces que este trabajo tiene implicaciones prácticas porque, mediante un análisis de la realidad interna que vive el Jardín, se pretende plantear una estrategia comunicacional que impulse la valoración positiva de la organización dentro de su público interno y que mejore el funcionamiento de la organización.

La estrategia de comunicaciones internas que se desarrollará pudiera servir para que los empleados del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” construyan una cultura organizacional fuerte y positiva, mantengan o desarrollen un sentido de pertenencia con su sitio de trabajo y para que se haga valer, desde adentro, la posición del Jardín Botánico de Caracas como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Esto será necesario para que se pueda seguir trabajando de manera correcta, en un clima laboral sano y para que se mantengan en óptimas condiciones los procesos internos de este espacio.

1.4 Delimitación de la investigación

Este trabajo tiene como finalidad diseñar una estrategia de comunicaciones internas para el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución. Se desea entender el grado

de cohesión que los empleados tienen con el proyecto empresarial, conocer el sistema de valores corporativos que se presenta y el proceso de ejecución de la comunicación que caracteriza a la institución.

Lo importante será entender cómo es la cultura y la comunicación organizacional, además es necesario conocer las barreras comunicacionales que pudieran suscitarse en el proceso comunicativo. A partir de ello, se vislumbrarán oportunidades de mejora que permitirán fortalecer y construir más valores compartidos, en los empleados, que vayan en sintonía con los objetivos de la institución y consoliden la estructura organizacional.

La propuesta de estrategia comunicacional será dirigida exclusivamente al público interno de la organización, entendiéndose como personal directivo, coordinadores, guías, jardineros y demás trabajadores del Jardín.

El estudio se realizará en el entorno cotidiano del Jardín Botánico de Caracas, esto con el fin de conocer cómo es el desenvolvimiento normal de los trabajadores y el desarrollo regular de sus procesos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Organización

Una organización consiste en un “conjunto de personas que, mediante la división funcional, la coordinación y la división de responsabilidades, persiguen la consecución de un objetivo común” (Fernandez-Ríos y Sánchez, 1997, p. 3).

Por otro lado, Velasco (s.f.), cp. Contreras (2007), agrega que organizar es “agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, creando unidades administrativas asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía” (p.105).

En un ámbito más social, relacionado con los comportamientos de las personas, una organización equivale a una unidad conformada por un grupo humano debidamente construido para buscar fines específicos (Parsons, 1960).

Según Bueno (1996), la organización puede entenderse desde dos ópticas. Así pues, está la organización como función directiva que define como “la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos” (p.24); y está la organización como entidad o como sinónimo de empresa que vendría siendo el “conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (p.27).

En palabras de Etzioni (1964), toda organización se caracteriza por tener una división de trabajo y poder, por un ordenamiento sistemático de posiciones y deberes, y por una cadena de mando que permite una posible integración administrativa.

2.2 Imagen corporativa

Antes de hablar de imagen corporativa es necesario definir primero qué se entiende por imagen. De acuerdo a Sanz de la Tajada (1994), la imagen se refiere al “conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denominan creencias o estereotipos” (p.131). En términos más resumidos, la imagen es la conceptualización más cotidiana que poseemos acerca de una cosa o situación, es una percepción de la realidad (Villafañe, 1990).

En la actualidad mucho se habla acerca de las percepciones y los pensamientos ligados a las empresas. Por ello, el concepto de imagen corporativa ha tenido un amplio desarrollo. Para Pintado y Sánchez (2013), la imagen corporativa es la “evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía” (p.18).

La imagen corporativa es aquella percepción que un determinado público se forma acerca de una empresa u organización a través de los mensajes recibidos y a los cuales están expuestos (Ind, 1992). Para una empresa, la imagen constituye un factor esencial en el proceso de consolidación. De acuerdo a Jiménez y Rodríguez (2007):

Una vez definido “lo que la empresa es”, el siguiente paso consiste en determinar cómo la organización es percibida por los diferentes agentes con los que se relaciona, así como conocer si la percepción que existe sobre esta coincide con su realidad (p.41).

Según Matilla (2009), la imagen corporativa está asociada a la capacidad perceptiva de cada individuo y, por consiguiente, nunca podrá ser totalmente objetiva y racional ya que está sujeta a la realidad que viva cada persona. Cada quien es independiente del otro a la hora de hacerse una imagen acerca de una organización. Muchas veces las percepciones pueden coincidir, muchas otras no.

2.3 Identidad corporativa

Es muy frecuente que las personas utilicen los términos de imagen e identidad corporativa como sinónimos. Sin embargo, son elementos distintos aunque complementarios para el establecimiento de una organización o empresa.

Ya se precisó con anterioridad lo que significa imagen corporativa, ahora es necesario definir la identidad corporativa. La identidad corporativa encierra lo que la empresa comunica a los distintos públicos, partiendo de lo que es, de sus elementos tangibles y de lo que manifiesta. Además, incluye el conjunto de atributos identificadores y diferenciadores que la distinguen del resto de las empresas (Pintado y Sánchez, 2013).

La identidad corporativa es “la personalidad de la empresa que abarca todas las formas de expresión de la organización, ya sean verbales, simbólicas o de comportamiento” (Lucio, 2005, pp.2-3). Este autor también señala que la identidad corporativa se construye a partir de elementos diferenciadores como el nombre de la empresa, su logotipo o símbolo, la gama cromática y la arquitectura corporativa.

La identidad corporativa es la forma en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma o al producto que ofrece. La identidad corporativa comprende la identidad visual y física con la que se asocia a la empresa (Kotler y Keller, 2006). Es lo que define el aspecto mediático de la organización y lo que causa impacto directo ante los clientes al leer o escuchar algo sobre la empresa (Menéndez, 2012).

Para Sanz y González (2005), “lo que caracteriza a la empresa en competencia, es su afán por diferenciarse de las demás empresas con las que compete” (p.64). Ellos explican que la identidad corporativa engloba los elementos que se perciben directamente de la empresa, los cuales le dan carácter de uniformidad y de distinción ante el resto. Crear una identidad corporativa es importante para aumentar la competitividad de la empresa dentro del mercado y agregarle un factor diferenciador.

Existe una analogía entre el ser humano y la empresa, así lo sugieren Pintado y Sánchez (2013). Plantean que al igual que cuando se analiza a un ser humano, éste tiene una serie de atributos que lo hacen diferente, ocurre lo mismo con las empresas. Las empresas tienen características que las hacen únicas. Entre esas características de distinción, ellos destacan:

- La historia de la compañía, desde que fue fundada hasta el presente, tanto los momentos positivos como los negativos, que la han podido afectar.
- El proyecto empresarial, relacionado con el momento presente de la compañía y su adaptación a las nuevas circunstancias del entorno. Ello incluye: la filosofía de la compañía, sus valores, estrategia corporativa y procedimientos de gestión.
- La cultura corporativa, que está formada por los comportamientos o formas de hacer las cosas, los valores compartidos en la empresa, así como las convicciones existentes.

En un sentido más concreto, la identidad corporativa es un fenómeno multidimensional que se basa en la existencia de dos rasgos específicos: los físicos o visuales, y los culturales. Los rasgos físicos reúnen los elementos visuales asociados a la empresa, ello incluye una forma simbólica con significado como el nombre o marca, y una forma verbal y/o gráfica como el logotipo. Por otro lado, los rasgos culturales reúnen los elementos relacionados con la orientación, creencias y valores de la empresa determinados por su cultura organizativa. Estas dos dimensiones conforman la identidad corporativa y permiten establecer los distintivos para una organización (Jiménez y Rodríguez, 2007).

Otros autores como Gómez (2014) le dan un giro al concepto de identidad corporativa y la definen como el nivel de sentido de pertenencia, identificación e involucramiento que los empleados desarrollan con la empresa. La identidad es vinculada no solo al sistema de signos visuales que permiten el reconocimiento de la empresa, sino al sentido de pertenencia que desarrollan los empleados, a la identidad que ellos tienen, respecto a su lugar de trabajo.

2.4 Filosofía corporativa

En palabras de Aced (2013), la filosofía corporativa se refiere al conjunto de principios sobre los que se sustenta la organización. La filosofía corporativa “está relacionada con una serie de pautas que guían a toda la organización: creencias, ideas, actitudes y comportamientos. Estos valores son determinantes para alcanzar los objetivos” (Campoy, 2007, p.40).

Según Sainz de Vicuña (2012), la filosofía corporativa o empresarial establece las “reglas de conducta” por la que debe operar una organización. Con ella se traducen los principios distintivos de la empresa en las gestiones que realiza, en su política hacia los diferentes grupos de referencia.

Gracias a la filosofía corporativa se determinan los referentes esenciales sobre los que se desarrolla el proyecto de la empresa. Esos referentes, sean valores sociológicos e ideológicos, de organización y comunicativos perfilan lo que la empresa quiere ser y manifiesta desde el primer momento de su existencia (Ramos, 2008).

Para Aced (2013), la filosofía corporativa consta de tres elementos básicos: la misión, visión y los valores. Estas tres cosas son la guía de acción de la empresa para el logro de sus objetivos. Esto es apoyado por Campoy (2007), quien señala que la misión marca el camino a seguir, la visión permite saber hacia dónde se quiere llegar, y los valores indican cómo hay que ser y comportarse.

2.4.1 Misión

La misión es la definición de la actividad a la que se dedica la organización. Generalmente responde a la interrogante: ¿Qué hace la empresa? (Aced, 2013). Se determina también como el enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos que deben ser conocidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio (Hernández, 2011).

La misión manifiesta la razón de ser de la empresa y su objetivo más importante. Constituye la declaración de sus principios y del tipo de negocio que desarrolla (Editorial Vértice, 2004).

En palabras resumidas de Capriotti (s.f.), cp. García (2005), la misión es lo que permite definir el negocio al que se dedica la organización, es lo que establece qué es y qué hace la compañía dentro de la sociedad.

2.4.2 Visión

La visión para una empresa es la perspectiva de futuro que generalmente responde a: ¿Dónde quiere llegar la organización? (Capriotti, 2009, cp. Aced, 2013). Es aquella idea que se tiene de la organización a futuro, el sueño preciado a largo plazo, su proyección en el tiempo.

Como señala Hernández (2011), la visión es un concepto prospectivo de desarrollo, realización y posicionamiento en el mediano y largo plazo respecto a una o varias líneas de actividad para la empresa.

2.4.3 Valores

Los valores constituyen los atributos propios de la organización, son los que definen su forma de comportarse y de trabajar. Ellos responden a la pregunta: ¿Cómo se comporta la organización? (Aced, 2013).

Se entienden por valores de una empresa a las “creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función es servir de guía en todas las conductas que suceden” (Editorial Vértice, 2004, p.44).

Según Francés (2006), los valores presentan el marco ético-social dentro del cual la empresa ejecuta sus acciones. Ellos forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos dentro de ella.

2.5 Cultura organizacional

Un tema que interesa a muchos expertos del área de la comunicación es el estudio acerca de las diferentes culturas organizacionales. El tema de la cultura ha calado dentro del ámbito empresarial y se hace necesaria su comprensión. Según Schein (s.f.), cp. Rodríguez (1996), el término de cultura organizacional se refiere al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización. Para él, es un término que engloba:

- a) Los comportamientos observados de forma regular, que son cotidianos, en la relación entre individuos.
- b) Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- c) Los valores dominantes que son aceptados por la organización.
- d) La filosofía que orienta la política y acciones de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- e) Las reglas del juego o lineamientos que operan en todo, dentro de la empresa.
- f) El clima laboral existente.

En palabras más resumidas, la cultura organizacional es la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares que influyen en todas sus acciones. Es lo que determina la forma como funciona una empresa y se manifiesta en sus estrategias, estructuras y sistemas (Luna y Pezo, 2005).

Robbins (1998) establece que la cultura organizacional se refiere a “un sistema de significados compartidos entre sus miembros, que distingue a una organización de las otras” (p.254). También señala que la cultura organizacional representa una percepción que es común dentro de todos los miembros que conforman la empresa. Así pues, la cultura organizacional es el conjunto de códigos, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa (Díaz y León, 2013).

La cultura organizacional es vista como un conjunto de significados que se traduce en valores, creencias, normas y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que permite distinguirla de otras. Es un atributo o cualidad de la organización, una variable a añadir a los elementos de contingencia como son el entorno o la estructura. Cuando se habla de cultura organizacional se hace mención a los significados nucleares, esenciales y compartidos por la gran mayoría de los miembros (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

La cultura es un elemento de mucha importancia en las empresas de hoy en día. La cultura organizacional o corporativa implica aspectos como la filosofía de la empresa, los valores, el clima laboral, las normas y procedimientos de la organización. Se puede decir que es la parte más humana dentro de la organización (Pintado y Sánchez, 2013).

Para entender mejor el concepto de cultura organizacional es necesario comprender por qué ella resulta importante dentro de las empresas. Andrade (2011) manifiesta que la cultura organizacional “proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (p.263).

En la mayoría de las organizaciones existe una cultura dominante y numerosas subculturas. La cultura dominante comprende los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros. Cuando se habla de cultura de una organización se hace referencia a la cultura dominante. Por otro lado, las subculturas están por lo general definidas por departamentos o separación geográfica y reflejan problemas, situaciones o experiencias que viven todos los miembros de la empresa (Robbins, 2004).

Según Andrade (2011), cuando se estudia la cultura organizacional se presenta la necesidad de tipificarla de alguna forma, a fin de comprender mejor cómo se desarrolla y reorientarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno o mantenga su cohesión interna. Para él, la

cultura organizacional se puede clasificar de acuerdo a su nivel de fortaleza y de funcionalidad. El autor establece que una cultura es fuerte cuando:

- Los valores son claramente definidos y difundidos a todos
- Los valores determinan la conducta de los miembros de la organización
- Los valores están jerarquizados en función de su grado de importancia

Y es funcional cuando:

- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir las metas planteadas
- Motiva y compromete a los integrantes
- Fomenta la integración y cohesión, y crea un ambiente de trabajo sano

Si las variables de fortaleza y funcionalidad se cruzan, se tendrían entonces las siguientes combinaciones para la cultura organizacional:

Tabla N°1. *Combinaciones de variables*

Cultura Débil-Disfuncional	Cultura Fuerte-Disfuncional
Cultura Débil-Funcional	Cultura Fuerte-Funcional

Nota. Tomado de *Cambio o Fuera: Dirigir en el siglo XXI* (p.264) por H. Andrade, 2011, EUA.

Para cada combinación, Andrade (2011) ofrece una explicación detallada:

- Cultura débil-disfuncional: existen pocos significados compartidos y hay gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que integran la organización. Los integrantes están desorientados y responden reactivamente.

- Cultura fuerte-disfuncional: hay significados compartidos pero ellos no dan una guía de acción adecuada. La organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados, no marcha bien y es resistente al cambio. Se fijan medidas que en el pasado sirvieron, sin entender que en la realidad ya no son exitosas.
- Cultura débil-funcional: hay pocos significados compartidos pero hay funcionalidad dentro de la organización ya que las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. La guía de acción solo se basa en experiencias pasadas y por ende el riesgo de equivocarse es alto.
- Cultura fuerte-funcional: hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que los integrantes de la organización tengan una percepción homogénea y realista de su entorno. Los valores organizacionales siguen demostrando vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Tabla N°2. *Clasificación de la cultura organizacional*

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos • Heterogeneidad en la percepción y acción • Desorientación • Reactividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos • Desorientación • Resistencia al cambio • Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos • Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente • Percepción poco realista • Pragmatismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos • Percepción homogénea y realista • Acciones concertadas y planeadas de antemano

Nota. Tomado de *Cambio o Fuera: Dirigir en el siglo XXI* (p.266) por H. Andrade, 2011, EUA.

En las crisis organizacionales, la cultura tiene un papel trascendental ya que de ella va a depender la forma en que los integrantes reaccionen. En el caso de organizaciones con cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo de una crisis por la variedad de interpretaciones que se presenta. En organizaciones con cultura fuerte-disfuncional el obstáculo es mucho mayor debido a la rigidez con que se percibe la realidad y la resistencia al cambio. Por tanto, solo aquellas organizaciones con cultura fuerte y funcional pueden tomar acciones contra las amenazas y saber valer las oportunidades (Andrade, 2011).

Resulta significativo comprender la influencia de la cultura organizacional en el funcionamiento de la empresa. Según Luna y Pezo (2005), la cultura puede influir en el desempeño y en la satisfacción con el trabajo. Ellos indican que “los empleados esperan ciertas recompensas, estímulos y hasta frustraciones, basados en la idea que tienen de la cultura de su organización” (p.58).

Lograr que una empresa se encamine hacia el logro de sus objetivos puede ser posible por la cultura que se fomente en los empleados. La cultura organizacional es pieza esencial dentro de la organización. Tal como señala Robbins (2004):

La cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda son beneficios para una compañía. Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les indica cómo se hacen las cosas y qué es importante (p.529).

De acuerdo con lo que se ha venido diciendo, la cultura organizacional se forma debido al acuerdo tácito o formal entre los individuos que trabajan en grupos dentro de la empresa, con base en las creencias, valores, y principios que constituyen el marco de acción para evaluar y apreciar su empeño. Una organización que no cuente con mecanismos para comunicar de forma permanente a sus trabajadores su identidad, misión, visión, ambición y diferenciación, perderá fuerza interna y debilitará su cultura ya que ella se comprende de todas esas cosas (Nosnik, 2005).

2.6 Clima organizacional

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos de gran importancia para la comprensión de las relaciones laborales y para la eficiencia de la acción organizativa. El clima organizacional puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables como el rendimiento, la tasa de absentismo y sobre experiencias laborales como la satisfacción (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Una definición muy conocida propuesta por Méndez (2000), cp. Garzón (2005), hace referencia al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (p.131). De igual forma, el autor señala que los elementos dentro del clima organizacional:

- Describen las características propias de la organización, características que la diferencian de otras.
- Es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo.
- Incluyen los aspectos formales e informales propios de las organizaciones, que orientan los comportamientos de los individuos y, a su vez, crean percepciones sobre el ambiente de trabajo.
- Producen actitudes y conductas que reflejan el grado de motivación del individuo.

En la actualidad, el concepto que se maneja para clima organizacional alude a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen acerca de las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa. Ampliando esta definición, se puede decir que el clima organizacional se mide y existe debido a las percepciones individuales compartidas, esto subraya la necesidad de un grado de acuerdo o consenso entre esas percepciones individuales (Alcover de la Hera, Moriano, Osca y Topa, 2012).

El clima organizacional, o también llamado clima laboral, “es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés” (Llaneza, 2007, p.466). De igual modo, el autor añade que el clima dentro de una empresa es una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de sus miembros.

En palabras resumidas de Gan y Berbel (2007), el clima organizacional es el reflejo nítido de la vida interna de una empresa. Es entendido como la atmósfera psicológica colectiva que ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos ante las rutinas o situaciones. En apoyo a esto, Blanch, Espuny, Gala y Martín (2003) determinan que el clima organizacional se refiere a características del ambiente psicosocial que inciden en los procesos.

Resulta conveniente destacar que “el clima interpersonal y psicológico dentro de toda organización representan factores significativos que influyen en la actitud y el comportamiento del personal” (Cole y Gaynor, 2005, p.76). Algunas investigaciones proponen que el clima organizacional es una variable explicativa y predictiva de procesos como el rendimiento, productividad, absentismo, rotación de personal, satisfacción laboral (Blanch, Espuny, Gala y Martín, 2003).

El clima organizacional, la motivación y satisfacción laboral son elementos que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, por ende, afectan su desempeño. Diversos estudios señalan que es posible obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo con clima organizacional satisfactorio (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Gan y Berbel (2007) añaden que “el clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros” (p.177).

2.7 Sentido de pertenencia

En la actualidad, hablar de sentido de pertenencia dentro de una empresa es algo que ocurre con mucha frecuencia. El sentido de pertenencia se define como “el conocimiento intuitivo de formar parte de un conjunto de personas. El sentido de pertenencia hace que la persona se sienta parte de un grupo, este sentimiento procede de la incorporación de valores, significados, símbolos o formas de pensamiento” (El Sahili, 2013, p.91).

El sentido de pertenencia tiene que ver con la identificación que tiene el individuo respecto a algo. Esa identificación supone la apropiación, participación e internalización de los valores y símbolos que caracterizan a una cosa determinada (Pezzi, Chávez y Minda, 1996). “Es un verdadero ‘sensor’ institucional, pues permite comprobar el grado de compromiso y participación de todos los miembros y pone en evidencia la identidad, la ‘personalidad’, la falta de vida propia y el vacío institucional” (Manes, 2004, p.100).

Dentro del comportamiento organizacional, el sentido de pertenencia representa un elemento muy apreciado por la empresa. En palabras de Rincón (2006), el sentido de pertenencia “es el más universal de los motores y estabilizadores del subsistema social y ha de tenerse muy en cuenta su función en cualquier agrupación humana. La pertenencia es el premio conseguido por la integración” (p.125).

Cuando una empresa quiere impulsar el compromiso en sus empleados es necesario discutir acerca del sentido de pertenencia. Según Socorro (2010), el sentido de pertenencia, dirigido al ámbito laboral, sugiere que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto los empleados deben sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la organización en donde prestan sus servicios. El autor afirma que si los trabajadores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella. Eso implica entonces que si los trabajadores desarrollan un elevado sentido de pertenencia hacia la empresa, es probable que las operaciones internas mejoren.

2.8 Motivación

La motivación es una pieza básica dentro del comportamiento humano. Para Vázquez (2006), “es aquel impulso compuesto por varios factores que inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un objetivo determinado” (p.149). La motivación es el proceso que se produce al estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y para que trabaje por alcanzar alguna meta deseada (Sexton, 1999, cp. Figueroa y Ramírez, 2004).

Numerosos son los debates acerca del concepto de motivación. Las necesidades y las metas son la base para diseñar el proceso motivacional. La motivación está dirigida tanto por estímulos externos como por estímulos internos. Por ejemplo, las variables organizacionales como las condiciones de trabajo, los liderazgos y la tecnología pueden influir en la motivación de un empleado. De la misma forma, las variables internas del sujeto como su percepción, personalidad y estados personales también influyen en la motivación (Martínez, 2012).

El concepto de motivación ha evolucionado con el pasar de los años, cada vez se agregan más perspectivas teóricas que intentan definir lo que es. En una visión dentro del ámbito laboral, Robbins (s.f.), cp. Olano (2004), define a la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar la metas organizacionales” (p.46).

Para cada individuo pueden existir diferentes motivaciones, ello es lo que explica que las personas reaccionen de forma distinta cuando están frente a una misma serie de circunstancias. Así, lo que motiva a ciertos grupos, puede fracasar cuando se intenta para motivar a otros. La motivación es algo inseparable de las metas, valores, necesidades y experiencias de cada individuo (Siegel, 1998, cp. Figueroa y Ramírez, 2004).

Entender la transformación del concepto de motivación desde un ángulo organizacional es importante para aprovechar el recurso humano de la empresa.

En la década de los años 10, Taylor (s.f.), cp. Editorial Vértice (2008), determinaba que la motivación laboral solo consideraba dos elementos: el salario y la pereza. El autor apelaba a la premisa de que el empleado solo quería cobrar lo más posible y hacer lo menos posible. Para él, la remuneración estaba ligada a la productividad del empleado y ello suponía la única base motivacional.

En la década posterior, Mayo (s.f.), cp. Editorial Vértice (2008), propone que el confort físico y social en las condiciones laborales también produce satisfacción en los trabajadores, otorgando una mayor motivación y, por consiguiente, una mayor productividad. Se liga el hecho de que si el trabajador se siente cómodo con su sitio de trabajo, podrá tener una mayor motivación para cumplir con sus labores.

Para la época sucesiva a la Segunda Guerra Mundial se comienza a hablar de un nuevo concepto de motivación que alude a la jerarquía de las necesidades. En palabras de Maslow (s.f.), cp. Martínez (2012), la motivación del individuo se suscita en términos de una jerarquía. El individuo se preocupa primero por satisfacer sus necesidades de orden inferior y luego se enfoca en las de orden superior. La motivación está ligada a la autorrealización como fin último, “el deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse” (p.27).

De acuerdo a lo planteado por Maslow (s.f.), cp. Editorial Vértice (2008), las necesidades quedarían jerarquizadas de la siguiente manera:

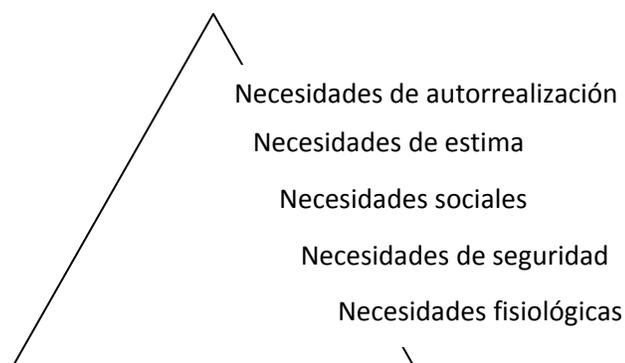


Figura 1. Jerarquización de las necesidades

Nota. Tomado de *Motivación de personal* (p.4) por Editorial Vértice, 2008, España.

Partiendo de la pirámide anterior de jerarquía de necesidades, se plantea que “el individuo privado de todo estará motivado únicamente por las de la base de la pirámide y –a medida que tuviera cobertura de esas necesidades- dejaría de motivarle su obtención y aspiraría a satisfacer las superiores” (Maslow, s.f., cp. Editorial Vértice, 2008, p.4).

Algo que agrega Herzberg (s.f.), cp. Editorial Vértice (2008), al concepto de motivación es que ella no es un elemento absoluto. Existen factores que motivan, al igual que existen otros factores que desmotivan, lo que resulta interesante es que ambos factores pueden coexistir dentro de la empresa. El autor también señala que en una organización existen componentes que al no estar presentes producen insatisfacción y desmotivación (ejemplo el salario, instalaciones o buena comunicación), pero cuando los hay en abundancia no necesariamente revierten esa desmotivación.

Como se ha visto, la motivación está sujeta a factores internos y externos que estimulan la conducta de las personas hacia un objetivo previamente establecido. Para Mercado (2004), es primordial comprender que “el hombre es un todo integrado. No existe un ‘hombre exterior’ y un ‘hombre interior’; su personalidad es una unidad integrada, pero su patrón de conducta lo determina una mezcla compleja de fuerzas internas e influencias del exterior” (p.675).

La motivación en el trabajo es una pieza clave para el éxito de la empresa. Según Mercado (2004), el directivo tiene que aprender a despertar el interés de sus empleados, tiene que saber motivarlos. “El éxito que se tenga al motivar al personal de la organización se determinará por el grado en que se logre influenciarlo para que reaccione con una conducta favorable a la misma” (p.676).

Si se desea precisar lo básico para motivar a un empleado, hay que empezar por conocerlo y comprenderlo como persona. “El ejecutivo inteligente identificará las necesidades personales de sus empleados y ayudará a traducirlas en metas personales combinándolas después con las de la organización a fin de que tanto la empresa como el empleado resulten beneficiados” (Mercado, 2004, p.677).

2.9 Desarrollo organizacional

En la actualidad, mucho se habla acerca del significado de desarrollo organizacional. Es un tema que se ha propagado dentro del ámbito empresarial y que suscita mucho interés en los investigadores del área corporativa. Para Beckhard (1969), cp. De Faria (2004), el desarrollo organizacional es “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales” (p.27).

Este elemento es visto como una herramienta que mejora el proceso interno de una institución o empresa. Según Marchant (2005), el desarrollo organizacional es una filosofía que impulsa la efectividad en las acciones de una organización, y resulta necesario para una organización que debe insertarse y sobrevivir en un entorno crecientemente globalizado. Bennis (1969), cp. De Faria (2004), apoya este enunciado y manifiesta que es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos” (p.27).

Grid (1968), cp. De Faria (2004), indica que el desarrollo organizacional es el proceso o evolución sistemática que una organización emprende para alcanzar un ideal de excelencia corporativa. Esto quiere decir que el concepto está orientado a la posibilidad de desarrollar a la organización a un nivel superior del que está y dirigirla, tanto a ella como a sus integrantes, hacia el logro de los objetivos.

En el desarrollo organizacional, la principal variable a tomar en cuenta son las personas, ya que es a través de los individuos y de sus comportamientos que se avanza al alcance de las metas (Sang, 1984). El desarrollo organizacional implica un “proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamientos entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones” (Hornstein y Burke, 1971, cp. De Faria, 2004, p.30).

2.10 Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual dos o más personas interactúan, intercambian conocimientos y experiencias (León, 2005). “Es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Más concretamente, la comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor” (Editorial Vértice, 2007, p.2).

La comunicación hace referencia a un proceso mediante el cual se transmite información a un destino. Hay un sistema de comunicación si, desde una fuente de información, un transmisor puede emitir una señal a través de un canal a un receptor que pueda decodificar el mensaje (Cabrera y Pelayo, 2001).

La comunicación, entendida dentro de la conducta humana, “consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado” (Martínez, 2003, p.1). El autor agrega que el hombre es un ser comunicativo y que la comunicación es la base para establecer la vida social; si dentro de un grupo social se suprime el intercambio de signos orales o escritos, dicho grupo deja de existir.

Según León (2005), “la vida del hombre sin el acto comunicativo sería inconcebible (...). La comunicación ocupa un lugar privilegiado en la creación y el desarrollo de las sociedades” (p.12). En las últimas décadas se ha desarrollado un creciente interés por el proceso de la comunicación interpersonal. La sociedad empieza a tomar conciencia de la importancia y complejidad que supone la comunicación entre humanos (Martínez, 2003).

Numerosos son los estudios que intentan explicar y descifrar el proceso de comunicación en las personas. En palabras de Báez (2000), la comunicación humana representa la interacción social, significa compartir una serie de símbolos y formas de pensar, sentir o actuar. Además, agrega que la comunicación también incluye el entendimiento que se tiene o no hacia los demás.

La comunicación, si se sabe gestionar, puede ser muy provechosa y generar beneficios. Tal como señala Báez (2000):

Una buena comunicación con otra persona conlleva que somos capaces de entenderlo, de ponernos en su lugar, de interpretar con mucha certeza sus estados de ánimos o lo que puede pensar en un momento dado, por sus gestos o actitudes. Así pues, se puede afirmar que mantendremos una comunicación mejor con aquellos con los que compartimos gustos, maneras de ver las cosas, con los que tenemos afinidades sociales o culturales. Conectamos mejor con aquello que se adecua a nuestras expectativas, motivaciones, deseos e intereses (p.2).

Dentro de la comunicación se precisan varios elementos: emisor, mensaje, código, canal, receptor, retroalimentación y ruido. Cada elemento representa un papel dentro del proceso comunicativo (Editorial Vértice, 2007). Así pues, de acuerdo a ello, queda detallado que:

- Emisor: es la fuente de comunicación que intenta y desea transmitir un pensamiento o idea a otro.
- Mensaje: es toda la información que se transmite, todo lo que recibe el receptor.
- Código: es la forma como se estructura el mensaje, que incluye la habilidad, actitud, conocimientos y eje socio-cultural. El código debe ser compartido entre emisor y receptor para que haya comunicación exitosa. Un ejemplo de código es el idioma.
- Canal: es el medio que se usa para transmitir el mensaje. Puede ser oral o escrito, a través de una red, carta, teléfono, etc.
- Receptor: es el sujeto a quien va dirigido el mensaje. Él debe estar preparado para recibir el mensaje.
- Retroalimentación: es lo que permite indicar si hubo éxito o no en la comunicación. Es la capacidad de obtener respuesta e interacción entre el emisor y el receptor.
- Ruido: es todo lo que entorpece la comunicación y hace difícil su desarrollo.

La comunicación se puede clasificar de diferentes maneras. Según Editorial Vértice (2007), algunas tipologías que permiten su clasificación pueden ser:

- En función del canal que se utiliza para transmitir el mensaje:
 - a) Comunicación escrita: es la que se efectúa mediante la palabra escrita, usando letras, gráficos.
 - b) Comunicación oral: es la que se desarrolla mediante la palabra hablada, usando los sonidos o diálogos.
 - c) Comunicación no verbal: es la que está compuesta por las expresiones faciales y gestos corporales.

- En función del grado de interacción entre emisor-receptor:
 - a) Comunicación directa: es la comunicación que se desarrolla de forma personal, el emisor y receptor están cara a cara.
 - b) Comunicación indirecta: es aquella comunicación donde emisor y receptor están a distancia, se vale de un instrumento o herramienta para producirse. Puede ser personal (por teléfono, correo electrónico) o colectiva (por radio, tv, periódicos, libros).

En la actualidad, el mundo empresarial le otorga una valoración significativa a la comunicación. En el ambiente corporativo se ha tomado conciencia de los problemas que pueden originarse por una comunicación deficiente y la necesidad de comunicar de forma eficaz. “Efectivamente, las organizaciones están compuestas por individuos, y todo lo que ocurre en ellas, desde el trabajo diario hasta las relaciones humanas, debe ser entendido en términos de comunicación” (Martínez, 2003, p.1).

En las empresas debe existir la comunicación. La comunicación surge como un proceso estratégico que permite la generación, distribución y desarrollo de los significados en las organizaciones. Estas necesitan comunicarse de forma proactiva y estratégica para vivir en sociedad (Pizzolante, s.f., cp. Manucci, 2005).

2.11 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el conjunto de conocimientos sistematizados enfocados al análisis, diagnóstico y perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y así fortalecer la identidad y desempeño de las entidades (Rodríguez, 2005).

Desde otra óptica, Gámez, Soria y López (2006) señalan que la comunicación organizacional es un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Ellos indican que la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de identificación de estructura. Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Según Andrade (2005), “la comunicación organizacional comprende el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ella y sus diferentes públicos externos” (pp.15-16). Este autor también comenta que la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma como se da el proceso de comunicación dentro de la empresa; además plantea que el proceso comunicativo dentro de la organización sirve para desarrollar estrategias que faciliten y promuevan el flujo de mensajes entre todos los públicos.

En una perspectiva más amplia, la comunicación organizacional se entiende como aquella que dentro un sistema económico, político, social o cultural se da la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran a la empresa y busca brindar espacios para la discusión de los problemas de la institución esforzándose por encontrar soluciones colectivas que beneficien al sistema y lo hagan más productivo (Rebeil, 1998).

Por fortuna, un buen número de organizaciones comienzan a ser conscientes de los beneficios que otorga una buena gestión de la comunicación, sobre todo en la implantación de procesos de calidad y en los casos de situaciones imprevisibles

de crisis en la organización. La correcta gestión de la comunicación organizacional puede convertirse en un reparador de los efectos de la crisis (Ongallo, 2007).

De acuerdo a Andrade (2005), la comunicación organizacional estudia el intercambio de información que se da dentro y fuera de una empresa, abarca la comunicación que se origina entre el personal de la empresa y entre ella con su entorno. Así pues, en el nivel empresarial se precisan dos ramificaciones o tipologías de la comunicación, una dirigida al ámbito interno y otra enfocada hacia lo externo. Para él, los dos tipos de comunicación que pueden darse dentro de una organización son la comunicación interna y la comunicación externa.

2.11.1 Comunicación interna

La comunicación interna es el “conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común” (Díez, 2006, p.34). Este tipo de comunicación está orientada a las personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de la empresa, ese grupo está conformado por los accionistas, directivos y empleados (Editorial Vértice, 2007).

De acuerdo a Andrade (2005), la comunicación interna que se desarrolla en una empresa pueda definirse como:

El 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 permite la alineación de esfuerzos de todos los integrantes de la empresa y eso a su vez contribuye al mejoramiento de las relaciones interdepartamentales (Editorial Vértice, 2007).

Matilla (2009) establece que la comunicación interna juega un rol estratégico en la construcción de la cultura organizacional, ya que contribuye a generar sentido de pertenencia y participación uniforme en los empleados para la consecución del proyecto general común dentro de la organización.

“El trabajador será un excelente portavoz de la compañía si posee la información necesaria y se identifica plenamente con la cultura de la empresa” (Del Pulgar, 1999, p.60). El autor también recomienda que todas las organizaciones deberían considerar a los propios integrantes como su primer público objetivo.

La comunicación interna resulta ser una herramienta muy eficaz para la gestión de las organizaciones, esto es porque se puede utilizar para analizar la realidad que existe en ellas. Esa realidad puede ser medible de forma objetiva mediante cuestionarios y escalas de valoración, o de forma subjetiva a través de conversaciones, entrevistas o estudios de la documentación interna que circula por la empresa (Díez, 2006).

Para Villafañe (1993), cp. Del Pulgar (1999), la comunicación interna tiene como principal cometido “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (p.60). El autor manifiesta que el proceso comunicacional y las informaciones que se transmitan al personal de la empresa estarán siempre encaminados a los objetivos organizacionales.

Díez (2006) recuerda que los trabajadores de una empresa tienen una necesidad de información que debe ser atendida solo por la empresa. Él señala que existen tres tipos de información que requieren los empleados y que debe tomar en cuenta la comunicación interna:

- Información que esté relacionada con su trabajo dentro de la organización, generalmente es relativa a temas de salario, normativas y condiciones laborales.
- Información sobre su puesto de trabajo, para que se sepa con claridad las funciones que debe cumplir y cómo hacerlas.

- Información sobre la empresa como ente, conocer cuál es su historia, su presente y futuro, así como sus objetivos y políticas.

La comunicación interna, dirigida al recurso humano de la empresa, puede ofrecer utilidades prácticas para el desarrollo corporativo. De acuerdo a Villafañe (1993), cp. Del Pulgar (1999), valerse de la comunicación interna permite “implicar al trabajador en la participación del proyecto de empresa mediante la aceptación de objetivos y valores, armonizar las acciones de la empresa, promover un cambio de actitudes y mejorar la productividad” (p.61).

De igual forma, Westphalen y Piñuel (1993), cp. Del Pulgar (1999), detallan algunas utilidades de la comunicación interna:

- Construir identidad de la empresa
- Promover el conocimiento acerca de la empresa
- Impedir el hermetismo interdepartamental
- Informar a los empleados
- Divulgar los logros alcanzados por la organización
- Estandarizar la posibilidad de expresión de los empleados
- Alentar a la comunicación y al intercambio en todos los niveles

Para Díez (2006), el despliegue de una adecuada comunicación interna impulsa la motivación en los empleados, genera confianza, crea cultura de empresa, mejora el clima laboral, elimina rumores y falsos mensajes, y permite incorporar las sugerencias de los empleados que serán valiosas para mejorar los procesos internos.

Algo muy importante que vale la pena destacar es que dentro de la comunicación interna existen varias modalidades que reflejan la dirección o la forma en que es proyectada la información dentro de la empresa. Concretamente, en la comunicación interna, también existe una clasificación que atiende a diversos factores (Andrade, 2005).

Según Editorial Vértice (2007), la comunicación interna puede manifestarse de manera:

a) Formal: donde el contenido de los mensajes e informaciones está referido únicamente a aspectos laborales. Generalmente utiliza la escritura como medio y su velocidad es lenta porque cumple con los procedimientos burocráticos propios de la organización, ya que es la que se da a través de las fuentes o canales oficiales.

b) Informal: donde el contenido de los mensajes e informaciones, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza los canales no oficiales, que no son los establecidos por la organización. Generalmente se produce por el boca a boca, en encuentros entre pasillos y propicia la creación del rumor.

Andrade (2005), también determina otra tipología dentro de la comunicación interna que responde a las distintas direcciones en la que puede ser dirigida. Conforme a ello, explica que existe:

a) Comunicación vertical: es la que ocurre entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Puede ser ascendente cuando la información va de un nivel inferior a uno superior, descendente cuando la información va en sentido contrario, unidireccional si no recibe respuesta y bidireccional si es retroalimentada.

b) Comunicación horizontal: es la que ocurre entre las personas que están en un mismo nivel jerárquico, que cumple roles equivalentes, sea que formen parte de una misma área o pertenezcan a diferentes.

c) Comunicación diagonal: es la que ocurre entre personas de distintos niveles jerárquicos y distintas áreas. En la actualidad, las empresas tienen fuerte interés por este tipo de comunicación interna debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (áreas, niveles y funciones).

A la anterior clasificación, Del Pulgar (1999) añade que en la comunicación vertical existe el vector descendente que se utiliza para difundir la historia y filosofía de la empresa con la pretensión de reforzar la identidad y cultura organizacional; mientras que el vector ascendente pretende favorecer el diálogo para que todos los empleados se sientan protagonistas de la actividad empresarial y manifiesten opiniones que ayuden a mejorar la productividad. Finalmente, el autor comenta que la dirección horizontal estimula la comunicación entre los departamentos e individuos de niveles similares con el propósito de optimar la estructura organizativa y aumentar la cohesión interna.

Para Andrade (2005), otro factor que conforma una nueva tipología para la comunicación interna es la interacción. En ese sentido, él manifiesta que la comunicación interna puede estar dividida en:

- a) Comunicación interpersonal: es la que se da entre dos o más individuos de la organización.
- b) Comunicación intragrupal: es la que se da entre las personas que pertenecen al mismo grupo de trabajo.
- c) Comunicación intergrupala: es la que se da entre los miembros de diferentes grupos o equipos de trabajo.
- d) Comunicación institucional: es la que se da entre la organización como un todo y sus diversos grupos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello.

Con los cambios que viven constantemente las empresas, se ha vuelto una prioridad el desarrollo de las habilidades de comunicación de los empleados, en los distintos niveles y áreas. Como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad que atañe a todos, aunque bien algunos deben tener un rol más relevante debido a la posición que ocupan o a la información que manejan (Andrade, 2005).

2.11.2 Comunicación externa

Se denomina comunicación externa a aquella comunicación dirigida al público general de la empresa, que son las personas que no tienen ningún tipo de relación personal con la empresa o si la tienen es muy limitada. La comunicación externa demanda un esfuerzo más amplio pues el campo de acción requiere ser más extenso para llegarle al mayor número de personas (Editorial Vértice, 2007).

La comunicación externa se refiere al “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005, p.17).

Álvarez (s.f.), cp. García (2005), expresa que la comunicación externa es el “conjunto de actividades de comunicación de una institución o empresa destinada a todos aquellos público-objetivo, que situados fuera de la estructura orgánica de la misma, mantengan con ella cualquier tipo de relación” (p.85).

El intercambio de datos, pautas e imágenes referidos a la empresa y que sucede hacia afuera de su entorno organizacional es lo que constituye a la comunicación externa. Las personas a las que va dirigida ese tipo de comunicación son los públicos generales, los proveedores, competencia, medios de comunicación, la opinión pública y el gobierno (Arroyo, 2012).

Según Editorial Vértice (2004), por lo general las empresas utilizan este tipo de comunicación para dar a conocer sus objetivos al público externo que no pertenece a la organización. Por ello, señala que algunos de sus objetivos son:

- a) Que el público externo conozca la filosofía de la empresa y forme una imagen positiva de la empresa, que sepan relacionar con sus productos y servicios.
- b) Que la empresa pueda demostrar características distintivas mejores que las de la competencia.

De acuerdo a Mourelle (2009), la comunicación externa tiene como finalidad lograr con éxito la venta de productos y servicios. Dentro del ámbito laboral, “tiene como objetivo crear una buena imagen corporativa para dar a conocer los productos y servicios que ofrecen a sus clientes: publicidad de la empresa y sus servicios, promoción de ventas y relaciones públicas” (p.278).

La empresa es un ente social y por ello debe actuar de cara al exterior, debe hacer una comunicación externa eficiente con el objetivo no solo de mejorar la imagen organizacional, sino también conservarla, además de ofrecer confiabilidad a los clientes y personas del entorno (Soto, s.f.). El autor agrega que todas las formas de comunicación externa solo buscan dar a conocer a la empresa en todos los sentidos y promocionar su posición dentro de la sociedad.

El desarrollo de la comunicación externa en la empresa se debe a la necesidad de establecer las relaciones con su entorno para anticiparse así a sus demandas y requerimientos. Este tipo de comunicación es el proceso que consiste en vehicular la información o los contenidos desde la organización hacia la opinión pública (Sánchez, 2005).

Según D. Fernández y E. Fernández Rico (2010), la comunicación externa se vale de diferentes herramientas, algunas de ellas son:

- La comunicación externa operativa, que tiene como propósito mostrar a la empresa como una organización o ente que informa de sus productos o servicios y que trata de mejorar su imagen dirigida el entorno.
- La publicidad, que es un medio de promoción para la empresa y busca asociar sus productos, servicios o marca a una causa específica que la distinga y mantenga en competencia dentro de la sociedad.
- Las relaciones públicas, que son estrategias utilizadas para gestionar la comunicación entre la empresa y las personas externas a ella, de tal forma que se construya una percepción positiva y cierto nivel de reputación dentro del entorno.

2.12 Canales de comunicación

En opinión de Muriel y Rota (1980), se puede decir que los canales de comunicación son:

El método de difusión que se emplea para enviar mensajes. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos. Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción del mensaje y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico o externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara (p. 30).

Los canales de comunicación son el conjunto de recursos en espectro, espacio, tiempo y equipos, que son necesarios para realizar o llevar a cabo alguna acción que implique comunicación. En términos generales, ellos son transmisores, receptores y medio de transporte de la información (Pérez, Zamanillo y Casanueva, 2007).

Un canal de comunicación es el medio que se usa para llevar el mensaje. Puede ser oral, escrito, a través de red, carta o teléfono (Editorial Vértice, 2007).

Es importante seleccionar el canal de comunicación adecuado, pensando siempre en la audiencia y en los mensajes a transmitir. Kotler (2002) determina que las empresas pueden utilizar dos tipos de canales de comunicación: personales y no personales.

Ampliando lo expuesto por el autor, los canales de comunicación personales implican una comunicación más directa y derivan su eficacia de las oportunidades para individualizar la presentación de mensajes y la retroalimentación inmediata. Por otro lado, el autor manifiesta que los canales de comunicación no personales incluyen los medios, ambientes y eventos. En los medios se distinguen los impresos, de difusión, electrónicos y de exhibición. Estos canales no personales, casi siempre requieren de un costo adicional para poder transmitir el mensaje que se desea comunicar.

2.13 Barreras comunicacionales

Todo aquello que interrumpe el flujo interactivo de la comunicación es considerado como una interferencia o barrera comunicacional. Dichas barreras pueden disminuir o incluso anular el impacto o reacción que se pretende generar en la comunicación (Ediciones Díaz de Santos S.A, 1997).

También se entiende por barreras comunicacionales todo aquello que puede frustrar la llegada del mensaje y se presenta debido a los problemas o deficiencias originadas en algunos de los elementos que conforman el proceso de comunicación. El efecto de esas barreras comunicacionales puede hacer que el contenido del mensaje no llegue a su destino o que llegue de forma distorsionada y se pierda la información (León, 2005).

Según Davis (1996), las barreras no solo pueden ser externas del emisor, también “algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales. Entre las causas de estos bloqueos emocionales están el enojo, temor, las actitudes y la incertidumbre” (p.13).

Tal como señala León (2005), entre los tipos de barreras comunicacionales, se pueden distinguir cinco grupos:

- a) Barreras semánticas → generadas por falta de coincidencia, diferencias de significados y sentido, entre emisor y receptor.
- b) Barreras físicas → que afectan directamente a los medios usados para la transmisión y recepción del mensaje.
- c) Barreras fisiológicas → que se presentan cuando existe alguna disfunción total o parcial en los órganos que participan en el proceso de la comunicación.
- d) Barreras psicológicas → generadas por las diferencias a la hora de percibir y concebir el mundo que le rodea. Las personas son diferentes y piensan diferente.
- e) Barreras ideológicas → que se vinculan con el contexto social-cultural de quienes establecen la comunicación.

Los expertos señalan que muchos son los factores que pueden provocar distorsiones y bloquear la comunicación. La mayoría de esos factores interruptores atiende a características propias de cada individuo, como los sentidos, el significado de las palabras que cada quien tiene, las emociones y actitudes tanto del emisor como del receptor (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Martínez (2003) indica que algunas manifestaciones tradicionales de las barreras u obstáculos que se encuentran en el proceso comunicativo son:

- Insuficiencia de la información: generalmente es relativa a la autoridad ya que la información se encierra en el misterio para conservar su poder o prestigio. La retención de información no es recomendada pues da paso a la comunicación informal, a la deformación de los mensajes y a la filtración de información falsa.
- Lentitud en las comunicaciones: el retraso de la información no mantiene actualizados a los integrantes del proceso comunicativo.
- Superabundancia de información: si el individuo recibe mucha información, le es más complicado encontrar lo que realmente puede serle útil. La cantidad de mensajes es mayor a lo que se puede procesar de manera satisfactoria.
- Frenado ideológico: toda decisión o información es objeto de preferencias y divergencias. No a todos les gusta y no a todos les desagrada. Todo depende de las orientaciones y admisiones que otorga cada quien.

Dalton, Hoyle y Watts (2007) agregan que un elemento que pudiera convertirse en una barrera comunicacional si no se atiende es la capacidad de saber escuchar. Tener disposición para entender al otro y hacer un esfuerzo por oír sin prejuicio alguno los componentes verbales y no verbales de lo que alguien dice es un paso para mejorar la comunicación.

Situaciones que, según Martínez (2003), ponen de manifiesto la existencia de barreras comunicacionales son:

- Oír lo que se quiere, aplicando subjetividades
- Pasar por alto las ideas contrarias, no tomarlas en cuenta
- Tener prejuicios sobre el emisor
- Dejar entrever la influencia del grupo en la comunicación
- El significado de las cosas no es compartido
- Excesiva comunicación no verbal
- Emociones encontradas
- Ruidos que perturban el intercambio de mensajes
- Distancia entre emisor-receptor

De la misma forma, Martínez (2003) sugiere algunas acciones que podrían funcionar para derribar las barreras comunicacionales:

- Adaptarse al mundo del receptor, integrarse al contexto del otro
- Utilizar el diálogo como canal de comunicación
- Servirse de la comunicación directa, persona a persona,
- Insistir numerosas veces para establecer más lugares comunes
- Usar un lenguaje claro, sencillo y directo que ayude al entendimiento
- Traducir las palabras en acciones reales
- Usar vías alternas de comunicación
- Reducir las distancias que se susciten

Resulta importante considerar que “las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe” (King, 2012, ¶38). Este autor también señala que, en las empresas, los administradores consideran como un gran reto el tratar de resolver las fallas e inconvenientes de la comunicación organizacional ya que eso implica encontrar oportunidades para mejorar los procesos.

2.14 Marketing

Kotler y Armstrong (2008) definen al marketing como la “administración de relaciones perdurables con los clientes” (p.5). Para ellos, el marketing es una herramienta empresarial que tiene una doble meta: atraer a nuevos clientes por medio de una propuesta de valor único y superior, y conservar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.

Las personas que compran y consumen productos empujan a la empresa a adoptar una orientación dirigida al mercado. El marketing resulta ser “el conjunto de estrategias y tácticas destinadas a entusiasmar al cliente, previendo sus ilusiones, adelantándose a sus deseos, sobrepasando sus expectativas y cumpliendo con sus exigencias con la mayor rapidez y precisión posible, supervisando continuamente su total satisfacción” (Editorial Vértice, 2010, p.1).

En palabras concretas, E. Davies y B. Davies (2000) establecen que el marketing “consiste en identificar y satisfacer, obteniendo beneficios, las necesidades de los clientes” (p.8). En su concepto de marketing resaltan tres componentes: identificar las necesidades, satisfacerlas y obtener beneficios. Con esto, ellos precisan que el éxito de una empresa está sujeto a su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y sacar provecho de eso.

El marketing puede distinguirse entre una definición social y una gerencial. Para Kotler (2002), una definición social del marketing establece que es un proceso a través del cual los individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos-servicios con otros; mientras que una definición gerencial señala al marketing como el arte de saber vender productos o servicios.

La American Marketing Association (s.f.), cp. Kotler (2002), apoya la definición gerencial del marketing y agrega que es “el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios

para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones” (p.4).

Por otro lado, Peter Drucker (s.f.), cp. Kotler (2002), plantea un concepto de marketing que va más hacia lo social. Opina que:

El objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. Idealmente, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar (p.4).

En la actualidad, el concepto de marketing va mucho más allá del hecho de solo vender y anunciar algo. Hoy en día, es importante comprender que el marketing no es solo lograr una venta. Kotler y Armstrong (2008), precisan que “el marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (p.5).

El marketing es quien guía todas las acciones estratégicas y operativas para que las organizaciones se vuelvan cada vez más competitivas en la satisfacción de los requerimientos de los individuos (Rivera y De Garcillán, 2012). Los autores dicen que el marketing intenta ofrecer lo que la gente necesita, estudia y diseña lo que se va a vender, analiza si la gente está contenta con lo que compró e impulsa para que se repita la compra. Por tanto, señalan que el marketing implica la satisfacción de las personas en corto y largo plazo, y procura que la gente compre no solo una vez, sino varias veces.

Es importante que una empresa desarrolle acciones de marketing, eso ayudará en la toma de decisiones más acertadas pues todo se hará con base en la información real del mercado. Además, el marketing evitará que se emprendan operaciones al azar ya que se podrá tener un conocimiento sobre las necesidades de las personas y surgirán más posibilidades para que la empresa genere ventas y sea más rentable (Thompson, 2010).

El marketing es clasificado de diferentes formas. Sin embargo, se resaltarán las dos tipologías más comunes: interna y externa.

2.14.1 Marketing interno

Este tipo de marketing es el que “se presenta dentro de los procesos administrativos de las organizaciones en interacción con su personal” (Pérez, 2004, p.30). Concretamente, son todos los esfuerzos de marketing que hace la empresa y que son dirigidos a los empleados para implementar y fortalecer la filosofía de la organización.

Para una empresa, el marketing interno hace referencia a las acciones que se dirigen al trabajador. Él nace como respuesta a las nuevas necesidades de la compañía, intenta motivar al equipo humano y mantener las mejores condiciones laborales en un entorno empresarial donde el cambio es constante. Su objetivo es incrementar el nivel de productividad y vincular a los empleados con el proyecto empresarial (Complicity Marketing, s.f.).

Según Kotler y Armstrong (2008), el marketing interno estipula que la compañía debe capacitar y motivar de manera eficaz a todos sus empleados para que trabajen como un equipo con el fin de proporcionar satisfacción al cliente. Al mismo tiempo insisten en que primero debería existir un marketing dirigido a los empleados para que ellos sean los principales promotores de la empresa dentro de la sociedad.

Mostrarles a los empleados que son importantes para la gestión empresarial es un factor clave para impulsar la eficiencia dentro del negocio. El marketing interno asegura que los empleados de todos los niveles de la organización, incluida la dirección, comprendan y experimenten el proyecto empresarial. Permite, además, que todos los trabajadores estén preparados y motivados para actuar de una forma orientada a los servicios. Eso, sin duda, ayudará a aumentar los estándares de calidad ofrecidos (Gronroos, 1994).

El marketing interno también se conoce con el nombre de endomarketing. Al mencionar alguno de estos dos nombres hacemos referencia a lo mismo pues ambos se refieren al marketing que se produce hacia adentro de la empresa. Lo que se intenta con ellos es que los empleados estén alineados en un eje de acción que vaya en sincronía con los objetivos de la empresa (Gómez, 2014).

En palabras de Gronroos (1994), para una organización la importancia del marketing radica en permitir a la dirección enfocar todas las actividades internas a una perspectiva más sistemática y estratégica. “El principal beneficio del endomarketing es que logra coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias” (Gómez, 2014, ¶7).

De acuerdo a Miranda, Chamorro y Rubio (2007), algunos beneficios que se obtienen por la implementación del marketing interno o endomarketing en una empresa son:

- La participación de los trabajadores en los procesos, acciones y problemas organizacionales.
- La participación de todos en la búsqueda de nuevas alternativas de trabajo, en la innovación de ideas y en la toma de decisiones.
- La participación de todos para discutir temas de remuneración, reconocimientos y otros asuntos laborales.
- Inculcar valores como la confianza y la honestidad en los empleados.
- Generar una comunicación abierta entre todos los miembros de la empresa que disminuya las brechas, de tipo relacional, entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Estimular el trabajo en equipo para mejorar las condiciones laborales y desarrollar la motivación en el personal.
- Promover la formación continua dentro de los empleados para que conozcan acerca de la filosofía, metodología y operaciones de la empresa. La base de un producto de calidad reside en un equipo de trabajo bien informado.

2.14.2 Marketing externo

El marketing externo, a diferencia del interno, hace mención a todos los esfuerzos dirigidos al contacto, establecimiento y mantenimiento de las relaciones entre la empresa y su público objetivo (Martínez, 2015). Son las acciones enfocadas a las personas que pertenecen al entorno exterior de la empresa.

Para Marketing Publishing Center (1992), este tipo de marketing se conoce también por el nombre de marketing tradicional y es el que “se encarga de atraer los clientes potenciales a la empresa; sus funciones básicas son provocar las primeras pruebas (por compras o por muestras) y actuar como refuerzo permanente para mantener la lealtad de los clientes” (p.102).

Otro planteamiento de lo que significa marketing externo señala que es el proceso de comunicar, dar a conocer y persuadir a las personas que están fuera de la empresa sobre los productos-servicios que se ofrecen y sobre la filosofía corporativa que pertenece a la organización (Pérez, 2004).

En un sentido más amplio, Escudero (2014) propone que el marketing externo es la actividad de promoción de la empresa hacia el exterior, hacia la sociedad, por medio de la cual se establece la política de precios, la adopción de decisiones sobre el tipo de distribución, la campaña de publicidad y la reputación externa de los productos que se ofrecen.

Dávila (2014) subraya que la función de un marketing externo es hacer que la organización se proyecte al mundo, y mediante eso es que podrá crecer y progresar. Para él, el crecimiento deriva cuando la empresa se expone frente a personas que antes no la conocían. Señala que el desarrollo de un marketing dirigido a individuos que están fuera del ambiente cotidiano de la empresa es directamente proporcional a la sustentabilidad de la organización. “Para muchas organizaciones, la interacción con el mundo exterior se convierte rápidamente en su oportunidad más rentable” (¶3).

2.15 Público

Se entiende por público a aquellas personas, entes o empresas que adquieren de forma voluntaria productos o servicios que necesitan o desean para sí mismo o para terceros. Es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Thompson, 2010).

Por otro lado, Dewey (1984), cp. Míguez (2010), plantea que el público es un grupo de individuos que se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo al respecto. Él señala que el público es un conjunto de personas asociadas a una necesidad.

En una perspectiva más hacia lo psico-sociológico, Price (1994) resume que el público es una colectividad imprecisa pero organizada que nace del transcurso de una discusión en torno a una cuestión. Así pues el público es producto de un asunto y a medida que ese asunto evoluciona, él se transforma.

Otra visión que se tiene sobre el significado de público es la propuesta por Tarde (s.f.) donde se señala al público como un conjunto o suma de individuos con una conciencia colectiva permanente. Siguiendo esto, el público puede definirse como una unidad cuyos miembros tienen intereses comunes y una fuerte influencia informal que resulta recíproca (Noguero, 1995).

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008), un público es “cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (p.67). El público es necesario para definir las acciones de marketing de una empresa.

El concepto de público pretende definir a un tipo de colectividad social que comparte las mismas ideas o características, y que surge en torno a un asunto específico (Míguez, 2010).

Al hablar de público, se pueden identificar distintos tipos. Kotler y Armstrong (2008) mencionan siete clases de público dentro del ámbito empresarial:

- Públicos financieros: son los que ejercen influencia en la capacidad de la empresa para obtener fondos o capitales que le ayudarán a seguir funcionando.
- Públicos de medios de comunicación: son los que llevan las noticias, artículos y opinión editorial, abarca a los diarios, revistas, radio y tv.
- Públicos gubernamentales: son los que están directamente relacionados con los ámbitos relativos al gobierno y al Estado. La empresa debe tener representantes legales que den la cara ante el gobierno.
- Públicos de acción ciudadana: son las organizaciones o grupos de consumidores y ciudadanos, generalmente son de pequeña escala y tienen una representación minoritaria.
- Públicos locales: hacen referencia a residentes y organizaciones civiles de ciertas comunidades.
- Público general: la sociedad en sí, engloba a todos los individuos. La audiencia general y total a la que una empresa se dirige. El contexto generalizado.
- Públicos internos: son los trabajadores, regentes, voluntarios y junta directiva que pertenecen al campo interno de la empresa.

Dentro de los públicos mencionados con anterioridad, destacan dos que son atendidos y nombrados con frecuencia dentro de las organizaciones: público general o externo y público interno.

2.15.1 Público interno

El público interno está estrechamente asociado a una organización, se compenetra con su misión y conforma el grupo de colaboradores permanentes (Lammertyn, 1997, cp. Matilla, 2009). De igual forma este autor señala que el público interno mantiene una relación de dependencia con la organización pues recibe un salario por sus servicios.

Una idea más amplia acerca de lo que es un público interno refiere a que “es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y

con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo” (Marston, 1981, cp. Míguez, 2010, p.70). Esto describe al público interno como el grupo que entra en contacto regular con la organización y se involucra con el funcionamiento interno de ella.

El público interno está integrado por los individuos que forman parte de la estructura orgánica de una organización. Incluye a los directivos, mandos intermedios, empleados y accionistas. El empleado merece consideración dentro de una empresa y por eso es estratégico verlo como un público también (Aguadero, 2013).

De acuerdo a Editorial Vértice (2007), el público interno se compone de los grupos sociales que integran el organigrama de la empresa. De igual forma, indica que lo principal con respecto a los públicos internos es la formación del llamado “grupo empresa” donde todos los integrantes de la organización constituyen un equipo con un objetivo común e interaccionan entre sí en pro de la empresa.

Moore y Canfield (1980), cp. Míguez (2010), consideran que el público interno es aquel que pertenece directamente a la organización, sus trabajadores. A esa definición se agrega que el público interno “consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo” (Marston, 1981, cp. Míguez, 2010, p.70). En ello, se resaltan dos cosas: colectivos relacionados con la empresa y que entran en contacto con ella de forma regular.

El público interno representa una dimensión importante para la empresa. La forma como se configura la relación con los empleados es lo que marca, en gran medida, el funcionamiento de la empresa, dotando de sentido la relación laboral y formando un tipo de cultura organizacional distintivo. El público interno representa a los grupos propios de la empresa y a su dimensión interna. Para una organización, “el eje central de esta dimensión es potenciar el crecimiento del capital humano” (ExpokNews, 2009, ¶3).

2.15.2 Público externo

Respecto al público externo, Matilla (2009) dice que en numerosas definiciones se tiende a considerar como el grupo de individuos que “no presenta claros vínculos socioeconómicos o jurídicos con la organización, pero que le interesa a ésta por objetivos mercadológicos, políticos o sociológicos” (p. 188). De acuerdo a esto es el grupo donde mayormente recae la atención de una empresa pues tiene especial interés para efectos de mercadeo. Los públicos externos son aquellas personas que “influyen a la organización a partir de un interés relativo” (Marston, 1979, cp. Matilla, 2009, p.189).

Para Editorial Vértice (2007), el público externo está integrado por los “grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización” (p. 168). Además, se señala que los públicos externos pueden ser numerosos, pero no debe dejarse de lado el hecho de que algunos de ellos interesa más que otros a la empresa.

Todos aquellos individuos que configuran el entorno social de la organización conforman el llamado público externo de la empresa. El público externo se puede subdividir en: efectivo como clientes y proveedores, potenciales como los posibles futuros compradores e indirectos como el gobierno, entidades empresariales y la comunidad (Illescas, 2000, cp. Matilla, 2009).

A diferencia de los públicos internos, los públicos externos están fuera de la estructura empresarial. Los mensajes dirigidos al público externo son totalmente diferentes a los dirigidos en función de los empleados. Para el público externo, la empresa debe pensar en hablar y expresar cosas que a los consumidores, competidores y autoridades les interese. El público externo está conformado por los grupos cuya relación con la empresa es indirecta, por tanto no se ven afectados de forma inmediata por los acontecimientos que en ella se suscitan (Ravani, Cravino y Martini, 1999).

2.16 Estrategia

En la actualidad, el concepto de estrategia es usado en muchas áreas de estudio. “Es difícil imaginar una conversación de negocios que no incluya la palabra estrategia. Parece que todo el mundo comprende su alcance, pero probablemente ni siquiera los grandes estudiosos de la estrategia se ponen de acuerdo sobre su significado” (Carrión, 2007, p.26).

Un concepto moderno acerca de lo que es una estrategia aparece gracias a Alfred Chandler, él introduce una clara noción sobre este término. Tal como señala Chandler (1962), cp. Mintzberg, Brian Quinn y Voyer (1997), una estrategia se define como el elemento que ayudará a la empresa a establecer sus metas básicas a largo plazo, que guiará los cursos de acción a ser desarrollados y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas.

De acuerdo a Andrews (1977), las estrategias están fuertemente relacionadas con el funcionamiento y las operaciones de las empresas. Para él, muchos afirman que una estrategia puede ayudar a encontrar el éxito en una empresa. Señala que la estrategia es lo que permite establecer los principales objetivos o metas y las políticas o planes específicos para lograrlos, ello a su vez precisará en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

Kluyver (2001), cp Carrión (2007), señala que la estrategia se relaciona con posicionar a una organización o empresa para que alcance una ventaja competitiva sostenible, un valor diferencial que cambie su percepción. Especialistas en temas de estrategias como Michael Porter y Kenichi Ohmae apoyan esta posición que tiene que ver con las ventajas competitivas.

La estrategia, tal como la define Henry Mintzberg (1997) es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p.3). Él plantea un concepto de estrategia basado en el contraste entre análisis y acción, enfoca su concepto de estrategia hacia el ámbito empresarial e indica que son las acciones con sentido que se emprenden dentro de una organización.

Lo único que se requiere para establecer una estrategia es “un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes” (Mintzberg, Brian y Voyer, 1997, p. 3).

El planteamiento que propone Marketing Publishing Center (1990) acerca de las estrategias determina que para que ellas existan y tengan validez, deben establecerse objetivos previos. Una estrategia representa las distintas formas de acción que se desarrollan para alcanzar con éxito los objetivos esperados. Respecto a eso, ella señala que toda estrategia implica:

- Un proceso de planificación sobre las acciones que deben hacerse y ejecutarse en un futuro.
- Un plan que derivará en acciones concretas y precisas a implementarse en el terreno práctico.
- Que ella supone, además, ejecuciones dentro de ámbitos conflictivos en donde se encontrará con intereses distintos y contrapuestos
- Que su fin máximo es para ganar u obtener algún beneficio de ella.
- Que requiere de todo tipo de recursos para llevarse a cabo: materiales, humanos, intelectuales, etc.

Marketing Publishing Center (1990) también establece que toda estrategia debe contemplar cinco factores básicos para su creación y desarrollo. Ellos son:

1. Recursos → son los elementos que se disponen para alcanzar los objetivos o las aspiraciones que se determinan.
2. Acciones → es la secuencia de pasos y procesos bajo un orden de prioridades.
3. Personas → son los actores que hacen posible el desarrollo de la estrategia, cada individuo debe desempeñar un rol.
4. Controles → son los mecanismos a establecerse para medir el cumplimiento de los pasos, acciones y objetivos.
5. Resultados → son las cosas que se pretenden alcanzar con la estrategia, lo que asegura el logro de los objetivos.

2.17 Estrategia de comunicación

En el ámbito corporativo, la estrategia de comunicación se refiere a los medios que utiliza una empresa para transmitir los mensajes o contenidos a sus consumidores o clientes. Es la alternativa para accionar u operar de manera distinta para el logro de las metas y de los objetivos en el área de la comunicación organizacional (Santesmases, 2001, cp. Moreno, 2012).

Dentro de toda estrategia general en una empresa, debe existir específicamente una estrategia de comunicaciones que defina la forma en que se expresan los mensajes al público y que permita transmitir de manera convincente todas las comunicaciones de la compañía (Cabrera, s.f.). El autor señala que, independientemente de los objetivos de la empresa, la comunicación organizacional debe responder a ciertos objetivos. Define que para una estrategia comunicacional deben tomarse en cuenta objetivos como:

- Desarrollar la imagen positiva e identidad y valores propios de la organización.
- Mantener en buenos términos las relaciones con todos los agentes sociales que integren el ámbito de desarrollo de la compañía.
- Integrar al personal en el proyecto de empresa y fomentar la cultura organizacional.
- Promover el conocimiento acerca de la empresa, su filosofía y actividades.

Nieves (2006) relaciona a la estrategia de comunicación con la planificación de la comunicación dentro de la organización. Para él, una estrategia de comunicación comprende generar nuevas propuestas de acciones dirigidas a la comunicación, tanto interna como externa, de la organización. Señala que un diseño estratégico de comunicación produce numerosos beneficios directamente relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente dentro de la empresa. Además, indica que una estrategia de comunicación bien dirigida no solo fomenta el alcance de los objetivos a nivel comunicacional, sino a nivel del proyecto empresarial.

2.18 Plan de comunicación

Fernández (2007) se refiere a un plan de comunicación como un “documento que recoge cuáles son los objetivos comunicativos de una organización para un período de tiempo concreto y la manera en la que piensan satisfacerlos” (p. 240). Esto sirve de ayuda para una empresa pues le permite trabajar en sus fortalezas y áreas de oportunidad. El autor determina que el plan de comunicación sirve para establecer los principios y objetivos por los que se va a regir la comunicación de una organización durante un tiempo determinado.

Conforme a Cervera (2008), un plan de comunicación se estructura de acuerdo a las siguientes fases:

- a) Primero hay que definir la situación actual y los públicos objetivos de la comunicación, las personas a las que se enviarán las informaciones.
- b) Luego hay que determinar los mensajes que se desean comunicar, ellos irán en función de los objetivos comunicacionales.
- c) Posteriormente se debe hacer una selección de los canales y medios de comunicación adecuados.
- d) Después se debe ejecutar el plan operacional de todas las acciones que previamente se plantearon.
- e) Finalmente debe estudiarse cómo fueron los resultados obtenidos y qué implicaciones tuvieron en la comunicación.

El plan de comunicación generalmente es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación a implementarse, con el fin de encaminarlas a las metas de la organización. También debe establecer el marco de tiempo para esas actividades y el presupuesto necesario para llevarlas a cabo (Potter, 1999, cp. Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008).

El plan de comunicación debe ser la guía organizada que conduzca y haga el seguimiento de las acciones propias del área comunicacional de una organización o empresa (Cavaller, Sánchez-Añón, Codina y Pedraza, 2013).

2.19 Plan de acción

El plan de acción debe presentar de manera lógica y organizada los procedimientos y recursos que se movilizarán a lo largo del tiempo. Fernandes y Guimarães (2013), indican que “cuanto mayor sean los conocimientos y la experiencia del equipo que planee el proyecto, más consistente y detallado será el plan de acción”. Ellos establecen que para la creación de un plan de acción de un proyecto determinado se debe considerar un proceso que tome en cuenta aspectos como:

- La naturaleza dinámica, pues todo plan puede y muchas veces requiere tener cambios en el transcurso de la ejecución del proyecto. Para ello debe valerse de la gerencia de control.
- La planificación es un proceso creativo ya que se deben desarrollar actividades y soluciones nuevas. Todo no se puede prever, es necesario actuar con rapidez y de la mejor forma.
- El plan de acción debe revisarse constantemente para asegurar su efectividad. Los chequeos y actualizaciones frecuentes ayudará a monitorear si todo está en orden.
- La planificación implica determinar el cómo, cuándo, dónde y con qué elementos puedo realizar algo. Lo ideal es hacer una previsión de tiempo y recursos.

Un plan de acción detalla el desarrollo de las tareas específicas para un determinado proyecto. Es lo que permite priorizar las iniciativas para cumplir los objetivos propuestos. Además, es lo que compromete o designa el rol de cada persona del proyecto, estableciendo los plazos y responsables, el método de seguimiento y monitoreo de todas las actividades diseñadas. Todos los planes de acción presentan una estructura personalizada para cada proyecto, ellos dependen de las necesidades y metas que cada proyecto tenga (Durán, 2004).

2.20 Medios de comunicación

Los medios de comunicación se consideran recursos tecnológicos o tradicionales que permiten amplificar, conservar, reproducir o expandir las características de un mensaje codificado. Son sistemas de transmisión de mensajes y contenidos en diferentes soportes (Fernández y García, 2001).

Para González y Carrero (2008), los medios de comunicación, también llamados medios publicitarios, nacen como consecuencia de la necesidad de comunicar y se han convertido en instrumentos aptos para generar audiencias.

De acuerdo a Fernández y García (2001), los medios de comunicación son los protagonistas del encuentro informativo. Desempeñan un papel muy importante en la vida cotidiana de los ciudadanos, pues ejercen un poder de transformación en la sociedad.

2.20.1 Medios ATL

Los medios ATL son aquellos medios tradicionales, caracterizados por la televisión, radio, prensa, revista, vallas, paneles luminosos y el cine (Apolo, Murillo y García, 2014). Los medios ATL pueden tener resultados medibles guiados por estadísticas. Ellos son medios estáticos que requieren de un consumidor cautivo, ya sea frente a una pantalla o con la radio encendida. Por lo general, también son medios estratégicos que contribuyen a la construcción de una marca y su posicionamiento en la mente de los consumidores (Geifman, 2013).

Para Soria (2011), el uso de los medios ATL se ha convertido en un proceso agotado y tedioso de promoción de marca. La autora señala que, en los últimos diez años, el uso de los medios ATL ha mermado debido al desarrollo de nuevos medios más interactivos, ingeniosos y de tiempo de respuesta y medición inmediata. Sin embargo, ella plantea que a pesar de que muchos publicistas apuestan a nuevas formas de comunicarse y proponen dejar de lado los medios ATL, estos se siguen usando y no caducan su participación.

2.20.2 Medios BTL

Los medios BTL están definidos como los medios no tradicionales. Ellos son cualquier forma no convencional de difundir una campaña o mensaje. Además, se puede señalar que muchas veces estos medios BTL representan un costo más bajo que los ATL (Apolo, Murillo y García, 2014).

Uno de los conceptos que se ha puesto de moda es el llamado Below The Line (BTL) cuya traducción literal es “debajo de la línea”. Ello se refiere a todos los esfuerzos de comunicación que van más allá de la publicidad tradicional y que buscan interactuar con el consumidor actual. Algunos ejemplos de medios BTL son las promociones de venta, patrocinios, telemarketing y eventos. La inversión en medios BTL está en crecimiento porque son una nueva alternativa de comunicación. En la actualidad el consumidor está saturado de información y requiere formas más directas de comunicación (González, 2014).

2.20.3 Medios interpersonales

Los medios interpersonales son los elementos utilizados para transmitir una información de persona a persona, en una forma más directa, bien sea formal o informal. Son los medios que se valen de un nivel más personal, entre dos o más individuos. Se dan por las comunicaciones personales, bien sea por medio de un diálogo, por teléfono o correo (Schiffman y Kanuk, 2005).

Los estudios sobre las relaciones humanas han apuntado al desarrollo de los medios interpersonales, ellos marcan un punto a favor cuando se trata de impulsar la integración organizativa. Según Ballart (1993), con los medios interpersonales se abre un espacio para fomentar el clima de cooperación entre las personas mientras interactúan, se hace más sencillo el proceso de integración.

Mitchell (1993) apoya la premisa de que los medios interpersonales proporcionan oportunidades para relacionarse y ayudan en la reducción de los conflictos gracias a que el contacto es más cercano y directo.

2.21 Mensaje

Mensaje es el término que se utiliza para representar el contenido de una comunicación, es todo aquello que se desea comunicar. Lo que se comunica no puede ser separado de la intención o propósito por lo cual es comunicado. Por tanto, mensaje hace referencia a dos cosas básicas: un contenido y una intención (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1973). Para Pastor, Escobar, Mayoral y Ruiz (2015), el mensaje se refiere a “la información o contenido que se transmite, incluyendo los hechos, acontecimientos, sentimientos, ideas, órdenes, etc. que se quiere comunicar” (p.220).

Un mensaje es corporativo cuando hace referencia a aquello que esperamos que el gran público asuma acerca de la empresa (Scheinson, 2011).

2.22 Contenido

Según Odreman (1996), el contenido comprende un conjunto de saberes culturales, sociales, políticos, económicos, científicos, tecnológicos que conforman las diferentes áreas disciplinares y se consideran fundamentales para la formación de individuo.

Los contenidos son el cimiento para la programación de actividades de enseñanza y aprendizaje. Esto permite la concepción constructiva del aprendizaje, distribuye los saberes en torno a ejes organizadores y temáticos (González, 2009).

2.23 Frecuencia

Para Russell, W. Lane y Whitehill (2005) la frecuencia es el número de veces que cada persona de la audiencia está expuesta al programa de medios durante un periodo de tiempo determinado. Ellos agregan que la frecuencia es un indicador a tomar en cuenta para la planificación de los medios, ya que consiste en el número de ocasiones que una persona tiene la oportunidad de ver u oír una campaña y sus mensajes.

Una frecuencia es efectiva cuando el número mínimo de exposiciones exigido permite alcanzar los objetivos comunicacionales de las campañas o de ciertos mensajes (Bigné, 2003).

2.24 Actividades de team building

El team building se refiere al conjunto de actividades que realiza la empresa para aumentar el nivel de motivación y productividad de sus empleados. El concepto hace referencia a la construcción y formación de equipos dentro de las organizaciones. Esto se hace con el propósito de potenciar el espíritu empresarial y la cooperación laboral (Mateu, 2014).

La utilidad del team building está ligada a la integración en el trabajo. “Sirve para trabajar sobre las características que hacen al liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos tanto ‘relacionales’ como ‘personales’, que complementan a los conocimientos profesionales” (OkTeam, 2014, ¶2).

Generalmente, son actividades participativas diseñadas de acuerdo a las necesidades particulares del equipo de trabajo. Los empleados se llevan a espacios alejados del entorno cotidiano para que se relajen y compartan con sus compañeros. La idea es que los participantes trabajen en equipo ya que todas las actividades desarrolladas requerirán total implicación de los miembros. Los trabajadores se convierten en protagonistas (Mateu, 2014).

Estas actividades constituyen rutinas diferentes que actúan como centros de distracción para el empleado, pero sin desprenderlo por completo del trabajo. Son recomendadas para analizar las capacidades de rendimiento y coordinación ya que durante su realización “estas experiencias afloran con espontaneidad comportamientos que en otras circunstancias son difíciles de observar. Mediante la atribución de tareas, se fomentan aptitudes de liderazgo, basado en la confianza y la cohesión del equipo en torno a un objetivo común” (OkTeam, 2014, ¶9).

2.25 Antecedentes de la investigación

Se consultaron diferentes trabajos de grado relacionados con el tema objeto de estudio de esta investigación. Ellos fueron una guía y material de apoyo útil para el desarrollo de esta investigación.

Las tesis con enfoques similares que se usaron como referencias son:

- Grau, M. y Parra, J. (2010). *Estrategia Comunicacional para la Fundación Schola Cantorum de Venezuela*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Comunicación Social. Caracas, Venezuela. Cota: TESIS.COS2010.G63.
- Pineda, I. y Salas, M. (2011). *Estrategia Comunicacional para el Museo Francisco Narváez Caracas*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Comunicación Social. Caracas, Venezuela. Cota: TESIS.COS2011.P7.
- Quirogas, R. (2011). *Desarrollo de una estrategia de comunicaciones integradas para la Dirección de Deportes UCAB*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Comunicación Social. Caracas, Venezuela. Cota: TESIS.COS2011.Q8.
- Catalano, G y Salas, A. (2009). *Estrategia comunicacional para promover a la sociedad anticancerosa de Venezuela en su sesenta aniversario*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Comunicación Social. Caracas, Venezuela. Cota: TESIS.COS2009.G7.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Este capítulo tiene como propósito ofrecer una noción en detalle sobre los elementos que conforman y están asociados al Jardín Botánico de Caracas. Entre los aspectos que se destacan están la historia, estructura, visión, misión, particularidades de la institución en cuestión y de las instituciones que guardan relación directa con ella.

3.1 Jardines Botánicos de Venezuela

Los jardines botánicos son grandes extensiones de terreno que tienen como principal objetivo el estudio y la conservación de diversas especies de plantas y vegetales. Estos espacios no son netamente de carácter educativo, es decir, para su estudio e investigación, sus áreas también son utilizadas para la recreación tanto de niños como adultos.

Los jardines botánicos cumplen con labores de demostración y estudio de los recursos vegetales que se desarrollan en la flora. El propósito de ellos está atado al estudio científico de las especies de plantas; además, desempeñan un papel significativo dentro de los numerosos esfuerzos implementados para frenar la extinción de especies. Los jardines botánicos son centros de conservación, evaluación, y desarrollo del patrimonio genético vegetal (Gómez, s.f.).

Un jardín botánico funciona como una “institución que tiene colecciones de plantas, mantenidas y ordenadas científicamente, por lo general documentadas y etiquetadas, abierto al público con propósitos recreativos, culturales, educativos y de investigación” (Botanic Gardens Conservation International, World Wildlife Fund for Nature y Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, 1996, cp. Gómez, s.f., ¶14).

En la actualidad, Venezuela cuenta con 11 jardines botánicos inscritos en la red nacional de Inparques y de universidades (Kline, 2015). Sin embargo, se desatacarán los tres principales del país:

1. El Jardín Botánico de Caracas → es el principal y más grande jardín botánico de nuestro país. Forma parte de los espacios de la Universidad Central de Venezuela; aunque no está dentro de las instalaciones de la UCV, es un ala inseparable de la institución académica y representa una significativa parte de su campus. Su creación en 1945 estuvo a cargo del médico y botánico Tobías Lasser. Al presente, cuenta con una extensión de 70 hectáreas donde se encuentran más de 1500 especies de flora perteneciente a Venezuela como a otros lugares del mundo (D. Della Casa, comunicación personal, Junio 12, 2015).

Tal como señala la revista digital *Ambitus* (s.f.), en las instalaciones del Jardín Botánico de Caracas albergan el Herbario Nacional de Venezuela y la Biblioteca Henri Pittier. Estos espacios son muy importantes ya que unidos, y sumados a la Ciudad Universitaria de Caracas, conforman un Patrimonio Cultural de la Humanidad, declarado así por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) en el año 2000.

2. El Centro Jardín Botánico de Mérida → está ubicado en el sector de La Hechicera, hacia la parte norte de la Ciudad de Mérida. La Universidad de los Andes fue quien creó este centro en 1991, como una entidad sin fines de lucro dirigida a la docencia, conservación y divulgación de la biodiversidad del estado Mérida. Tiene una extensión de 44 hectáreas y una de las atracciones principales es su escalada sobre árboles (Venezuela red de arte, 2014).

La Fundación Jardín Botánico de Mérida (s.f) señala que su jardín mantiene como premisa fomentar la investigación científica, así como las actividades de información y educación en temas biológicos.

Al presente, el Jardín Botánico de Mérida cuenta con un buen acervo de plantas documentadas y registradas. Posee la más grande colección científica de bromelias de Venezuela y Sudamérica con más de 600 especies. Además, tiene un área de vivero de producción, un vivero comercial, un centro de información y la Biblioteca Francisco Tamayo especializada en botánica y ramas afines (Venezuela red de arte, 2014).

3. El Jardín Botánico Xerofito Dr. León Croizat → está ubicado en Coro en el estado Falcón, representa uno de los jardines botánicos más atractivos y llamativos de Venezuela. Cuenta con numerosas especies de zonas áridas y con casi 50.000 especies xerofíticas autóctonas e internacionales. Tiene un extenso terreno de aproximadamente 32 hectáreas (Kline, 2015).

Este jardín cuenta con oficinas y centros de investigación para el desarrollo científico, y además posee espacios utilizados para la enseñanza de estudiantes visitantes (Venezuela site, 2014).

3.2 Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”

3.2.1 Historia

Las instalaciones del Jardín Botánico de Caracas se encuentran en los terrenos de la antigua Hacienda Ibarra. Cuando Caracas comenzó su crecimiento como ciudad, la Hacienda fue comprada por Isaías Medina Angarita para establecer en ella a la Ciudad Universitaria de Caracas como centro de estudio. Sin embargo, el espacio contiguo al Río Guaire, debido a lo estrepitoso que resultaba por el tráfico de la ciudad, fue considerado inadecuado para la docencia. Es en ese momento cuando el Dr. Tobías Lasser propone crear un jardín botánico que facilitara las prácticas de campo de la cátedra de Botánica, allí es cuando nace la idea de un espacio natural y ecológico dentro de la ciudad (Manara, 2003).

Según los datos de la página web de la revista *Ambitus*, cuya publicación está a cargo del Jardín Botánico de Caracas se pudo obtener un acercamiento a la historia de la organización.

La construcción del Jardín Botánico de Caracas inicia en 1945, ella estuvo a cargo del ya mencionado Dr. Tobías Lasser, reconocido médico y botánico del país. Su creación contó con el apoyo del horticulor de origen suizo, August Braun, y del jardinero venezolano, Pedro Naspe. A partir del año 1958, queda inaugurado oficialmente el Jardín y sus espacios se mantienen abiertos al público.

Desde el momento de su inauguración, el Jardín Botánico de Caracas se convierte en sede del Instituto Botánico del Ministerio de Agricultura y Cría (MAC), y a sus instalaciones se incorporan los edificios del Herbario Nacional de Venezuela y de la Biblioteca Henri Pittier.

Para finales de 1969, el Jardín fue declarado como Parque Nacional bajo un decreto presidencial y ya para el año 1973 pasa a depender del Instituto Nacional de Parques (Inparques), pero sin desvincularse por completo de la UCV.

Luego de varios años, en 1991 se constituye la Fundación Instituto Botánico de Venezuela (FIBV) con el propósito de proteger, conservar y mantener los espacios del Jardín Botánico, del Herbario Nacional y de la Biblioteca Henri Pittier. La fundación fue creada por el Ministerio del Ambiente, Inparques, el Fondo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (Fonacit) y la Universidad Central de Venezuela.

En el 2000, la Unesco declaró a la Ciudad Universitaria como un Patrimonio Cultural de la Humanidad. Esa declaración incluía al Jardín Botánico, al Herbario Nacional de Venezuela y a la Biblioteca Henri Pittier.

Para ese mismo año, con base en un decreto presidencial, la Fundación Instituto Botánico de Venezuela regresa formalmente como una dependencia de la UCV y queda adscrita completamente a ella.

A pesar de que la FIBV quedaba adscrita a la UCV desde el año 2000, el presupuesto seguía dependiendo de donaciones y patrocinantes, por tanto la nómina de los trabajadores se veía afectada. La FIBV atravesó diversos problemas de índole económica y laboral que obligaban a cerrar sus puertas (Fedón y Hernández, 2012).

Desde el 2012, los trabajadores emprendieron un movimiento guiado por protestas que exigían el ingreso de ellos a la nómina laboral de la UCV, pedían la asignación de un presupuesto fijo que viniera de parte de la casa de estudios.

Así es como el 01 de enero de 2014, finalmente tras años de discusión, se concreta el acuerdo legal donde la FIBV traspasa las funciones administrativas del Jardín al Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Central de Venezuela. Con ello, los empleados del Jardín Botánico de Caracas dejan de pertenecer a la fundación y pasan a formar parte de la nómina de la UCV. Además, se crea oficialmente el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, el cual queda adscrito al Consejo Universitario de la Universidad Central de Venezuela (D. Della Casa, comunicación personal, Junio 12, 2015).

Desde que el Jardín Botánico de Caracas deja de ser una fundación y se convierte en un instituto se han desarrollado procesos internos que dificultan el establecimiento de una cultura organizacional fuerte y positiva. Después de tantos cambios dentro de la institución, surge la necesidad de dirigir la configuración corporativa hacia nuevos ejes que permitan optimar el desarrollo organizacional.

3.2.2 *Espacio interno*

De acuerdo a la página web de la revista *Ambitus* (s.f.), el Jardín Botánico de Caracas tiene una importante colección de plantas vivas que aproximan a 1700 especies, tanto de origen autóctono como de origen internacional. Todas las plantas del jardín están distribuidas por ambientes ecológicos que representan distintos espacios biogeográficos.

De esos espacios biogeográficos que se señalan, los más destacados son:

- Lagunas: conformadas por tres jardines acuáticos que poseen lirios de agua, ninfeas, nelumbos y helechos.
- Jardín xerofítico: conformado por plantas de regiones áridas y semiáridas como cactus columnares, tunas, yucas y agaves.
- Palmetum: son las más de 4000 palmas distribuidas en 250 especies de todo el mundo. Se tiene una de las mayores colecciones de palmas de Latinoamérica.
- Zingiberales: especies de la familia del plátano y el riquiriqui. Además destaca el Bastón del Emperador, flor considerada como una de las más espectaculares del mundo.
- Aráceas: especies ornamentales como las malangas, calas y uñas de danta.
- Orquideario: representa la colección de orquídeas del Jardín.
- Bromeliario: representa la exhibición de bromelias del Jardín.
- Jardín etnobotánico: está compuesto por las plantas medicinales y comestibles.
- Sede del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, del Herbario Nacional y de la Biblioteca Henri Pittier.
- Guardería ambiental: comando de la Guardia Nacional que custodia al Jardín.
- Arboretum: conformado por los árboles que integran al Jardín, como los apamates, el samán y el araguaney. Aquí está el único árbol sagrado proveniente de la India que existe en Venezuela.
- Jardín paleozóico: son las primeras muestras vegetales que emergieron.
- Colinas: conformadas por los más de 100.000 árboles y las zonas bajas de la Cordillera de la Costa.



Figura 2. Espacios biogeográficos del Jardín Botánico

Nota. Tomado de página web *Revista Ambitus* por Jardín Botánico-UCV, Caracas.

3.2.3 Filosofía corporativa

El Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, está compuesto por tres partes. La primera parte se refiere a la administrativa cuya función es mantener en orden los procesos de gestión que organizan y administran al instituto. La segunda parte es la operacional, compuesta por los guías y jardineros que trabajan en las áreas de visita del jardín. Por otro lado, la tercera parte es la de investigación que desarrolla los proyectos de estudios científicos sobre botánica y materias afines (D. Della Casa, comunicación personal, Junio 12, 2015).

El Jardín Botánico de Caracas establece en la entrada de sus instalaciones los elementos que conforman su filosofía corporativa. Ellos determinan las guías de acción para cada una de las partes, mencionadas con anterioridad, que componen a la organización.

Misión

Tiene como misión la promoción y desarrollo de la investigación, educación e información botánica directamente vinculadas a la educación ambiental, la conservación y protección de la biodiversidad. Además, la generación de conocimientos sobre la flora y vegetación de Venezuela en los diferentes niveles de organización, relaciones antropogénicas pasadas y presentes, mediante el desarrollo de programas y proyectos de investigación en los diversos ecosistemas del país. Misión dirigida al servicio del individuo y la sociedad (cartel del Jardín, 2015).

Visión

Busca posicionamiento en el ámbito nacional e internacional como centro de referencia en el estudio de la diversidad vegetal en Venezuela. Para ello orientamos nuestros esfuerzos interdisciplinarios con dinamismo, hacia una organización líder, eficiente, reconocida y de alto prestigio en la gestión de un invaluable patrimonio del país (cartel del Jardín, 2015).

Cabe señalar que los valores corporativos no están reflejados en la entrada de la organización ni ningún otro medio de comunicación.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modalidad

Este trabajo de investigación, de acuerdo a lo expuesto en el Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, se inscribe en la Modalidad IV de Estrategias de Comunicación. Esta modalidad se basa en la elaboración de estrategias comunicacionales que atiendan las necesidades reales que presenta alguna organización.

La finalidad de este proyecto consiste en “la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones comunicacionales” (<http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>, 2014). Se busca analizar la gestión de la comunicación organizacional del Jardín Botánico de Caracas para determinar sus necesidades internas y presentar acciones que ayuden a optimar su rendimiento.

Se propondrá una estrategia de comunicaciones internas con la intención de fortalecer la cultura organizacional del Jardín Botánico de Caracas. De acuerdo a ello, el trabajo estará situado dentro de la Submodalidad 2 que trata sobre este aspecto de desarrollo de estrategias comunicacionales.

4.2 Diseño y tipo de investigación

El tipo de investigación que se utiliza en este trabajo es exploratorio ya que se procura analizar fenómenos o situaciones desconocidas de las que se tiene muy poca información. Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o

problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.79).

En el trabajo se analizarán realidades y entornos poco investigados. Si se lleva a la temática central del proyecto, esto será útil para incrementar los conocimientos que se tienen respecto a las comunicaciones y procesos que se suscitan dentro del Jardín Botánico de Caracas.

El valor del alcance exploratorio de este estudio radica en que los resultados obtenidos pudieran fijar una visión aproximada de la situación que se aborda y amplían la información que se tiene sobre un contexto particular, dejando espacio para sugerir afirmaciones o proponer postulados.

El diseño de investigación que se presenta en el trabajo es no experimental porque no se manipularán las variables ni habrá un control intencional sobre ellas. “En la investigación no experimental sólo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.149).

En un estudio no experimental se pueden “hacer inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa sobre la variación simultánea de las variables independiente y dependiente” (Kerlinger y Lee, 2002, p.504).

Respecto al Jardín Botánico de Caracas, se obtendrán datos internos sin necesidad de aplicar variables controladas. El estudio se va a realizar mediante la evaluación de los fenómenos y situaciones que ocurran dentro del Jardín. Este estudio requiere investigadores que reflexionen sobre hechos ya ocurridos, a partir de esto es que se podrán generar suposiciones e interpretaciones.

4.3 Definición de variables

En opinión de Hernández, Fernández y Baptista (2010), una variable resulta ser una “propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse

u observarse” (p.93). En efecto se puede decir entonces que una variable resulta ser un atributo que se puede medir y al cual se le pueden asignar diferentes valores dentro de la investigación.

Las variables que presenta este trabajo de grado son:

- Cultura organizacional
- Comunicación organizacional
- Barreras comunicacionales

La definición conceptual para cada variable es:

Cultura organizacional

Según Robbins (1998), la cultura organizacional se refiere a “un sistema de significados compartidos entre sus miembros, que distingue a una organización de las otras” (p.254). A su vez, Díaz y León (2013) definen la cultura organizacional como el conjunto de códigos, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa.

A efectos de la investigación se entiende como cultura organizacional a los significados compartidos entre los empleados del Jardín Botánico de Caracas, que permiten distinguir a la organización de las demás.

Comunicación organizacional

Para Andrade (2005), “la comunicación organizacional comprende el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ella” (pp.15-16).

En una perspectiva más amplia, la comunicación organizacional se entiende como aquella que dentro un sistema económico, político, social o cultural se da la

tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran a la empresa y busca brindar espacios para la discusión de los problemas de la institución esforzándose por encontrar soluciones colectivas que beneficien al sistema y lo hagan más productivo (Rebeil, 1998).

A efectos de la investigación se entiende como comunicación organizacional a las discusiones que los empleados del Jardín Botánico hacen como contribución activa para lograr soluciones colectivas que beneficien a la institución y la hagan más productiva.

Barreras comunicacionales

Según León (2005), las barreras comunicacionales son las “perturbaciones que interfieren y afectan la realización del proceso de comunicación. Son los problemas o interferencias originadas en algunos de los elementos de la comunicación” (p.36). El autor agrega que es todo aquello que puede frustrar la llegada del mensaje, bien sea haciendo que no llegue a su destino o que llegue de forma distorsionada.

A efectos de la investigación se entiende por barrera comunicacional a todo aquello que frustra la llegada del mensaje e interfiere en el proceso de comunicación dentro del Jardín Botánico de Caracas.

Tabla N°3. Cuadro de operalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Cultura Organizacional	Según Robbins (1998), la cultura organizacional se refiere a “un sistema de significados compartidos entre sus miembros, que distingue a una organización de las otras” (p.254).	Imagen Corporativa	Valoración altamente positiva	1	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Valoración positiva	3 y 4	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Valoración negativa			
			Valoración altamente negativa	2	Instrumento N°III	Expertos en comunicación
		Conocimiento de filosofía corporativa	Misión	2	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Visión	2	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Valores	1	Instrumento N°III	Expertos en comunicación
		Identificación con la organización	Alto sentido de pertenencia	3	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Bajo sentido de pertenencia	5	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
		Tipo de cultura	Cultura débil funcional	4	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Cultura débil disfuncional		Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Cultura fuerte disfuncional	5	Instrumento N°III	Expertos en comunicación
			Cultura fuerte funcional			
		Integración del equipo	Clima organizacional	5	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Motivación	6, 7 y 8	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Productividad			
Satisfacción	4		Instrumento N°III	Expertos en comunicación		

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Comunicación Organizacional	Para Andrade (2005), "la comunicación organizacional comprende el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ella" (pp.15-16).	Dirección de la comunicación	Unidireccional	6	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Bidireccional	9 y 10	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Horizontal			
			Vertical			
			Ascendente	6	Instrumento N°III	Expertos en comunicación
			Descendente			
		Medio usado	Oral	7	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Escrito	11	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Audiovisual	7	Instrumento N°III	Expertos en comunicación
		Formato usado	Carta o documento	7	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Reuniones			
			Carteleras	11	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Correo electrónico			
			Revistas-boletines			
			De persona a persona	7	Instrumento N°III	Expertos en comunicación
		Videos				
		Tipo de contenido	Informativo	8	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Normativo/Reglamentario	12	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Instruccional/Capacitación			
			Amonestación	8	Instrumento N°III	Expertos en comunicación
		Frecuencia	Diaria	9	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Semanal	13	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Quincenal			
			Mensual			
Trimestral	9		Instrumento N°III	Expertos en comunicación		
Semestral						

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Barreras Comunicacionales	Según León (2005), las barreras comunicacionales son las "perturbaciones que interfieren y afectan la realización del proceso de comunicación. Son los problemas o interferencias originadas en algunos de los elementos de la comunicación" (p.36)	Grado de existencia	Alto	10 y 11	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Moderado	14	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Bajo	10	Instrumento N°III	Expertos en comunicación
			No existen			
		Clasificación	Semánticas	12	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Físicas			
			Fisiológicas	15 y 16	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			Psicológicas	10 y 11	Instrumento N°III	Expertos en comunicación
			Ideológicas			
		Etapa donde se generan	Cuando se da el mensaje	13	Instrumento N°I	Personal del Jardín
			Cuando se recibe el mensaje			
			En la comprensión del mensaje	15, 16 y 17	Instrumento N°II	Directivo del Jardín
			En la aceptación del mensaje	10 y 11	Instrumento N°III	Expertos en comunicación

4.4 Población, muestra y unidades de análisis

Al momento de comenzar con el proceso de investigación se debe establecer sobre qué o sobre quiénes se recolectarán los datos. El primer paso consiste en definir la unidad de análisis, que no es más que el grupo de individuos, organizaciones o comunidades que tienen participación importante dentro del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En este trabajo, los grupos que pueden aportar información relevante para el estudio están bien definidos. Por ello, se determinó considerar como unidades de análisis a:

- Representante del nivel gerencial del Jardín Botánico de Caracas.
- Miembros del personal laboral del Jardín Botánico de Caracas.
- Expertos en comunicación y cultura organizacional.

La población, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174), queda establecida de la siguiente manera:

- Unidad de análisis representante del Jardín Botánico de Caracas: aquella persona que cumple actualmente funciones directivas y rectoras dentro de la organización.
- Unidad de análisis miembros del personal laboral del Jardín Botánico de Caracas: se refiere a aquellos individuos que prestan sus servicios a la organización, cuya labor es trabajar en el Jardín de forma eventual o permanente y son parte importante para que se realicen sus actividades.
- Unidad de análisis expertos en comunicación y cultura organizacional: son aquellas personas con conocimiento en temas de comunicación organizacional,

tienen mucha experiencia en asuntos relacionados con estrategias comunicacionales, cultura organizacional y comunicaciones internas.

Hernández (1998), define muestra como la “esencia de un subgrupo de la población” (p.207). Pocas veces es posible medir a toda la población, por ello se hace necesario tomar una muestra que sea representativa.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), el muestreo que se utilizará en este trabajo de investigación será de tipo no probabilístico ya que la selección de los elementos a estudiar no estará atada a probabilidades de escogencia, sino a las características y criterios que los investigadores consideren pertinentes.

La ventaja de utilizar muestras no probabilísticas es que permiten a los enfoques cualitativos conseguir una ilustración profunda sobre los casos, situaciones y personas que interesan al investigador, además añaden valores interpretativos en el análisis de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Sin embargo, Parra y Toro (2006) reflejan que las muestras no probabilísticas pudieran ser “sesgadas” por apelar a subjetividades del investigador y que por eso se requiere de un conocimiento previo y sólido del universo a estudiar.

En la actualidad, el Jardín Botánico de Caracas cuenta con 90 empleados. Para la investigación, la muestra estará constituida por un representante directivo del Jardín Botánico de Caracas, 52 miembros del personal laboral de la organización y dos especialistas en Comunicación Organizacional.

4.5 Técnicas de investigación

4.5.1 Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que, a diferencia de la entrevista, abarca y puede ser aplicable a un sector más amplio del universo de estudio. En ella se emplea un listado de preguntas escritas que se entregan a los individuos cuya opinión interesa. Esos individuos podrán contestar de forma anónima y también por escrito (Palella y Martins, 2006).

Los empleados del Jardín Botánico de Caracas son los participantes que se encuestarán. Las preguntas se entregarán directamente a ellos, no habrá intermediarios ya que ellos mismos serán quienes marquen su respuesta. La idea de realizar encuestas es reunir a los participantes para que expresen sus opiniones acerca de las variables a medir.

Por lo general, en encuestas relacionadas con clima o cultura organizacional es muy común reunir en grupos de 25 a los participantes que se desea interrogar. El procedimiento a seguir está determinado por entregar la encuesta, introducir el propósito de estudio y el instrumento a aplicarse, responder las dudas de los participantes y pedirles que al concluir depositen sus respuestas en una urna sellada que mantenga la confidencialidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.236).

4.5.2 Entrevista

El trabajo, al estar definido por un tipo de investigación exploratoria encaminado a un enfoque cualitativo, requiere de fuentes de investigación primarias que ayuden a reunir los datos desde una reflexión y participación directa con la realidad del objeto de estudio.

En un estudio cualitativo lo fundamental es “obtener información de personas o situaciones en profundidad. Los datos que interesan son conceptos,

percepciones, interacciones, experiencias. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimientos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.409).

En función del problema y de las distintas interrogantes planteadas, se requiere utilizar formas de indagación que permitan descubrir a fondo las necesidades y pensamientos de los participantes del Jardín Botánico. Por ello, la técnica de investigación usada serán las entrevistas.

Los individuos que proporcionarán la información para el desarrollo de este trabajo serán seleccionados dependiendo de quiénes atribuirán los testimonios más relevantes. La entrevista será usada como una herramienta de diálogo recíproco sobre temas y significados correspondientes al objeto de estudio.

La entrevista facilita la obtención de datos directos de la realidad en cuestión, datos que de otra manera serían muy complejos de reunir y entender. Según Palella y Martins (2006), para un proceso de investigación cualitativo no hay “nadie mejor que la misma persona involucrada para hablar acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado” (p.130).

Ciertamente las entrevistas pueden ser de gran ayuda para ilustrar aspectos reales de la investigación. Pese a ello, es importante considerar que “cualquier persona entrevistada podrá hablar de aquello que se le pregunte, pero siempre dará la imagen que tiene de las cosas, lo que se cree que son, con toda su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos” (Palella y Martins, 2006, p.131). Los autores indican que para que la entrevista como técnica de investigación resulte provechosa, el investigador debe comprender el valor y la importancia de cada dato recogido, debe darle la justa interpretación que se merece.

El tipo de entrevista que se utilizará para esta investigación es semiestructurada ya que, como lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2010) el entrevistador hará su labor con base en una guía de asuntos y se tendrá

la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener una mayor información sobre temas deseados.

Según Grinnell, Williams y Unrau (2009), cp. Hernández, Fernández y Baptista (2010), “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p.200).

En el trabajo se emplearán 3 instrumentos de investigación que se detallan a continuación. El Instrumento N° I será la encuesta que se aplicará a los 52 empleados; ese instrumento irá dirigido a la unidad de análisis miembros del personal laboral del Jardín Botánico de Caracas.

El Instrumento N° II será la entrevista que se hará al directivo de la organización; dicho instrumento irá en función de la unidad de análisis representante del nivel gerencial del Jardín Botánico de Caracas.

Finalmente, el Instrumento N° III será la entrevista que se aplicará a los dos expertos en comunicación; este instrumento estará orientado a la unidad de análisis expertos en Comunicación y Cultura Organizacional.

4.6 Confiabilidad del instrumento

Todo tipo de medición que se vaya a realizar, más aún el instrumento de recolección de datos que se procure usar, debe tener confiabilidad.

La confiabilidad es lo primero que conviene atender. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad se refiere al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.200). Esto lo que quiere decir es que la confiabilidad de un instrumento aumentará a medida que su aplicación repetida para el mismo individuo u objeto produzca siempre los mismos resultados.

La confiabilidad de un cuestionario o de una encuesta se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos sujetos (Bernal, 2006). Esto se reduce a la precisión de una medida o un valor que se obtiene de forma repetitiva. En opinión de Palella y Martins (2006), la confiabilidad se puede definir como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p.176). Además, señalan que un instrumento es verdaderamente confiable cuando existen tres aspectos: el mismo sujeto, las diferentes circunstancias y los resultados iguales o aproximadamente iguales.

4.7 Validación del instrumento

Otro punto a considerar con el instrumento de investigación es su validez. La validez hace referencia al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.201). La validez es esa brecha que existe entre lo que se mide y aquello que verdaderamente se quiere medir en la investigación. Mientras menor sea esa brecha o diferencia, más validez tendrá en el instrumento. La validez se define como la ausencia de sesgos (Palella y Martins, 2006, p.172).

Para validar los tres instrumentos de investigación que se utilizarán en este trabajo de grado, se recurrió al criterio de tres profesores expertos en el área a investigarse:

- **Pedro Navarro:** Licenciado en Educación, mención Física y Matemáticas. Maestría en Administración de Empresas. Profesor de Mercadotecnia y Gerencia de Proyectos, y Coordinador Académico de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.
- **María Carolina Urbina:** Licenciada en Comunicación Social, mención Publicidad y Relaciones Públicas. Máster en Marketing digital y comercio electrónico del EAE Business School. Tiene 15 años de experiencia en las áreas

de diseño gráfico, proyectos de Internet y comercio electrónico. Directora y Fundadora de Idearte. Jefa del departamento de Comunicaciones Publicitarias de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.

- **Pablo Ramírez:** Licenciado en Contaduría Pública de la UCV. Profesor de Estadística y Metodología en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

4.7.1 Ajustes al instrumento

De acuerdo a las observaciones realizadas por los validadores mencionados, se hizo un ajuste del instrumento inicial con el propósito de afinar detalles de contenido y orden de las interrogantes a plantear.

Respecto al Instrumento N° I: encuesta a empleados, se reformularon algunas preguntas para reducir el carácter técnico y hacerlas más entendibles por el público a entrevistar. En las preguntas donde se requiere una valoración por parte del entrevistado, se agregaron opciones intermedias para ofrecer mayores alternativas de selección y obtener un resultado lo menos sesgado posible.

Respecto al Instrumento N° II: entrevista a directivo, se modificó el orden de las interrogantes para que tuvieran un esquema de contenido vinculatorio, donde cada pregunta fuese coherente y tuviera secuencia lógica con las contiguas.

Finalmente, respecto al Instrumento N° III: entrevista a experto en comunicación, se agregó una introducción que permitiera contextualizar a los entrevistados sobre la temática a investigarse.

4.7.2 Instrumento final

(Ver el modelo de cada instrumento en anexos del CD)

4.8 Procedimiento

Una vez que los instrumentos fueron validados por los profesores expertos en el área de estudio, se procedió con la aplicación de ellos en el campo de investigación.

En el caso del Instrumento N° I, lo primero que se hizo fue contactar al Jardín Botánico de Caracas con el propósito de solicitar el permiso correspondiente para la investigación. Además, se estableció una fecha para aplicar este instrumento en sus instalaciones.

La aplicación de la encuesta requirió de la selección de aquellos individuos que prestan sus servicios a la organización, cuya labor es trabajar en el Jardín de forma eventual o permanente. Dado esto, el día 15 de junio de 2015 se procedió con la ejecución de 52 encuestas que conforman una muestra representativa de la población a estudiar. Este proceso se desarrolló durante una semana, asistiendo todos los días.

Posteriormente, para el Instrumento N° II dirigido a la Directora de la institución, Deanna Della Casa de Marcano, fue necesaria la solicitud de una cita previa. El encuentro se realizó el día 29 de junio de 2015 en las oficinas del Jardín. Las preguntas se enviaron de forma anticipada al día de la entrevista.

Cabe destacar que para ambos instrumentos, el Instrumento N° I y el Instrumento N° II, los puntos a tratar estuvieron orientados a descubrir cómo es la cultura y la comunicación desarrollada dentro de la organización en cuestión, y a identificar si existen o no barreras en el proceso comunicativo.

En el caso del Instrumento N° III, se contactó a dos expertos en el área de Comunicación Organizacional: Andrés Rojas y Xiomara Zambrano, ambos profesores de la UCAB.

La entrevista con el profesor Andrés Rojas fue realizada vía telefónica el día 29 de julio del presente año, ya acordada con anterioridad esta fecha. Por otro lado, la entrevista con la profesora Xiomara Zambrano se hizo por correo electrónico debido a sus distintos compromisos personales y laborales; las preguntas fueron enviadas previamente el día 4 de agosto de 2015 y se recibió respuesta el día 16 de agosto de 2015.

De acuerdo a los ítems establecidos en el Instrumento N° III, las preguntas estuvieron orientadas en la búsqueda de conocimientos e informaciones relevantes en materia de Cultura y Desarrollo organizacional, comunicaciones internas, flujos de información y barreras comunicacionales. Esta información será de gran utilidad para generar conclusiones más precisas y proponer recomendaciones provechosas para la institución estudiada.

Luego de la recolección de los datos y transcripción de los resultados obtenidos, se procedió al vaciado de la información en tablas y matrices. Esto ayudará desarrollar el análisis y la interpretación de esta investigación.

4.9 Criterios de análisis

Los datos obtenidos en las encuestas fueron procesados en el programa estadístico SPSS y serán analizados de acuerdo a los objetivos de la investigación. Se utilizará como soporte la operacionalización de las variables con el propósito de construir una base de información organizada que permita realizar el análisis descriptivo. Dicho análisis se hará en función de los porcentajes y la frecuencia de respuesta.

Para las entrevistas aplicadas, se realizó en cada caso una matriz de análisis de contenido donde se transcribieron los datos centrales de cada respuesta y se analizó por pregunta, usando como eje de interpretación las coincidencias e informaciones relevantes obtenidas a través de este instrumento.

4.10 Limitaciones

Durante la investigación surgió una limitante que retrasó el cronograma de actividades. Se tuvo que implementar durante una semana, más del tiempo estipulado, la aplicación del Instrumento N° I.

La encuesta a los 52 empleados del Jardín Botánico se retrasó debido a las vacaciones colectivas que hace la organización anualmente. Cuando se realizó la aplicación de este instrumento, solo se contaba con la mitad de la nómina de la institución, por ello se hizo más difícil lograr llegar al total de la muestra.

Se dependía de los empleados para obtener los datos de las encuestas. En vista de que muchos estaban ausentes, no se pudo terminar la aplicación en el tiempo determinado y eso generó un retraso en el proceso de investigación.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación de resultados

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procedió con el análisis y la interpretación de los resultados.

Los resultados obtenidos en la investigación se van a interpretar a partir de tres instrumentos: el Instrumento N° I que consistió en la encuesta hecha al personal laboral del Jardín Botánico de Caracas, el Instrumento N° II que fue la entrevista realizada al representante directivo del Jardín y el Instrumento N° III que consistió en las entrevistas efectuadas a los expertos en temas de cultura y comunicación organizacional.

A continuación se presentan por separado los resultados y análisis de cada uno de los instrumentos aplicados.

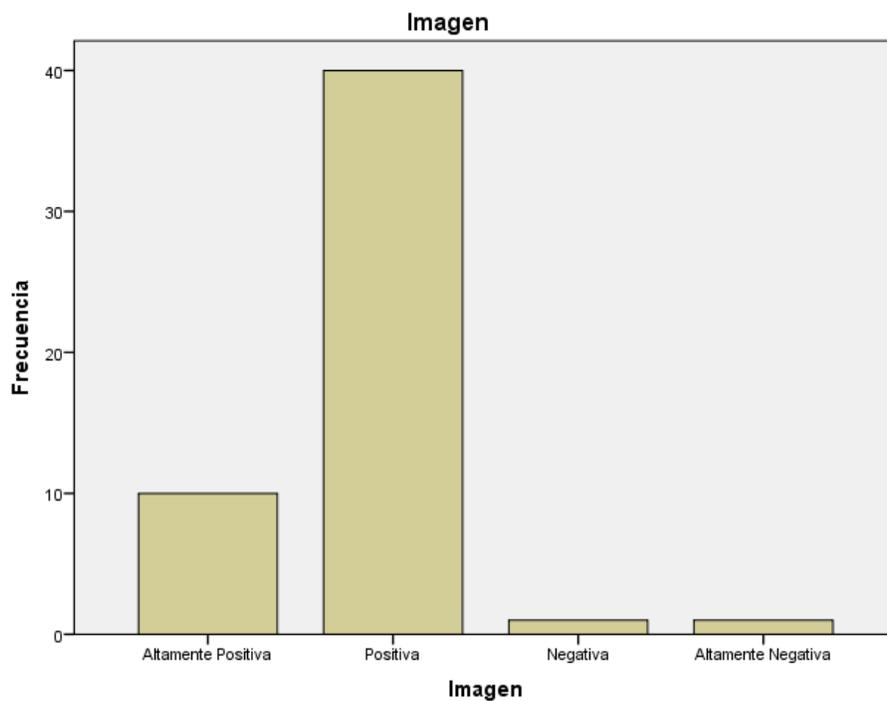
5.1.1 Presentación de resultados a partir del Instrumento N° I (encuestas a empleados del Jardín Botánico de Caracas)

Se presentan los resultados obtenidos y el análisis de cada pregunta del Instrumento N° I, que representa la aplicación de 52 encuestas a los trabajadores del Jardín Botánico de Caracas.

Pregunta 1

Para la pregunta: Señale la imagen que tiene del Jardín Botánico de Caracas

Imagen				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Altamente Positiva	10	19,2	19,2	19,2
Positiva	40	76,9	76,9	96,2
Válidos Negativa	1	1,9	1,9	98,1
Altamente Negativa	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

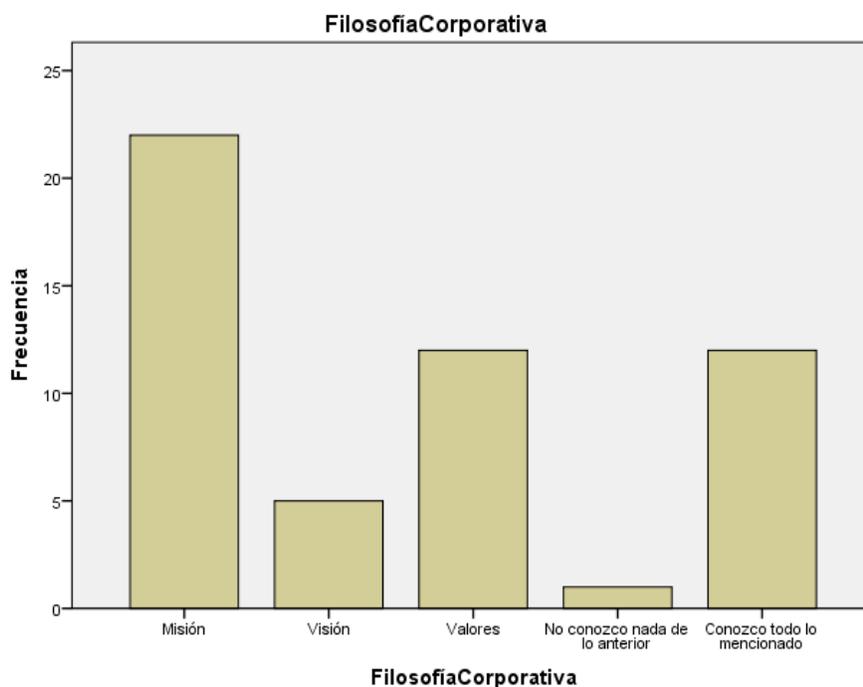


De acuerdo a esta pregunta los resultados obtenidos indican que: un 19,2% (10 personas) contestó tener una imagen Altamente Positiva con respecto al Jardín; 76,9% (40 personas) indicó tener una imagen Positiva; el 1,9% (1 persona) respondió tener una imagen Negativa y, en la misma medida, el 1,9% (1 persona) señaló tener una imagen Altamente Negativa.

Pregunta 2

Para la pregunta: Señale lo que más conoce acerca del Jardín Botánico de Caracas

Filosofía Corporativa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Misión	22	42,3	42,3	42,3
Visión	5	9,6	9,6	51,9
Valores	12	23,1	23,1	75,0
No conozco nada de lo anterior	1	1,9	1,9	76,9
Conozco todo lo mencionado	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

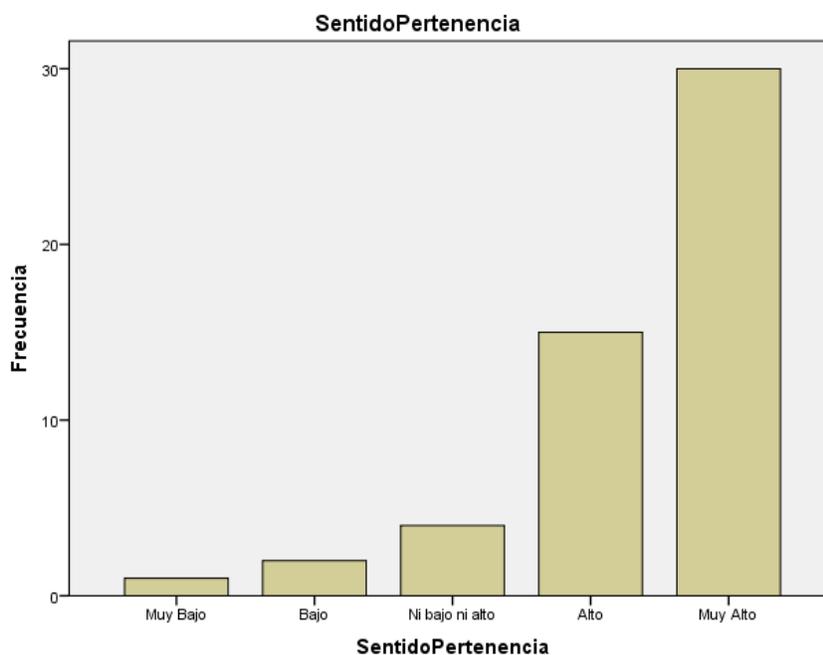


Los resultados obtenidos en esta pregunta reflejan que: el 42,3% de los encuestados (22 personas) contestó que lo que más conoce es la Misión; el 9,6% (5 personas) indicó a la Visión; un 23,1% (12 personas) señaló los Valores; un 1,9% (1 persona) dijo que No conoce nada de lo anterior y un 23,1% (12 personas) contestó que Conoce todo lo mencionado.

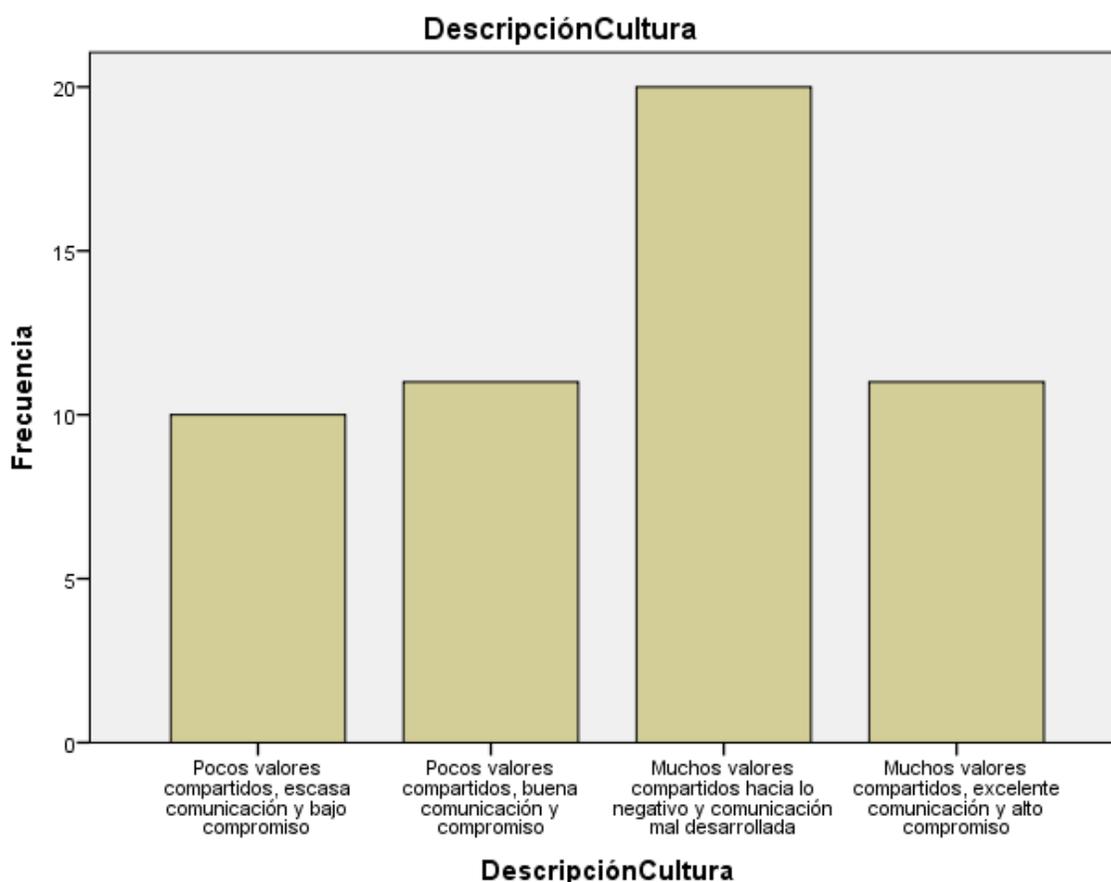
Pregunta 3

Para la pregunta: ¿Cómo calificaría su sentido de pertenencia (o compromiso) con el Jardín Botánico de Caracas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	1	1,9	1,9	1,9
Bajo	2	3,8	3,8	5,8
Ni bajo ni alto	4	7,7	7,7	13,5
Alto	15	28,8	28,8	42,3
Muy Alto	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	



De acuerdo a esta pregunta, se obtuvo que: el 1,9% (1 persona) contestó tener un sentido de pertenencia Muy Bajo; el 3,8% (2 personas) manifestó un sentido de pertenencia Bajo; el 7,7% (4 personas) indicó que su sentido de pertenencia es Ni bajo ni alto; el 28,8% (15 personas) respondió tener un Alto sentido de pertenencia y el 57,7% (30 personas) señaló que es Muy Alto.



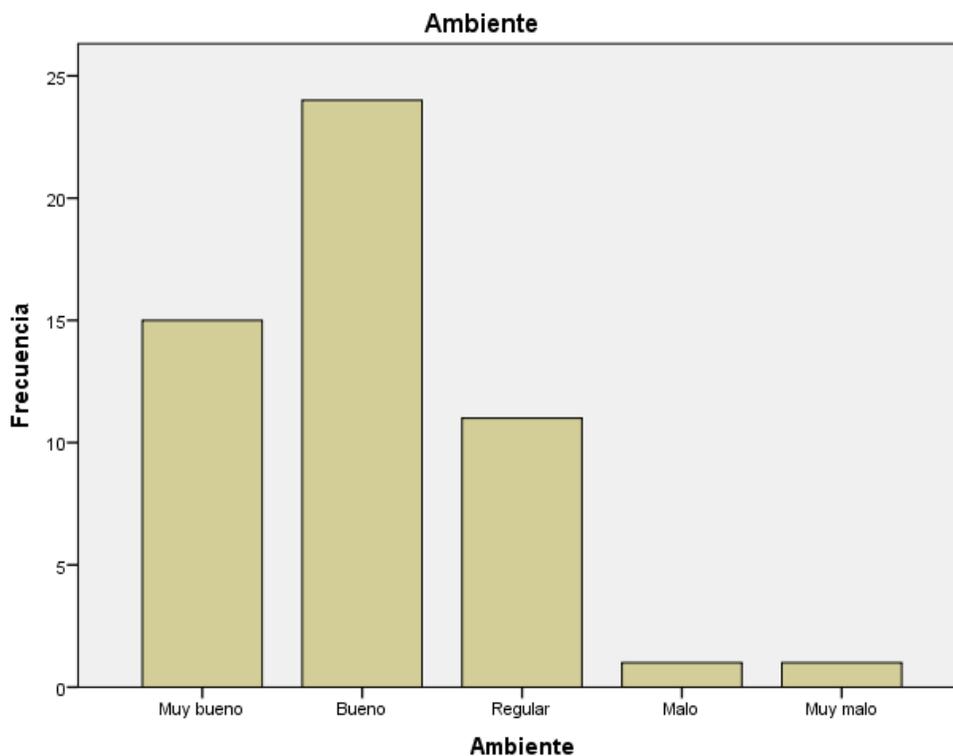
Los resultados obtenidos para esta pregunta reflejan que: un 19,2% (10 personas) señaló una cultura de Pocos valores compartidos, escasa comunicación y bajo compromiso. El 21,2% (11 personas) contestó que el Jardín tiene una cultura de Pocos valores compartidos, con buena comunicación y compromiso. El 38,5% (20 personas) dijo que la cultura es de Muchos valores compartidos hacia lo negativo y con comunicación mal desarrollada. Por otro lado, el 21,2% (11 personas) contestó que la cultura del Jardín es de Muchos valores compartidos, excelente comunicación y alto compromiso.

Pregunta 5

Para la pregunta: ¿Cómo califica lo siguiente dentro del Jardín? Los encuestados tuvieron que responder esto de acuerdo a ciertos elementos que se detallan a continuación:

- Ambiente de trabajo

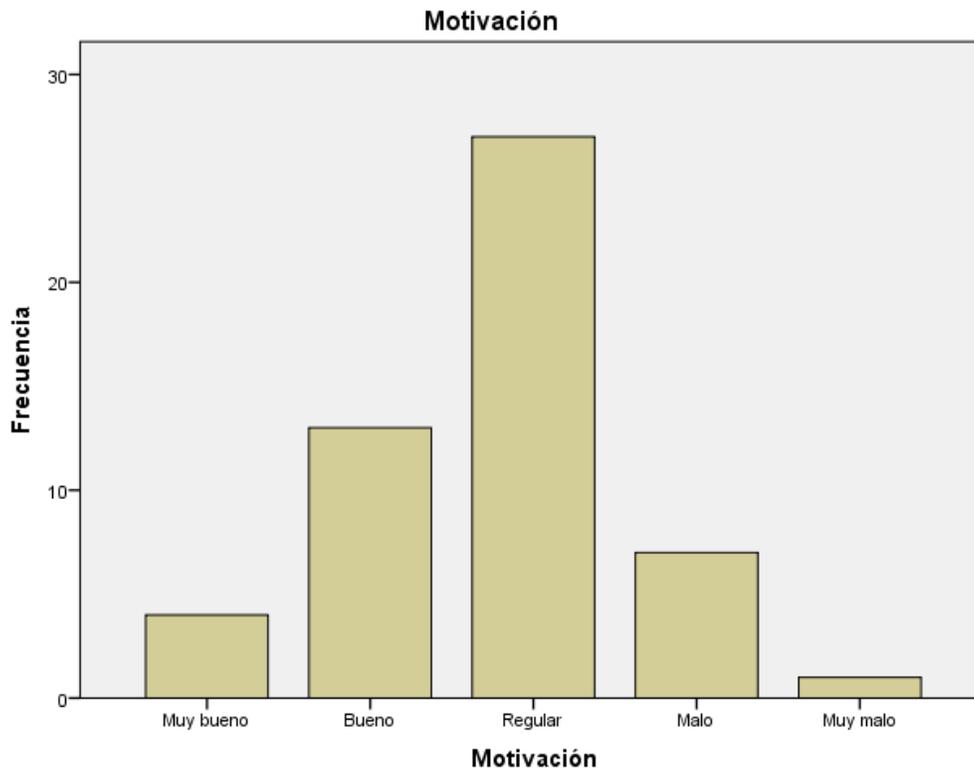
Ambiente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	15	28,8	28,8
	Bueno	24	46,2	75,0
	Regular	11	21,2	96,2
	Malo	1	1,9	98,1
	Muy malo	1	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0



De acuerdo al ambiente de trabajo, los resultados obtenidos fueron: 28,8% (15 personas) contestó que es Muy Bueno; el 46,2% (24 personas) indicó que es Bueno; un 21,2% (11 personas) señaló que es Regular; un 1,9% (1 persona) dijo que es Malo y, en la misma medida, un 1,9% (1 persona) indicó que es Muy Malo.

- Nivel de motivación que recibe el empleado

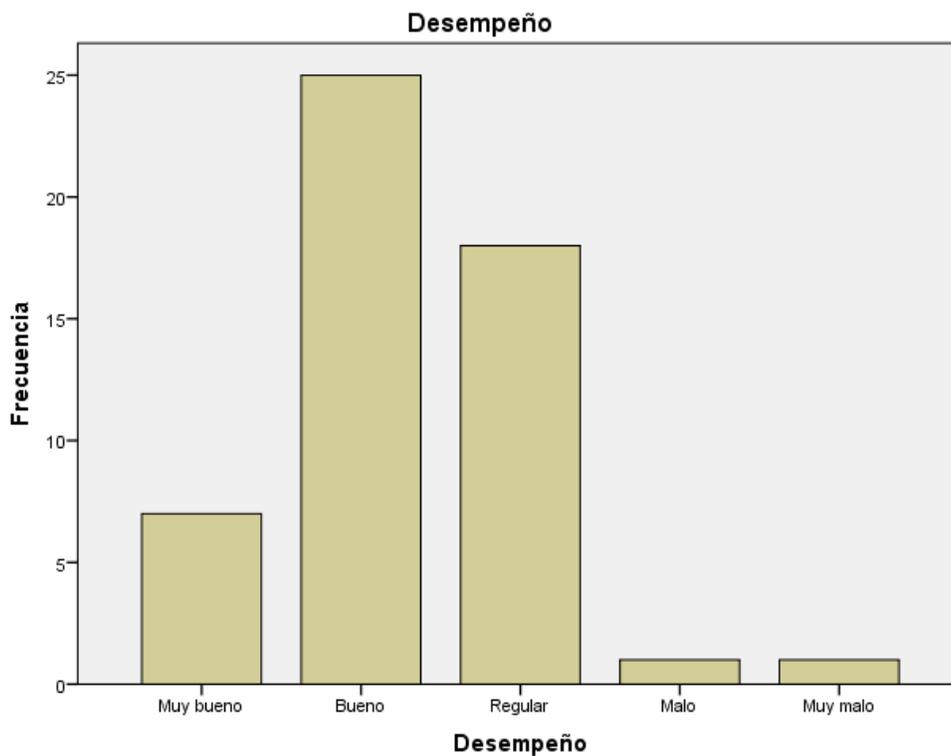
Motivación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	4	7,7	7,7	7,7
Bueno	13	25,0	25,0	32,7
Regular	27	51,9	51,9	84,6
Malo	7	13,5	13,5	98,1
Muy malo	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	



De acuerdo al nivel de motivación que recibe el empleado, los resultados obtenidos fueron: 7,7% (4 personas) contestó que es Muy Bueno; el 25,0% (13 personas) indicó que es Bueno; un 51,9% (27 personas) señaló que es Regular; un 13,5% (7 personas) dijo que es Malo y un 1,9% (1 persona) indicó que es Muy Malo.

- Desempeño del empleado

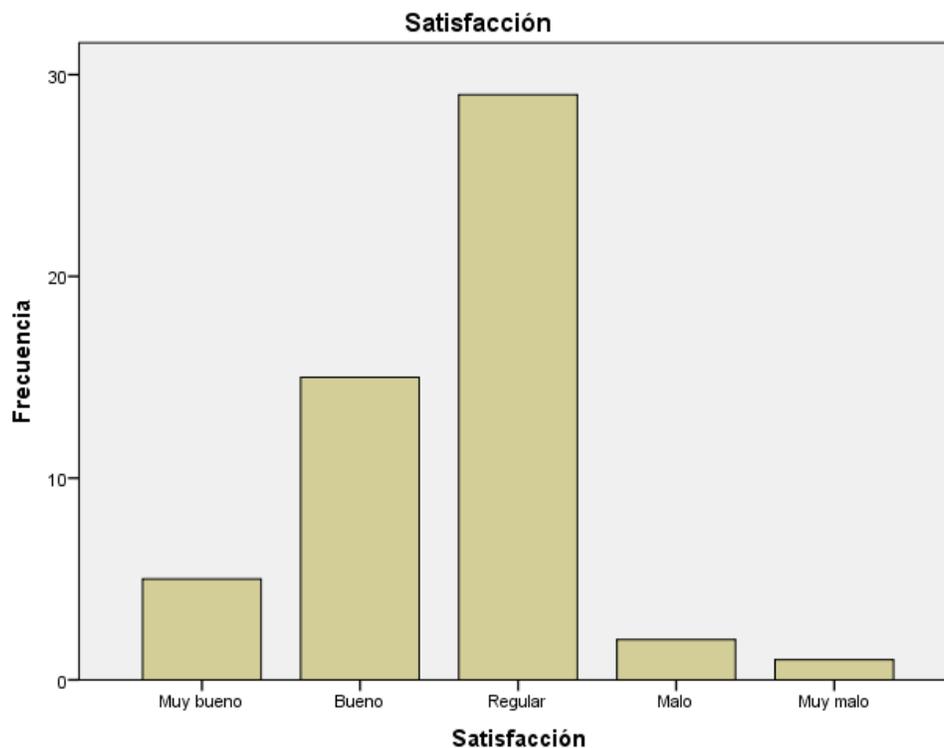
Desempeño				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	7	13,5	13,5
	Bueno	25	48,1	48,1
	Regular	18	34,6	96,2
	Malo	1	1,9	98,1
	Muy malo	1	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0



De acuerdo al desempeño del empleado, los resultados obtenidos fueron: 13,5% (7 personas) contestó que es Muy Bueno; el 48,1% (25 personas) indicó que es Bueno; un 34,6% (18 personas) señaló que es Regular; un 1,9% (1 persona) dijo que es Malo y, en la misma medida, un 1,9% (1 persona) indicó que es Muy Malo.

- Nivel de satisfacción

Satisfacción				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	5	9,6	9,6
	Bueno	15	28,8	28,8
	Regular	29	55,8	55,8
	Malo	2	3,8	3,8
	Muy malo	1	1,9	1,9
	Total	52	100,0	100,0

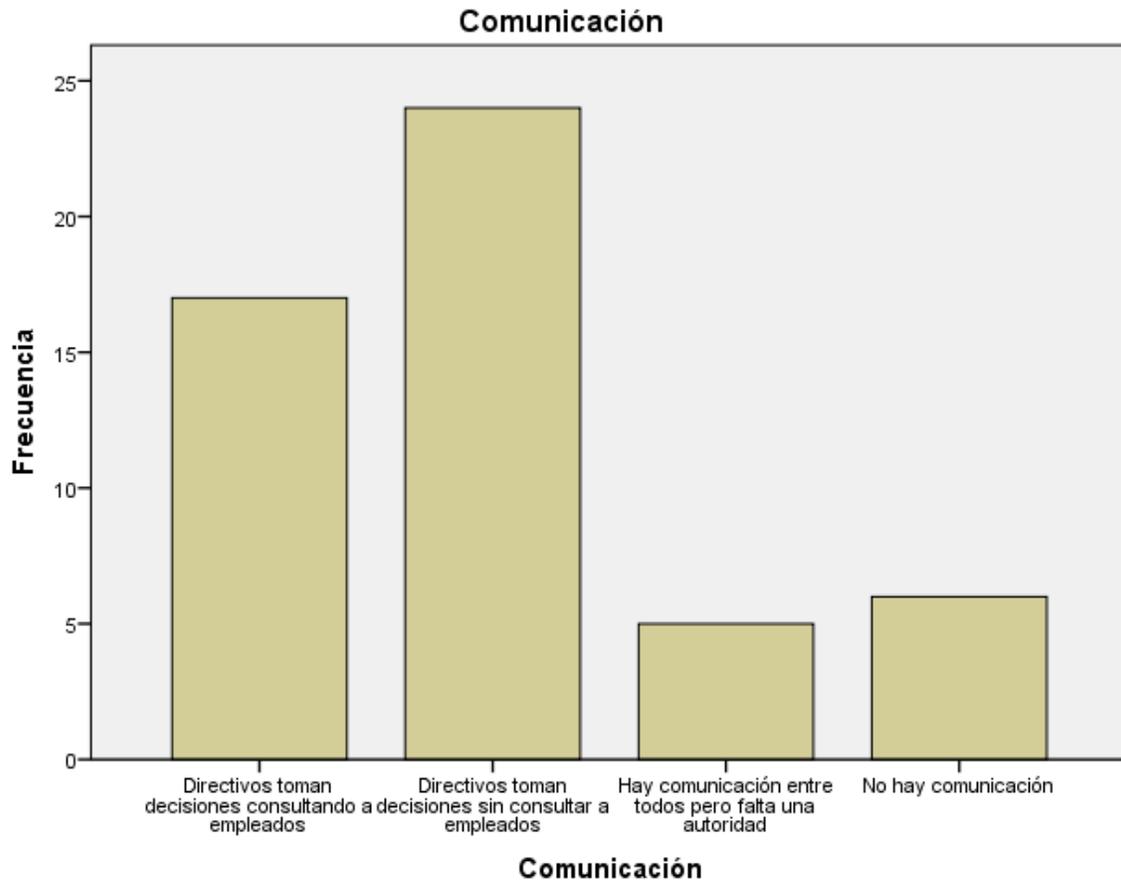


De acuerdo al nivel de satisfacción del empleado, los resultados obtenidos fueron: 9,6% (5 personas) contestó que es Muy Bueno; el 28,8% (15 personas) indicó que es Bueno; un 55,8% (29 personas) señaló que es Regular; un 3,8% (2 personas) dijo que es Malo y un 1,9% (1 persona) indicó que es Muy Malo.

Pregunta 6

Para la pregunta: ¿Cómo es la comunicación dentro del Jardín Botánico de Caracas?

Comunicación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Directivos toman decisiones consultando a empleados	17	32,7	32,7	32,7
Directivos toman decisiones sin consultar a empleados	24	46,2	46,2	78,8
Hay comunicación entre todos pero falta una autoridad	5	9,6	9,6	88,5
No hay comunicación	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

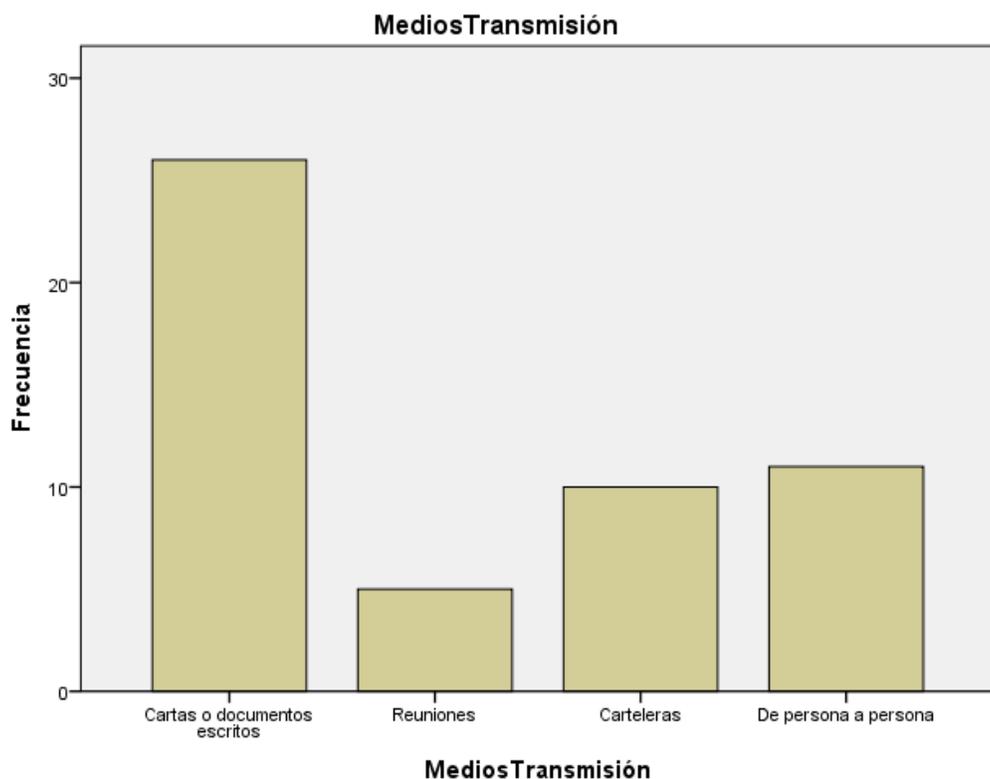


Los resultados obtenidos para esta pregunta fueron: el 32,7% (17 personas) contestó que las decisiones las toman los directivos consultando al resto de los empleados. El 46,2% (24 personas) señaló que las decisiones las toman los directivos sin consultar a los empleados. El 9,6% (5 personas) respondió que entre todos los empleados hay comunicación pero no hay presencia de una autoridad. Por otro lado, el 11,5% (6 personas) contestó que no hay comunicación en la empresa.

Pregunta 7

Para la pregunta: ¿Cómo se transmiten las informaciones dentro del Jardín?

Medios de Transmisión				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cartas o documentos escritos	26	50,0	50,0	50,0
Reuniones	5	9,6	9,6	59,6
Válidos Carteleras	10	19,2	19,2	78,8
De persona a persona	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

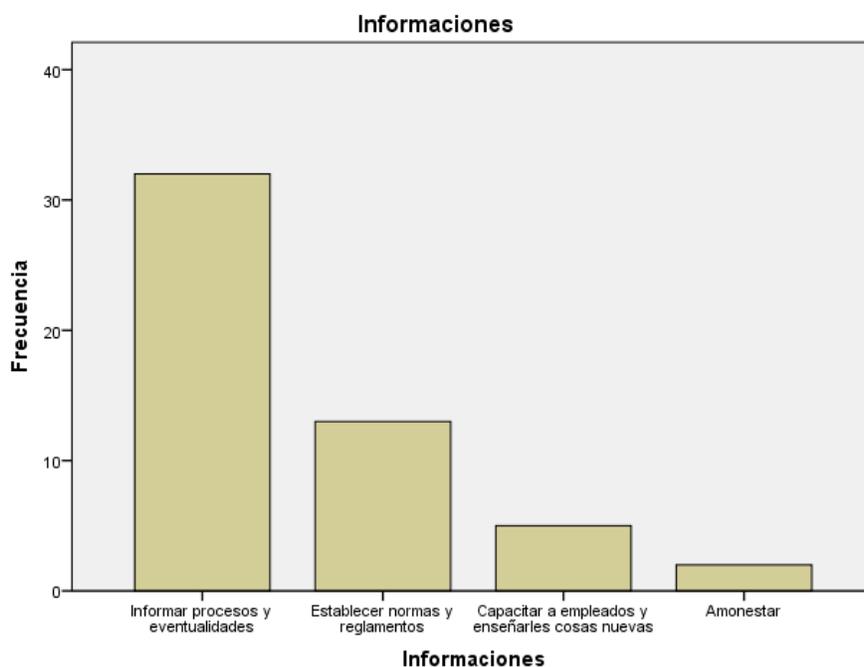


Los resultados obtenidos para esta pregunta reflejan que: un 50,0% (26 personas) señaló que las informaciones se transmiten por Carta o documentos escritos; el 9,6% (5 personas) contestó que se transmiten en Reuniones; el 19,2% (10 personas) indicó que las informaciones se transmiten a través de Carteleras y un 21,2% (11 personas) dijo que se transmiten De persona a persona.

Pregunta 8

Para la pregunta: De acuerdo a su opinión, ¿Los mensajes que se transmiten con mayor frecuencia en el Jardín son para qué?

Informaciones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Informar procesos y eventualidades	32	61,5	61,5	61,5
Establecer normas y reglamentos	13	25,0	25,0	86,5
Capacitar a empleados y enseñarles cosas nuevas	5	9,6	9,6	96,2
Amonestar	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

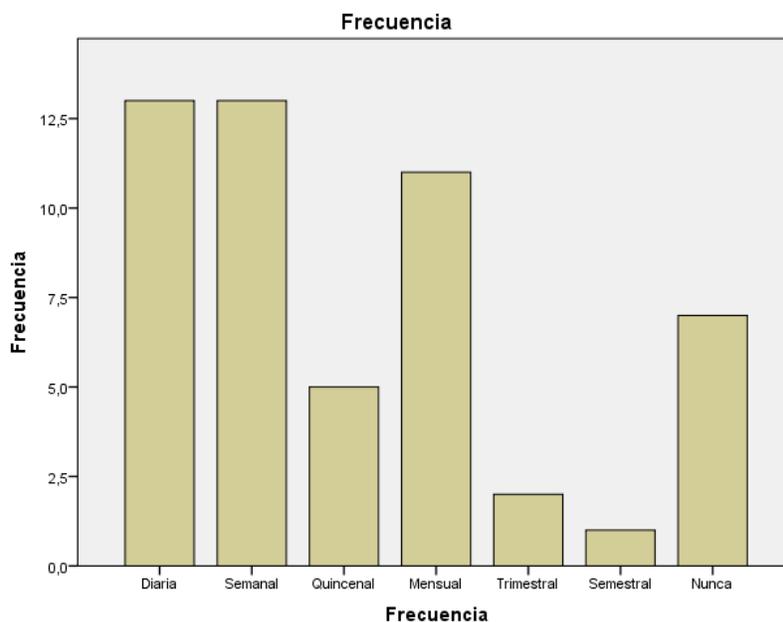


De acuerdo a esta pregunta, se obtuvo que: el 61,5% (32 personas) contestó que los mensajes transmitidos son para Informar procesos y eventualidades; el 25,0% (13 personas) señaló que son para Establecer normas y reglamentos; el 9,6% (5 personas) respondió que los mensajes transmitidos son para Capacitar a los empleados y enseñarles cosas nuevas y el 3,8% (2 personas) expresó que son para Amonestar.

Pregunta 9

Para la pregunta: ¿Con qué frecuencia se hacen las comunicaciones dentro del Jardín?

Frecuencia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diaria	13	25,0	25,0
	Semanal	13	25,0	50,0
	Quincenal	5	9,6	9,6
	Mensual	11	21,2	80,8
	Trimestral	2	3,8	84,6
	Semestral	1	1,9	86,5
	Nunca	7	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

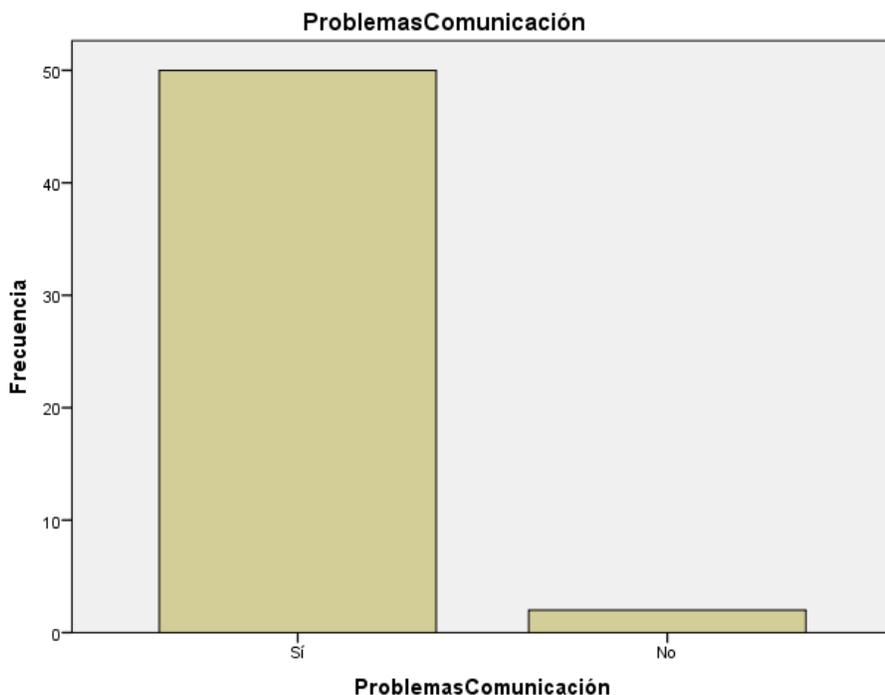


Los resultados obtenidos fueron: 25,0% (13 personas) contestó que la frecuencia es Diaria; 25,0% (13 personas) indicó que la frecuencia es Semanal; 9,6% (5 personas) dijo que es Quincenal; el 21,2% (11 personas) señaló que es Mensual; un 3,8% (2 personas) manifestó que la frecuencia es Trimestral; el 1,9% (1 persona) indicó que es Semestral y un 13,5% (7 personas) contestó que Nunca se hacen comunicaciones dentro del Jardín.

Pregunta 10

Para la pregunta: ¿Usted considera que existen problemas en la comunicación organizacional del Jardín Botánico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	50	96,2	96,2	96,2
No	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

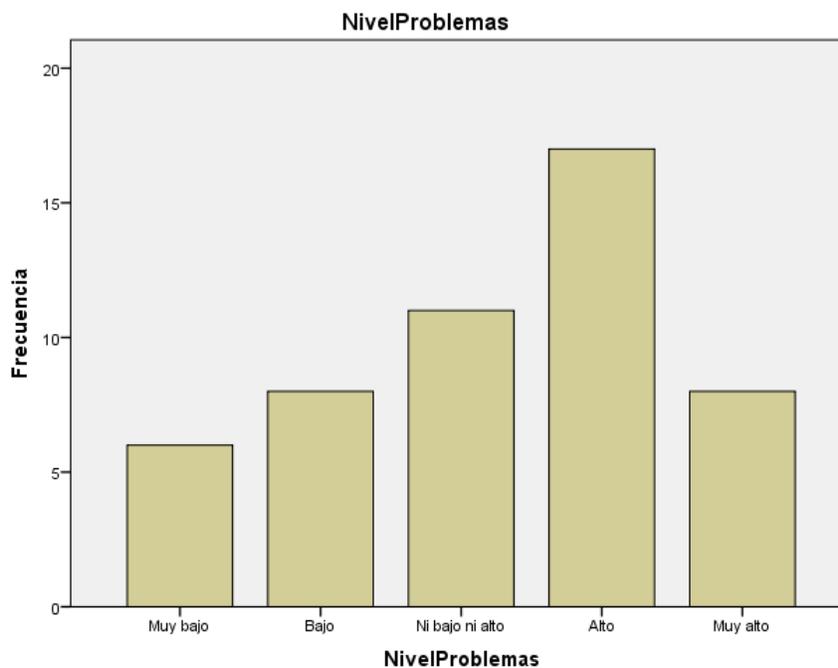


Los resultados obtenidos para esta pregunta reflejan que: el 96,2% (50 personas) contestó que Sí existen problemas en la comunicación organizacional del Jardín, mientras que el 3,8% (2 personas) señaló que No existen problemas en dicha comunicación.

Pregunta 11

Para la pregunta: Indique cómo es el nivel de problemas en la comunicación

Nivel de Problemas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	6	11,5	12,0
	Bajo	8	15,4	16,0
	Ni bajo ni alto	11	21,2	22,0
	Alto	17	32,7	34,0
	Muy alto	8	15,4	16,0
	Total	50	96,2	100,0
Perdidos	Sistema	2	3,8	
Total		52	100,0	

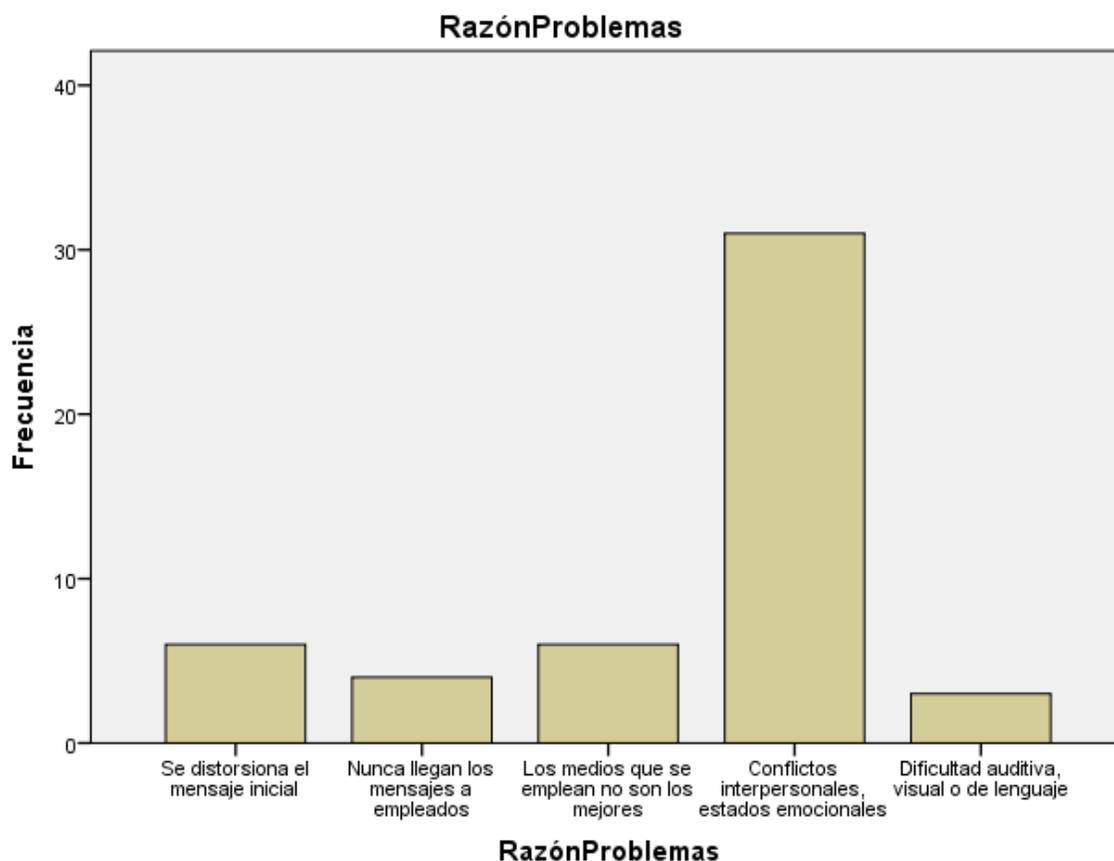


De las 50 personas que respondieron en la pregunta anterior que Sí existen problemas en la comunicación, se obtuvo que: 12% (6 personas) contestó que el nivel es Muy bajo; 16% (8 personas) indicó que es Bajo; el 22% (11 personas) señaló que el nivel es Ni bajo ni alto; 34% (17 personas) contestó que el nivel es Alto y 16% (8 personas) afirmaron que es Muy alto.

Pregunta 12

Para la pregunta: ¿Por qué razón considera que hay problemas en la comunicación organizacional del Jardín?

		Razón de Problemas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se distorsiona el mensaje inicial	6	11,5	12,0	12,0
	Nunca llegan los mensajes a empleados	4	7,7	8,0	20,0
	Los medios que se emplean no son los mejores	6	11,5	12,0	32,0
	Conflictos interpersonales, estados emocionales	31	59,6	62,0	94,0
	Dificultad auditiva, visual o de lenguaje	3	5,8	6,0	100,0
	Total	50	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	3,8		
	Total	52	100,0		

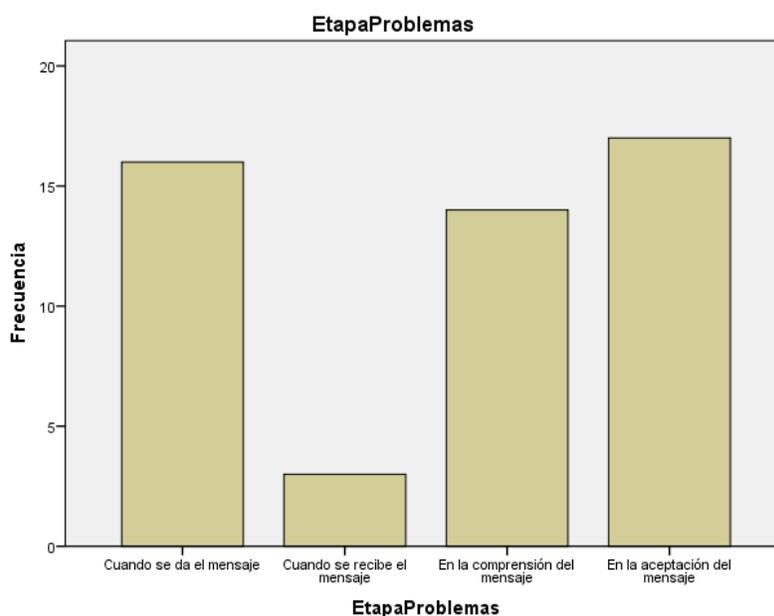


De las 50 personas que respondieron en la pregunta 10 que Sí existen problemas en la comunicación, se obtuvo que: 12% (6 personas) contestó que la razón de los problemas en la comunicación es porque Se distorsiona el mensaje inicial. El 8% (4 personas) señaló que la razón es porque Nunca llegan los mensajes. El 12% (6 personas) indicó que la razón es porque Los medios que se emplean no son los mejores. El 62% (31 personas) expresó que la razón de los problemas en la comunicación es por Conflictos interpersonales y estados emocionales. Por otro lado, el 6% (3 personas) contestó que la razón de los problemas es por Dificultades auditivas, visuales o de lenguaje.

Pregunta 13

Para la pregunta: ¿En qué etapa del proceso de comunicación usted considera que se generan más problemas?

		Etapa de Problemas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuando se da el mensaje	16	30,8	32,0	32,0
	Cuando se recibe el mensaje	3	5,8	6,0	38,0
	En la comprensión del mensaje	14	26,9	28,0	66,0
	En la aceptación del mensaje	17	32,7	34,0	100,0
	Total	50	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	3,8		
Total		52	100,0		



De las 50 personas que respondieron en la pregunta 10 que Sí existen problemas en la comunicación, se obtuvo que: 32% (16 personas) contestó que la etapa del problema es Cuando se da el mensaje; el 6% (3 personas) señaló que es Cuando se recibe el mensaje; 28% (14 personas) indicó que es En la comprensión del mensaje y el 34% (17 personas) expresó que es En la aceptación del mensaje.

5.1.2 Presentación de resultados a partir del Instrumento N°II (entrevista a Deanna Della Casa de Marcano)

A continuación se detallan los resultados obtenidos del Instrumento N° II, que representa la aplicación de la entrevista al representante directivo del Jardín Botánico de Caracas, en este caso la Sra. Deanna Della Casa de Marcano.

Para presentar los datos obtenidos, se utilizó una matriz descriptora de resultados que muestra el vaciado de la información por preguntas realizadas y respuestas del entrevistado.

Las investigadoras consideraron pertinente partir de un modelo de matriz como el expuesto a continuación:

Tabla N°4. Modelo matriz descriptora de resultados

N° de pregunta	Entrevistado

Fuente: Elaboración propia (2015)

A partir de este modelo se pudo hacer el análisis de contenido de las respuestas suministradas por el entrevistado.

Tabla N°5. Matriz descriptora de resultados a partir de la entrevista a Directivo del Jardín Botánico

Pregunta	Deanna Della Casa de Marcano
1. ¿Cómo describiría la cultura organizacional que existe dentro del Jardín?	“Cumplimos una obligación típica de cualquier instituto universitario. Se tiene una parte administrativa, una parte operacional y una parte de investigación (...). Cada quien hace su trabajo, cumple sus labores. La organización es la normal de un instituto de investigación, todos nos manejamos en iguales términos (...). Todos los departamentos se comunican”.
2. ¿Considera que la filosofía corporativa (misión, visión y valores) del Jardín está bien estructurada?	“Podría mejorarse, de verdad. La misión, visión y todas estas cosas ya tiene tiempo de establecidas, son cosas escritas en un papel. El problema es cómo la gente lo diferencia y qué tanto están comprometidos los empleados, todo el personal obrero; saber qué tanto está comprometido con desarrollar su trabajo en pro de la institución”.
3. ¿Qué imagen o percepción tiene usted acerca del Jardín Botánico de Caracas?	“Que le falta mucho. Es un sitio muy hermoso si lo vemos desde el punto de vista turístico. Sin embargo, el problema fundamental que tenemos en estos momentos es la inseguridad por eso es que estamos cerrando las puertas (...). El jardín es un sitio para investigación, pero no solamente para investigación científica sino también para investigación cultural y sobre todo para hacerle ver a la población qué es lo que significa la conservación de la naturaleza (...). Es una organización con personal pero sin suficiente presupuesto”.
4. ¿Qué imagen o percepción considera que tienen los empleados acerca del Jardín?	“Que es un lugar muy bonito para trabajar porque estás en contacto directo con la naturaleza. Para muchos es un sitio tranquilo y cómodo para trabajar, a pesar de los problemas que se presentan y de todos los cambios con respecto a la nómina y la organización”.

<p>5. ¿Cómo calificaría su sentido de pertenencia con el Jardín?</p>	<p>“Yo llegué aquí para echarle una mano a las autoridades universitarias (...). La verdad es que yo quiero al Jardín, de hecho pertenezco y fui usuario del Jardín Botánico desde que era estudiante (...). Me relacioné muchísimo con el jardín, desde que era muchacha. Me gustó y estoy bastante familiarizada. Creo que es importante que esto esté en manos de un gerente que no necesariamente tiene que ser botánico, solo que sepa gerenciar cosas”.</p>
<p>6. ¿Cómo considera que es el clima organizacional de la institución?</p>	<p>“El clima es el adecuado por lo mismo que respondí en la primera pregunta. Creo que la obligación es la que debe tener un instituto. Tratamos de que sea llevadero y en buenos términos”.</p>
<p>7. ¿Qué actividades hacen para mantener a los empleados motivados?</p>	<p>“Nosotros tenemos una serie de cursos que se están dando. De hecho entre 2014-2015, los empleados y obreros han accedido si no me equivoco alrededor de 30 cursos administrativos. Los de botánica les ha dado cursos digamos divulgativos a los jardineros que necesitan eso, pero esos mismos cursos están dirigidos a cualquier persona. Nosotros celebramos hace poco el Congreso Venezolano de Botánica que tuvo sede acá (...). La verdad que fue muy concurrido y muy satisfactorio, tuvimos muchísimas buenas referencias tanto del público que asistió y de la gente de acá”.</p>
<p>8. ¿Cómo considera es el nivel de desempeño de los empleados?</p>	<p>“En general es bueno. Como en todas partes, hay gente muy buena que es absolutamente entregada al jardín, hay gente no tan buena que digamos cumple con sus funciones pero hasta ahí llega y hay aquellos que simplemente utilizan esto como un escalón para no trabajar, por suerte de estos últimos son pocos pero los hay”.</p>
<p>9. ¿Cómo describe el flujo de la comunicación entre el personal del Jardín?</p>	<p>“El flujo estuvo bastante cortado. Yo no debería decir esto, pero estuvo bastante cortado hasta que yo me incorporé, y por eso creo que fue una de las cosas por las cuales me pidieron que me incorporara al proyecto porque creo que tengo la facilidad de poner a hablar a la gente. Desde entonces he visto una mejoría. No voy a decir que es óptimo todavía, pero he visto una verdadera mejoría en cuanto a las relaciones</p>

	entre diferentes tipos de personal, en cuanto a relaciones humanas. Por supuesto que si hay buenas relaciones humanas, habrá buenas relaciones de trabajo (...). Creo que vamos a una consolidación de tener una buena comunicación entre todos y por tanto un buen resultado de trabajo”.
10. ¿Qué tipo de comunicación (formal, informal) considera que existe en el Jardín? ¿Predomina una, existen ambas?	“Definitivamente la informal es la que predomina, la comunicación informal. Yo vivo mandando memos pero trato de que sea lo menos posible, sino que los llamo y les digo que está pasando tal cosa y vamos a hacer tal cosa para solucionarlo. He visto que eso me da mejores resultados”.
11. ¿Qué medios se utilizan para comunicar las informaciones de la organización?	“Memos por supuesto y siempre usamos el contacto persona a persona. A los jefes de departamento me comunico en persona”.
12. Generalmente, ¿Qué tipo de contenido se transmite al personal? ¿Informativo, normativo, amonestación, motivacional?	“Sobre todo lo informativo. Lo normativo lógicamente hay que mandarlo, de vez en cuando porque son las nuevas decisiones que se toman, pero el informativo es el que corre todos los días por los pasillos (...). Lo informativo se pasa por radio-pasillo siempre y lo normativo se hace por memo”.
13. ¿Con qué frecuencia se hacen las comunicaciones en la organización?	“Depende de los sucesos. A veces hay semanas en que todos los días salen dos y tres cosas, hay semanas que no, que sale una cosa. Eso depende, depende de los eventos que pasen”.
14. ¿Cómo calificaría el nivel de existencia de barreras comunicacionales? ¿Es leve, moderado o alto?	“Sí las hay, moderadamente, son barreras comunicacionales que presentamos definitivamente. En todas las organizaciones hay sindicatos, unos dan muy buenas opiniones que se ponen en práctica y en otras oportunidades ocurren solicitudes que simplemente sirven para favorecer a unos determinados grupos. En estos casos las barreras comunicacionales se dan (...). Se tienen conflictos de pensamiento (...). Nadie es flexible al momento de hablar”.

15. ¿Qué problemas o dificultades han tenido a la hora de comunicar informaciones?	“Que muchas veces no aceptan las cosas. Nos reunimos para establecer cosas que al final no se cumplen. No se entienden las decisiones”.
16. ¿Por qué cree que existan barreras comunicacionales dentro del Jardín?	“El problema de la comunicación es porque a veces se anteponen los intereses personales a los intereses de la institución. Entonces, es allí en donde se forman los líos. Evidentemente en donde hay un grupo grande de personas, con diferentes niveles de educación, los problemas van a ocurrir, tiene lógica. Tratamos de que haya los menores conflictos posibles”.
17. ¿Cómo considera que se podrían reducir las barreras comunicacionales?	“Las barreras se reducen con educación. Si nosotros tenemos una población educada, que da los buenos días, todo puede mejorar. Ese problema de la comunicación proviene por la falta de educación, eso implica que tenemos que dar buena educación. La educación tiene que ser primordial para eliminar barreas (...). Todos no somos iguales y hay que empezar a entender eso”.

Fuente: Elaboración propia (2015)

(Ver vaciado completo de la entrevista en anexos del CD)

Luego de aplicar el instrumento N°II al representante directivo del Jardín Botánico, Deanna Della Casa de Marcano, se procede a analizar sus respuestas partiendo de la matriz descriptora de resultados.

Para la pregunta N°1: ¿Cómo describiría la cultura organizacional que existe dentro del Jardín?

La entrevistada mencionó que el Jardín Botánico posee una parte administrativa, una parte operacional y una parte de investigación científica. Todos cumplen labores específicas y cada quien hace el trabajo que le corresponde. De igual forma, ella señala que entre todos los departamentos se mantienen las comunicaciones.

En la pregunta N°2: ¿Considera que la filosofía corporativa (misión, visión y valores) del Jardín está bien estructurada?

La entrevistada indicó que a la organización le falta desarrollar más su filosofía, dijo que podría mejorarse ya que tienen mucho tiempo de haberse establecido. Ella señala que la cuestión con esto es saber qué tanto los empleados están realmente comprometidos con desarrollar su trabajo en pro de la institución.

Para la pregunta N°3: ¿Qué imagen o percepción tiene usted acerca del Jardín Botánico de Caracas?

La entrevistada manifestó que el Jardín es un sitio muy hermoso desde el punto de vista turístico, pero que aún le falta mucho. Dijo que a pesar recorrido que posee la organización, ésta se ve afectada por factores externos, como la inseguridad. Además, señaló que el Jardín no es solo un centro de investigación al que le hace falta presupuesto, también es una organización que se preocupa por la conservación de la naturaleza.

Para la pregunta N°4: ¿Qué imagen o percepción considera que tienen los empleados acerca del Jardín?

La entrevistada expresó que para los empleados del Jardín, este representa un lugar muy bonito para trabajar porque se está en contacto directo con la naturaleza. Ella indica que a pesar de los problemas generados por nómina y organización en sí, para los empleados es un sitio cómodo y tranquilo para trabajar.

Con relación a la pregunta N°5: ¿Cómo calificaría su sentido de pertenencia con el Jardín?

La entrevistada manifestó haber llegado al Jardín con el objeto de “echarle una mano” a las autoridades universitarias. Ella considera que el Jardín ha sido parte de su vida desde que era estudiante, por ello expresa quererlo mucho y estar bastante familiarizada con él.

En la pregunta N°6: ¿Cómo considera que es el clima organizacional de la institución?

La entrevistada indicó que el clima es el adecuado de acuerdo a las labores que se desempeñan en el Jardín en su calidad de ser un instituto universitario. Además, recalca la preocupación para que el clima “sea llevadero y en buenos términos”.

Por otro lado, en la pregunta N°7: ¿Qué actividades hacen para mantener a los empleados motivados?

La entrevistada expresó que la directiva del Jardín se encarga de ofrecerles a sus empleados regulares varios tipos de cursos para que puedan realizar y tengan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Señaló además que el Congreso Venezolano de Botánica, acontecido en sus instalaciones, propició buenos comentarios en sus empleados.

Para la pregunta N°8: ¿Cómo considera es el nivel de desempeño de los empleados?

La entrevistada manifestó que el desempeño en general de los empleados regulares del Jardín es bueno, exceptuando a unos pocos que no logran desarrollar su trabajo con eficacia.

En la pregunta N°9: ¿Cómo describe el flujo de la comunicación entre el personal del Jardín?

La entrevistada señaló que el flujo de comunicación tuvo problemas en el pasado pero que actualmente se ha desarrollado una mejoría en cuanto a las relaciones humanas. Agrega que mientras haya buenas relaciones humanas, habrá buenas relaciones de trabajo; recalca que hacia eso se va, hacia una buena comunicación.

Para la pregunta N°10: ¿Qué tipo de comunicación (formal, informal) considera que existe en el Jardín?

La entrevistada opinó que el tipo de comunicación que más predomina en la organización es la informal. Agrega que este tipo de comunicación es más personal: ella llama al empleado, le indica lo que pasa y evalúan qué hacer. Además, declara que con esto ha visto mejores resultados.

En la pregunta N°11 se quería investigar ¿Qué medios se utilizan para comunicar las informaciones de la organización?

La entrevistada determinó que los medios más comunes para difundir la información de cualquier tipo dentro de la organización es a través de memos y por contacto personal.

Por otro lado, para la pregunta N°12: Generalmente, ¿Qué tipo de contenido se transmite al personal? ¿Informativo, normativo, amonestación, motivacional?

La entrevistada comunicó que en la organización se transmite más que todo un contenido informativo. Ella señala que lo normativo también se manda de vez en cuando para manifestar nuevas decisiones. Expresa que el contenido

informativo corre diariamente por el boca a boca, mientras que lo normativo es a través de memos.

Para la pregunta N°13 se buscó indagar ¿Con qué frecuencia se hacen las comunicaciones en la organización?

La entrevistada indicó que la frecuencia con la que se transmiten las informaciones más pertinentes para los empleados depende de la cantidad de sucesos que ocurran y que tengan relevancia para su difusión. Ella manifestó que hay semanas en donde todos los días ocurren eventualidades, pero que hay otras en donde solo se hace una notificación

En la pregunta N°14: ¿Cómo calificaría el nivel de existencia de barreras comunicacionales? ¿Es leve, moderado o alto?

La entrevistada declaró que sí existen barreras de comunicación en la organización. Luego, manifestó que el nivel de existencia para los problemas comunicativos era moderado. Además, detalló que las barreras comunicacionales en el Jardín se dan por conflictos de pensamiento, por diferencias y porque nadie es flexible al hablar.

Por otro lado, la pregunta N°15: ¿Qué problemas o dificultades han tenido a la hora de comunicar informaciones?

La entrevistada respondió que, en muchas ocasiones, no se aceptan las cosas. Dijo que al hablar y tomar decisiones se llega a un consenso que al final no se cumple, esto indica que no se entienden ni respetan las decisiones.

En la pregunta N°16: ¿Por qué cree que existan barreras comunicacionales dentro del Jardín?

La entrevistada explicó que el problema en la comunicación se debe a que a “veces se anteponen los intereses personales a los intereses de la institución”. Ella

señala que allí es donde nacen los problemas comunicacionales y que se deben buscar los menores conflictos posibles

Finalmente, para la pregunta N°17: ¿Cómo considera que se podrían reducir las barreras comunicacionales?

La entrevistada indicó que las barreras comunicacionales se reducen con educación. Expresa que “si nosotros tenemos una población educada, que da los buenos días, todo se puede mejorar”. Ella también comenta que todos no somos iguales y que se debe empezar a entender eso.

5.1.3 Presentación de resultados a partir del Instrumento N°III (entrevista a expertos en comunicación)

A continuación se detallan los resultados obtenidos del Instrumento N° III, que representa la aplicación de la entrevista a aquellas personas con amplios conocimientos en temas relacionados con cultura y comunicación organizacional, y que además tienen experiencia en el desarrollo de estrategias comunicacionales.

Es importante señalar que los expertos escogidos para la aplicación de este instrumento de investigación fueron: Andrés Rojas y Xiomara Zambrano, ambos profesores de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, de materias como Planificación de la Comunicación y Comunicaciones Integradas, respectivamente.

Para presentar los datos obtenidos, se utilizó el modelo de matriz descriptora de resultados utilizado en el instrumento anterior. Allí se muestra el vaciado de la información por preguntas realizadas y respuestas de cada entrevistado.

Tabla N°6. Matriz descriptora de resultados a partir de la entrevista a expertos en comunicación

Pregunta	Entrevistado N°1 (Xiomara Zambrano)	Entrevistado N°2 (Andrés Rojas)
1. ¿Considera que la filosofía corporativa (misión, visión y valores) es un factor determinante en la cultura organizacional?	“Sí, absolutamente. Mi experiencia en ese campo me ha demostrado la importancia de una buena definición de la filosofía corporativa para la consolidación de la cultura corporativa deseada”.	“Sí, totalmente. Creo que es fundamental para los efectos de cualquier estrategia de comunicación y cultura, ésta debe partir de cuál es su misión y estrategia de negocios de la organización o, por lo menos, ya que es una organización sin fines de lucro, cuáles son sus objetivos”.
2. ¿Cómo se puede mejorar la imagen o percepción de una organización para sus empleados?	“Si los objetivos del negocio están claros entonces se puede definir una buena estrategia comunicacional, con su correspondiente plan de acción a corto, mediano y largo plazo para construir la imagen deseada”.	“La buena imagen de cualquier organización parte de la relación que tú tengas con tus empleados, es decir, comienza por el tema del ingreso, las oportunidades de llevar adelante el proyecto dentro de la organización, cuál puede ser tu rol dentro de esa organización, que seas valorado y recibas un reconocimiento por el trabajo en el que destacas y aportas beneficios para la organización”.
3. ¿Cómo cree que se construye el sentido de pertenencia en los empleados?	“Mediante la integración de varias dimensiones y funciones, como recursos humanos, comunicaciones, operaciones, etc; a través del intercambio permanente y la cooperación, y por supuesto con un liderazgo inspirador”.	“Es complicado establecer un patrón. Creo que el sentido de pertenencia parte del hecho de que tú como empleado te sientas identificado con la organización y te guste el trabajo que estás realizando dentro de la misma”.

<p>4. ¿Cómo se puede aumentar el nivel de motivación y de productividad en los empleados?</p>	<p>“Debe partir de objetivos del negocio claros y factibles, que considere los procesos humanos como el centro de la organización y no como un costo más dentro de la cadena de producción”.</p>	<p>“Lo asocio con todas las anteriores. Están muy relacionadas, es decir, hay que promover actividades en las cuales los empleados se sientan valorados, en el cual tengan unos ingresos satisfactorios, las oportunidades de carrera que la empresa tenga y que sea proactivo”.</p>
<p>5. ¿Qué consideraciones debemos tener a la hora de hablar de cultura organizacional?</p>	<p>“La congruencia entre los valores definidos para la organización y la conducta de las personas que laboran en ella”.</p>	<p>“Cuál es el objetivo, cuál es la visión, cuál es su trayectoria, cuál es su forma de liderazgo que considero es muy importante dentro de la organización, cuál es su estilo en la forma como fue creada y cómo lleva adelante sus procesos”.</p>
<p>6. ¿Cómo debería ser el flujo de la comunicación entre el personal de una organización?</p>	<p>“Transversal, transparente y bidireccional, que esté alineado con la política comunicacional de la organización”.</p>	<p>“Es complicado, porque no existe una receta, se debe ver primero cómo es la organización. Por ejemplo, en el caso del Jardín Botánico como ONG, yo me inclinaría más hacia un tipo de comunicación horizontal, más descentralizada en donde esos niveles de jerarquía no existan tanto”.</p>
<p>7. ¿Qué medios se deberían utilizar para comunicar las informaciones de una organización?</p>	<p>“Mínimo debe tener un boletín interno y un website”.</p>	<p>“Dependen de la organización. Para una organización pequeña, como lo es el Jardín Botánico, es mucho más efectivo el mecanismo cara a cara”.</p>

<p>8. ¿Qué tipo de contenido se debe transmitir al personal? ¿Informativo, normativo, instruccional, amonestación, motivacional?</p>	<p>“Depende del objetivo, en esto no hay recetas”.</p>	<p>“Todos se deben comunicar dentro de una organización. Se deben evaluar los tiempos, es decir, no se debe incurrir en un exceso de información de transmitir todo al mismo tiempo”.</p>
<p>9. ¿Con qué frecuencia considera se deben hacer las comunicaciones en una organización?</p>	<p>“Depende del objetivo”.</p>	<p>“Diario, lo que varía es la herramienta y el medio, pero la comunicación debe ser diaria”.</p>
<p>10. ¿Las barreras comunicacionales siempre van a existir? ¿Cómo podemos reducirlas?</p>	<p>“Sí. Identificándolas y estableciendo mecanismos de verificación de la efectividad de los medios para la transmisión de los mensajes y lograr la conducta deseada”.</p>	<p>“Sí, siempre van a existir por distintas razones, es decir, sea porque la empresa es descentralizada o bien sea que existen aspectos vinculados a la percepción que tienen las distintas audiencias”.</p>
<p>11. ¿Qué consecuencias puede generar la falta de comunicación o problemas de comunicación dentro de una organización?</p>	<p>“Un gran ruido o desequilibrio. Las organizaciones son sistemas sociales que dependen de la sinergia y la relación entre sus partes para poder existir y operar”.</p>	<p>“Se pueden generar problemas de que no tomes la decisión correcta sobre alguna opción, ejemplo, una tarea que por no haber comunicado no se llevó a cabo, se puede ocasionar errores en la percepción, es decir, malos entendidos y eso conlleva a que las cosas se hagan pero de una forma que no estaba prevista o no está alineado con los objetivos de la organización”.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

(Ver vaciado completo de las entrevistas en los anexos del CD)

Luego de aplicar el instrumento N°III a los expertos en comunicaciones organizacionales, se procede a analizar sus respuestas partiendo de la matriz descriptora de resultados. Esto ayudó a encontrar desigualdades o semejanzas en las respuestas de cada ítem del instrumento.

Para la pregunta N°1: ¿Considera que la filosofía corporativa (misión, visión y valores) es un factor determinante en la cultura organizacional?

Los entrevistados coincidieron en que la filosofía corporativa sí representa un factor relevante para la construcción de una cultura corporativa.

Cabe destacar que en las repuestas de cada entrevistado también se encontraron dos ideas diferentes: para el entrevistado N°1 es necesario que la organización establezca una buena filosofía para que de ella nazca una cultura deseada dentro de la organización. Sin embargo, para entrevistado N°2 también debe ser importante para desarrollos futuros de estrategias de comunicación.

En la pregunta N°2: ¿Cómo se puede mejorar la imagen o percepción de una organización para sus empleados?

El entrevistado N°1 señaló que la organización al poseer los objetivos claros puede derivar una estrategia comunicacional que ayude al desarrollo de una imagen deseada.

Por otro lado, el entrevistado N°2 señala que la imagen se puede construir logrando una buena relación con los empleados, ofreciéndoles mejores oportunidades de desarrollo profesional, aprendiendo a valorarlos, reconociendo su trabajo y otorgándoles beneficios.

La pregunta N°3 señala ¿Cómo cree que se construye el sentido de pertenencia en los empleados?

Se analizaron dos ideas. El entrevistado N°1 indica que el sentido de pertenencia se construye mediante el engranaje de recursos humanos,

comunicaciones y operaciones de una empresa, y por medio de un liderazgo inspirador de los superiores de la organización

Por su parte, el entrevistado N°2 señala que el sentido de pertenencia no se construye siguiendo patrones, sino que va a depender del hecho de que el empleado se sienta identificado. Él indica que es algo propio de cada sujeto.

En la pregunta N°4 se desea conocer ¿Cómo se puede aumentar el nivel de motivación y de productividad en los empleados?

Los entrevistados coincidieron en manifestar que la motivación y, en consecuencia, la productividad pueden aumentarse gracias al valor que la empresa u organización le otorgue a sus empleados, que ellos noten que son parte importante de la empresa y que pueden obtener oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Para la pregunta N°5 se buscó indagar ¿Qué consideraciones debemos tener a la hora de hablar de cultura organizacional?

De acuerdo a cada respuesta, se obtuvo que el entrevistado N°1 manifiesta que al hablar de cultura organizacional debe verse la congruencia entre los valores de la organización y la conducta de sus empleados.

Por su parte, el entrevistado N°2 señala que al tratar la cultura organizacional debe tomarse en cuenta a la filosofía corporativa (misión, visión, valores), a los procesos internos de acción y a las formas de liderazgo que se desarrollan dentro de la empresa.

En la pregunta N°6: ¿Cómo debería ser el flujo de la comunicación entre el personal de una organización?

El entrevistado N°1 dice que el flujo de la comunicación debe ser en todos los sentidos posibles: transversal, transparente, bidireccional. Además plantea que el flujo debe estar alineado a la política comunicacional de la empresa.

Por otro lado, el entrevistado N°2 expresa que no existe un patrón para seguir, sino que se debe conocer a la organización y sus modalidades para poder establecer una forma de comunicación.

En la pregunta N°7 se desea conocer ¿Qué medios se deberían utilizar para comunicar las informaciones de una organización?

Las respuestas obtenidas fueron diferentes. El entrevistado N°1 expresa que para el tipo de organizaciones como el Jardín Botánico mínimo se debería tener un boletín informativo.

En cambio, el entrevistado N°2 dice que el medio usado depende de la organización. Indica que para una organización pequeña, como el Jardín Botánico, es más efectivo el contacto cara a cara.

Para la pregunta N°8 se quería saber ¿Qué tipo de contenido se debe transmitir al personal? ¿Informativo, normativo, instruccional, amonestación, motivacional?

Los entrevistados señalaron puntos de vista diferentes. El entrevistado N°1 indicó que el contenido transmitido va a depender netamente de los objetivos que se quieran para el momento. En contraste, el entrevistado N°2 expresó que todos los tipos de contenido se deben comunicar dentro de la organización y que, además, se deben evaluar los tiempos ya que no se debería incurrir a exceso de informaciones.

Luego, en la pregunta N°9 ¿Con qué frecuencia considera se deben hacer las comunicaciones en una organización?

Se obtuvieron dos ideas distintas. Para el entrevistado N°1, la frecuencia, así como los tipos de mensajes, va a depender del objetivo que se tenga en un determinado momento.

En cambio, el entrevistado N°2 señala que la frecuencia de las comunicaciones debe ser diaria. Él explica que lo que debe variar es la herramienta y el medio pero no la frecuencia, la frecuencia siempre tiene que ser diaria.

En la pregunta N°10: ¿Las barreras comunicacionales siempre van a existir? ¿Cómo podemos reducirlas?

Los entrevistados coincidieron en que las barreras comunicacionales siempre van a existir en una empresa que se comunica internamente con sus empleados. Ellos manifiestan que la forma más factible de evitarlas o de reducir su impacto es identificando cuáles son y verificar que tan efectivo son los medios utilizados.

El entrevistado N°2 agrega que también las barreras comunicacionales están vinculadas a temas de percepción de las distintas audiencias.

Finalmente, para la pregunta N°11 se quiso averiguar sobre ¿Qué consecuencias puede generar la falta de comunicación o problemas de comunicación dentro de una organización?

Los entrevistados respondieron de manera similar. Ambos manifestaron que la falta de comunicación o los problemas en ella generan un desequilibrio dentro del sistema empresarial.

Para el entrevistado N°1, las consecuencias son para las relaciones interpersonales pues una organización depende de la relación entre sus partes.

Para el entrevistado N°2, las consecuencias pueden ser a nivel organizacional que no se permita tomar una decisión correcta, por ejemplo; o pueden ser a nivel individual como que se genere un mal entendido o un error en la percepción.

5.2 *Discusión de resultados*

Los planteamientos teóricos expuestos anteriormente en el Capítulo III y los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación son el sustento de la presente discusión de resultados.

La discusión de resultados permite realizar un diagnóstico de la organización en cuestión, tomando como ejes de estudio a la cultura y comunicación organizacional, así como las barreras comunicacionales que pudieran existir. Este análisis ayudará posteriormente al diseño de una estrategia de comunicaciones internas dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución. Todo irá en función de los parámetros derivados de los resultados obtenidos para así garantizar el éxito de los procedimientos.

5.2.1 *Discusión de resultados a partir del Instrumento N°1 (encuestas a empleados)*

Todas las organizaciones están orientadas hacia el cumplimiento de determinados objetivos. El éxito de ellas es directamente proporcional al éxito que tengan en el alcance de sus objetivos.

Según Bueno (1996), la organización es el “conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada” (p.27). Además, el autor señala que una organización debe desarrollar actividades de forma eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos.

Entender cómo funciona una organización o empresa resulta importante para mejorar sus procesos internos. Un factor clave que ayuda a comprender el desarrollo que se da dentro de una organización es la cultura organizacional.

Robbins (1998) establece que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos, a una percepción que es común dentro de todos los miembros de una empresa. Por su parte, Andrade (2011) manifiesta que la cultura organizacional “proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (p.263).

Para poder describir la cultura organizacional del Jardín Botánico de Caracas se tomaron en cuenta aspectos como la imagen o percepción que tienen los empleados respecto a su lugar de trabajo, el conocimiento sobre la filosofía corporativa, el sentido de pertenencia o identificación de los empleados, el grado de cohesión y configuración corporativa, el clima organizacional que se presenta, la motivación que reciben los trabajadores, el desempeño o grado de productividad y el nivel de satisfacción de los empleados.

Todo esto se hace con el fin de ofrecer una descripción sobre el conjunto de creencias, conductas y supuestos compartidos que hay dentro de la organización.

Para Pintado y Sánchez (2013), la imagen corporativa es la “evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía” (p.18).

A los encuestados se les pidió señalar cómo es la imagen que tienen del Jardín Botánico de Caracas. De acuerdo a ello, la mayoría de los encuestados, que representa un 76,9% (40 personas), contestó que su imagen respecto a la organización es Positiva. Además, cabe destacar que un 19,2% (10 personas) indicó que la imagen que tiene del Jardín es Altamente Positiva.

Si se unen estas dos primeras tendencias, se representa la casi totalidad de los encuestados y se observa que, en general, los empleados del Jardín Botánico tienen una buena imagen de su sitio de trabajo.

En menor medida, se tiene que un 1,9% (1 persona) contestó tener una imagen Negativa del Jardín y otro 1,9% (1 persona) dijo que su imagen era Altamente Negativa.

Con respecto a la filosofía corporativa, para Aced (2013) ella consta de tres elementos básicos: misión, visión y valores; y su función es ser la guía de acción de la empresa para el logro de los objetivos. La misión marca el camino a seguir, la visión permite saber hacia dónde se quiere llegar, y los valores indican cómo hay que ser y comportarse (Campoy, 2007).

A los encuestados, se les pidió señalar el elemento de la filosofía corporativa que más conocen sobre el Jardín Botánico de Caracas. De acuerdo a ello, la mayoría de los encuestados, que representa un 42,3% (22 personas), contestó que lo que más conoce del Jardín es su Misión, la razón de ser del proyecto empresarial.

Cabe mencionar que un 23,1% (12 personas) señaló conocer más los Valores y otro 23,1% (12 personas) indicó que conocía todos los elementos mencionados de la filosofía corporativa.

En menor medida, para esta pregunta se obtuvo que solo el 9,6% (5 personas) dijo conocer más a la Visión y un 1,9% (1 persona) manifestó no conocer nada de la filosofía corporativa.

En general, pocos son los empleados que desconocen la filosofía corporativa del Jardín. La misión, visión y los valores son elementos conocidos dentro de la organización. De los tres, el más conocido por los empleados es la Misión y el menos conocido es la Visión.

Con relación al sentido de pertenencia, se tiene que “es un verdadero “sensor” institucional, pues permite comprobar el grado de compromiso y participación de todos los miembros y pone en evidencia la identidad, la “personalidad”, la falta de vida propia y el vacío institucional” (Manes, 2004, p.100).

El sentido de pertenencia tiene que ver con la identificación que tiene el individuo respecto a algo. Esa identificación supone la apropiación, participación e internalización de los valores y símbolos que caracterizan a una cosa determinada, en este caso a la organización (Pezzi, Chávez y Minda, 1996).

A los encuestados, se les pidió calificar su sentido de pertenencia con el Jardín Botánico de Caracas. De acuerdo a ello, la mayoría de los encuestados, que representa un 57,7% (30 personas), contestó tener un sentido de pertenencia y de compromiso Muy Alto con la organización. Además, cabe mencionar que el 28,8% (15 personas) respondió tener un Alto sentido de pertenencia. Estas dos tendencias juntas representan la casi totalidad de los encuestados.

En menores proporciones, se tiene que un 7,7% (4 personas) indicó que su sentido de pertenencia es Ni bajo ni alto, el 3,8% (2 personas) manifestó un sentido de pertenencia Bajo y el 1,9% (1 persona) contestó tener un sentido de pertenencia Muy Bajo.

Para Andrade (2011), la cultura organizacional se puede clasificar de acuerdo a su nivel de fortaleza y de funcionalidad, eso expone el grado de cohesión y configuración corporativa de la empresa. El autor establece que una cultura es fuerte cuando:

- Los valores son claramente definidos y difundidos a todos
- Los valores determinan la conducta de los miembros de la organización
- Los valores están jerarquizados en función de su grado de importancia

Y es funcional cuando:

- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir las metas planteadas
- Motiva y compromete a los integrantes
- Fomenta la integración y cohesión, y crea un ambiente de trabajo sano

Si las variables de fortaleza y funcionalidad se cruzan, se tendrían entonces cuatro combinaciones: cultura débil-disfuncional, cultura débil-funcional, cultura fuerte-disfuncional y cultura fuerte-funcional.

A los encuestados se les pidió seleccionar la opción que mejor describiera la cultura organizacional del Jardín Botánico de Caracas. De acuerdo a ello, la mayoría de los encuestados, un 38,5% (20 personas), contestó que la cultura organizacional que se desarrolla en el Jardín está conformada por muchos valores compartidos entre los empleados pero con un enfoque hacia lo negativo y con una comunicación mal desarrollada.

Los resultados permiten clasificar a la cultura del Jardín Botánico de Caracas según la tipología del autor Andrade señalada con anterioridad. Así pues, la cultura organizacional del Jardín es fuerte y disfuncional, ya que a pesar de que existen muchos valores compartidos y difundidos entre el personal, ellos no están orientados a la misión y a las metas de la institución. Los significados compartidos no ofrecen una guía de acción adecuada para la organización, la comunicación e integración se ven afectadas, y por ende los resultados esperados son más difíciles de conseguir.

Para toda organización lo ideal es que predomine una cultura fuerte y funcional compuesta por una gran cantidad de significados compartidos que beneficien el desarrollo de todos los procesos y promuevan la óptima comunicación. Para el caso del Jardín Botánico de Caracas el reto es mayor ya que la cultura predominante es fuerte y disfuncional, existen los valores compartidos pero no están encaminados hacia los objetivos de la empresa. La organización ya no es tan capaz de lograr los resultados esperados pues no marcha correctamente, los significados compartidos entre sus miembros no están siendo aprovechados para optimar los procesos internos.

Por otro lado, se considera significativo señalar que el clima organizacional o ambiente de trabajo, la motivación y satisfacción laboral son elementos que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida

laboral y que, por ende, afectan su desempeño. Diversos estudios señalan que es posible obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo con clima organizacional satisfactorio (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Con base en lo anterior, se les pidió a los encuestados que calificaran ciertos elementos de acuerdo a sus percepciones y opiniones. En primer lugar se calificó el ambiente de trabajo que existe dentro de la organización. De acuerdo a ello, la mayoría de los encuestados, que representa un 46,2% (24 personas), indicó que el ambiente de trabajo dentro del Jardín Botánico de Caracas es Bueno.

En segundo lugar se calificó el nivel de motivación que recibe el empleado. De acuerdo a ello, la mayoría de los encuestados, que representa un 51,9% (27 personas), indicó que el nivel de motivación que recibe el empleado del Jardín Botánico de Caracas es Regular.

En tercer lugar se calificó el desempeño del empleado. De acuerdo a ello, la mayoría de los encuestados, que representa un 48,1% (25 personas), indicó que el desempeño del empleado del Jardín Botánico de Caracas es Bueno.

En cuarto lugar se calificó el nivel de satisfacción del empleado. De acuerdo a ello, la mayoría de los encuestados, que representa un 55,8% (29 personas), manifestó que el nivel de satisfacción del empleado del Jardín Botánico de Caracas es Regular.

Los procesos internos de una organización dependen de la comunicación que se desarrolle. La comunicación “consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado” (Martínez, 2003, p.1). El autor agrega que el hombre es un ser comunicativo y que la comunicación es la base para establecer la vida social; si dentro de un grupo social se suprime el intercambio de signos orales o escritos, dicho grupo deja de existir.

Se preguntó a los empleados cómo es la comunicación dentro del Jardín y la mayoría, representada en un 46,2% (24 personas), contestó que las decisiones las toman los directivos sin consultar a los empleados. Esto indica que la comunicación que se genera es de tipo unidireccional, ya que no se está produciendo un suficiente intercambio de información entre todos los actores del proceso comunicativo. Además, la comunicación puede catalogarse como vertical descendente debido a que la información solo marcha de niveles jerárquicos superiores a inferiores (Andrade, 2005).

Además, cabe mencionar que un 32,7% (17 personas) indicó que las decisiones las toman los directivos consultando al resto de los empleado, el 9,6% (5 personas) respondió que entre todos los empleados hay comunicación pero no hay presencia de una autoridad. Por otro lado, el 11,5% (6 personas) contestó que no hay comunicación en la empresa.

En la encuesta se hizo una pregunta para conocer cómo se transmiten las informaciones dentro del Jardín. La mayoría, representada en un 50,0% (26 personas), expresó que el formato más usado para transmitir la información lo conforman las Cartas o documentos escritos. Luego con un 21,2% (11 personas) está el formato de Persona a persona; sigue con 19,2% (10 personas) el formato de Carteleras y, en menor medida, con 9,6% (5 personas) está el formato de Reuniones.

A los encuestados también se les preguntó para qué son los mensajes que se transmiten con mayor frecuencia dentro del Jardín. De acuerdo a ello, la mayoría de los encuestados, que representa un 61,5% (32 personas), contestó que los mensajes transmitidos son para Informar procesos y eventualidades.

En menor medida, el 25,0% (13 personas) señaló los mensajes transmitidos son para Establecer normas y reglamentos; el 9,6% (5 personas) respondió que los mensajes transmitidos son para Capacitar a los empleados y enseñarles cosas nuevas y el 3,8% (2 personas) expresó que son para Amonestar.

También, se hizo una pregunta para conocer con qué frecuencia se hacen las comunicaciones dentro del Jardín. De acuerdo a ello, un 25,0% (13 personas) contestó que la frecuencia es Diaria; de igual forma, otro 25,0% (13 personas) indicó que la frecuencia es Semanal.

En menor medida, el 21,2% (11 personas) señaló que la frecuencia para comunicar las informaciones es Mensual; el 9,6% (5 personas) dijo que es Quincenal; un 3,8% (2 personas) manifestó que la frecuencia es Trimestral; el 1,9% (1 persona) indicó que es Semestral.

Cabe destacar que un 13,5% (7 personas) contestó que Nunca se realizan comunicaciones dentro del Jardín. Este porcentaje es alto e indica que hay una falla en la transmisión de las informaciones ya que existen personas dentro de la organización a las que no les llegan los mensajes.

Las barreras comunicacionales son todas aquellas cosas que interrumpen el flujo interactivo de la comunicación, es todo aquello que puede frustrar la llegada del mensaje y se presentan debido a los problemas o deficiencias originadas en algunos de los elementos que conforman el proceso de comunicación. El efecto de las barreras comunicacionales puede hacer que el contenido del mensaje no llegue a su destino o que llegue de forma distorsionada y se pierda la información (León, 2005).

Los expertos señalan que muchos son los factores que pueden provocar distorsiones y bloquear la comunicación. La mayoría de esos factores interruptores atiende a características propias de cada individuo, como los sentidos, el significado de las palabras que cada quien tiene, las emociones y actitudes tanto del emisor como del receptor (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

En las empresas, los ejecutivos deben hacer una búsqueda continua de nuevas formas que les permitan resolver los problemas internos, tanto a nivel de comunicación como a nivel de relaciones interpersonales. El reto está en encontrar nuevas oportunidades para mejorar las actividades diarias. De esta

manera es que se pueden optimar los procesos comunicativos y fortalecer las culturas organizacionales.

En la encuesta se hizo una pregunta para conocer si existen o no problemas en la comunicación organizacional del Jardín Botánico de Caracas. Los resultados obtenidos reflejan que: el 96,2% (50 personas) contestó que Sí existen problemas en la comunicación organizacional del Jardín, mientras que el 3,8% (2 personas) señaló que No existen dichos problemas.

A todas las personas encuestadas que estuvieron de acuerdo en afirmar que hay problemas en la comunicación organizacional del Jardín, se les pidió que indicaran cómo es nivel de esos problemas. De acuerdo a sus respuestas, se obtuvo que la mayoría, representada en un 34% (17 personas), indicó que el nivel de problemas en la comunicación del Jardín Botánico es Alto.

Resulta importante considerar que “las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe” (King, 2012, ¶38).

A los encuestados que afirmaron acerca de la existencia de barreras comunicacionales en el Jardín, se les preguntó por qué razón ellos consideran que existen. De acuerdo a esto las respuestas fueron que: el 12% (6 personas) señaló que la razón de los problemas es porque Se distorsiona el mensaje inicial; el 8% (4 personas) señaló que la razón es porque Nunca llegan los mensajes; 12% (6 personas) indicó que la razón es porque Los medios que se emplean no son los mejores; el 62% (31 personas) expresó que la razón de los problemas en la comunicación es por Conflictos interpersonales y estados emocionales. Por otro lado, el 6% (3 personas) contestó que la razón de los problemas es por Dificultades auditivas, visuales o de lenguaje.

La mayoría de los encuestados coincide en que la razón por la que surgen los problemas en la comunicación organizacional del Jardín Botánico es por Conflictos interpersonales y estados emocionales.

Según Davis (1996), las barreras no solo pueden ser externas del emisor, también “algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales. Entre las causas de estos bloqueos emocionales están el enojo, temor, las actitudes y la incertidumbre” (p.13).

Las principales barreras comunicacionales que se dan en el Jardín son de tipo psicológicas e ideológicas debido a que vienen generadas por las diferencias a la hora de percibir y concebir el mundo, tienen que ver con la individualidad de cada ser y con sus formas de pensar y de actuar, vinculan sentimientos y contextos socio-culturales (León, 2005). Las barreras comunicacionales dentro de esta organización están determinadas por el frenado ideológico, Martínez (2003) precisa que esto es cuando toda decisión o información es objeto de preferencias y divergencias. No a todos les va a gustar y no a todos les desagrada cierto tipo de información o mensaje. Todo depende de las orientaciones y admisiones que otorga cada quien.

A todas las personas encuestadas que estuvieron de acuerdo en afirmar que hay problemas en la comunicación organizacional del Jardín, se les preguntó sobre la etapa del proceso en la que consideran hay más problemas. De acuerdo a sus respuestas, se obtuvo que: el 32% (16 personas) contestó que la etapa del problema es Cuando se da el mensaje; el 6% (3 personas) señaló que es Cuando se recibe el mensaje; 28% (14 personas) indicó que es En la comprensión del mensaje y el 34% (17 personas) expresó que es En la aceptación del mensaje.

La mayoría señala que la etapa del proceso de comunicación en donde surgen los problemas comunicacionales del Jardín es en la aceptación del mensaje, cuando las personas reciben la información pero no están conformes con ella o con el contenido de ese mensaje, y por eso lo rechazan.

5.2.2 *Discusión de resultados a partir del Instrumento N°II (entrevista a Deanna Della Casa de Marcano)*

En primera instancia, durante la entrevista a la Directora del Jardín Botánico de Caracas, Deanna Della Casa, se le preguntó cómo describiría la cultura organizacional del Jardín, a lo cual ella respondió que la organización cuenta con diversos departamentos que cumplen una función específica y, gracias a ello, se intenta llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas. Además, señaló que entre todos los departamentos existe comunicación.

Robbins (1998) establece que la cultura organizacional se refiere a “un sistema de significados compartidos entre sus miembros, que distingue a una organización de las otras” (p.254). También señala que la cultura organizacional representa una percepción que es común dentro de todos los miembros que conforman la empresa. Así pues, la cultura organizacional es el conjunto de códigos, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa (Díaz y León, 2013).

En segunda instancia se le preguntó Directora del Jardín si consideraba que la filosofía corporativa se encontraba bien estructurada y ella contestó que a la filosofía corporativa de la organización aún le queda por desarrollarse, ya que se ve afectada por el nivel de motivación de trabajo del empleado. Ella señala que es muy difícil conocer cuáles empleados están realmente comprometidos con desarrollar su trabajo en pro de la institución.

La organización, en general, necesita de una filosofía fuerte que se vea reflejada en el trabajo realizado por los empleados. Cuando los trabajadores se preocupan por el bien de la organización, buscan cumplir con los objetivos de la empresa, es porque se sienten identificados con su filosofía.

Según Sainz de Vicuña (2012), la filosofía corporativa o empresarial establece las “reglas de conducta” por la que debe operar una organización. Con ella se

traducen los principios distintivos de la empresa en las gestiones que realiza, en su política hacia los diferentes grupos de referencia.

Gracias a la filosofía corporativa se determinan los referentes esenciales sobre los que se desarrolla el proyecto de la empresa. Esos referentes, sean valores sociológicos e ideológicos, de organización y comunicativos perfilan lo que la empresa quiere ser y manifiesta desde el primer momento de su existencia (Ramos, 2008).

La imagen corporativa es aquella percepción que un determinado público se forma acerca de una empresa u organización a través de los mensajes recibidos y a los cuales están expuestos (Ind, 1992). Para una empresa, la imagen constituye un factor esencial en el proceso de consolidación. De acuerdo a Jiménez y Rodríguez (2007):

Una vez definido “lo que la empresa es”, el siguiente paso consiste en determinar cómo la organización es percibida por los diferentes agentes con los que se relaciona, así como conocer si la percepción que existe sobre esta coincide con su realidad (p.41).

A la Directora Della Casa, en tercera instancia, se le preguntó cuál es la imagen o percepción que tiene sobre el Jardín Botánico para lo cual manifestó la idea que tiene respecto a la organización como una alternativa turística o de esparcimiento. También señaló que al Jardín le falta trabajar en factores externos como la inseguridad. Dijo que a pesar de su belleza y de ser un centro que trabaja por la conservación de la naturaleza, aún existen factores que le afectan.

Es importante que la organización refleje una buena imagen hacia su público, en este caso tanto el interno como externo. Por esto, es de gran relevancia que la institución proyecte, en primer lugar, una buena imagen a sus clientes internos quienes forjarán las bases principales para el cumplimiento de los objetivos. Así, se logrará exhibir en un futuro una imagen positiva para el cliente externo.

Por otro lado, cuando una empresa quiere impulsar el compromiso en sus empleados es necesario discutir acerca del sentido de pertenencia. Según Socorro

(2010), el sentido de pertenencia, dirigido al ámbito laboral, sugiere que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto los empleados deben sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la organización en donde prestan sus servicios. El autor afirma que si los trabajadores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella. Eso implica entonces que si los trabajadores desarrollan un elevado sentido de pertenencia hacia la empresa, es probable que las operaciones internas mejoren.

Por otro lado, a la entrevistada se le preguntó cómo calificaría su sentido de pertenencia hacia el Jardín Botánico. Para ello contestó tener un alto sentido de pertenencia, ya que desde joven se ha visto involucrada con la institución. Además expresó querer bastante al Jardín pues está bastante familiarizada con él.

Para la institución resulta provechoso que sus empleados, ello dará pie para que todos dentro de la organización puedan desarrollar un trabajo de calidad.

Posteriormente se le preguntó a la Directora del Jardín acerca del clima organizacional que se desarrolla en la institución.

Una definición muy conocida propuesta por Méndez (2000), cp. Garzón (2005), hace referencia al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (p.131).

La Directora indicó que el clima organizacional es el adecuado para un instituto universitario. También recalcó la preocupación que se tiene porque el ambiente laboral se desarrolle en buenos términos y sea agradable para todos.

De acuerdo a la motivación, se señala que para Vázquez (2006), “es aquel impulso compuesto por varios factores que inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un objetivo determinado” (p.149).

A la Directora se le preguntó acerca de las actividades que se hacen dentro del Jardín para mantener motivados a los empleados. Ella informó que, desde su posición como directivo, se encarga de ofrecer diversas actividades en las cuales los trabajadores pueden participar para ampliar sus conocimientos en temas específicos y desarrollar, cada vez más, sus habilidades para el trabajo.

La motivación en el trabajo es una pieza clave para el éxito de la empresa. Según Mercado (2002), el directivo tiene que aprender a despertar el interés de sus empleados, tiene que saber motivarlos. “El éxito que se tenga al motivar al personal de la organización se determinará por el grado en que se logre influenciarlo para que reaccione con una conducta favorable a la misma” (p.676).

De acuerdo al nivel de desempeño, se preguntó a la Directora Deanna cómo considera que es la productividad de sus empleados, a lo que ella señaló ser buena. Destacó que la mayoría de los empleados que laboran en el Jardín son buenos y cumplen con sus funciones. También destacó que dentro de la organización siempre van a existir algunos empleados que no logran ser proactivos.

En el ámbito de la comunicación organizacional, definida por Andrade (2005) como el intercambio de información que se da dentro y fuera de una empresa, que se origina entre el personal de la empresa y entre ella con su entorno; se pidió a la Directora describir el flujo de comunicación dentro del Jardín. Ella indicó que las comunicaciones dentro de la organización presentaban muchas problemáticas que poco a poco se han ido reduciendo. También manifestó que una de sus metas es que la institución tenga una buena comunicación, que hacia eso están dirigidos los esfuerzos.

Posteriormente, se buscó investigar durante la entrevista a la Directora cómo es el tipo de comunicación que existe dentro del Jardín. La entrevistada contestó que el tipo de comunicación que predomina en la organización es la informal. Dijo que para ella esta comunicación significaba un contacto más personal con los empleados y que le ha dado buenos resultados.

Según Editorial Vértice (2007), la comunicación informal es aquella donde el contenido de los mensajes e informaciones, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza los canales no oficiales, que no son los establecidos por la organización. Generalmente se produce por el boca a boca, en encuentros entre pasillos y propicia la creación del rumor.

En cuanto a los medios que se utilizan para comunicar las informaciones del Jardín, la entrevistada expresó que los de uso común en la organización son los memos y las relaciones cara a cara. Los medios interpersonales son los que generalmente utiliza el Jardín para el desarrollo de sus procesos comunicativos.

Los medios interpersonales son los elementos utilizados para transmitir una información de persona a persona, en una forma más directa, bien sea formal o informal. Son los medios que se valen de un nivel más personal, entre dos o más individuos. Se dan por las comunicaciones personales, bien sea por medio de un diálogo, por teléfono o correo (Schiffman y Kanuk, 2005).

En la entrevista también se preguntó a la Directora acerca del tipo de contenido que se transmite al personal. Se quería conocer si el contenido transmitido con mayor frecuencia era de tipo informativo, normativo, para dar amonestaciones, o con un eje motivacional.

Según Odreman (1996), cp. González (2009), el contenido comprende un conjunto de saberes culturales, sociales, políticos, económicos, científicos, tecnológicos que conforman las diferentes áreas disciplinares y se consideran fundamentales para la formación de individuo.

La Directora manifestó que las comunicaciones con contenido informativo eran las que mayor difusión tenían dentro de la institución. Sin embargo, señaló que el contenido normativo también se comunicaba en ciertas ocasiones con el objetivo de manifestar las nuevas decisiones que se tomaran.

Un factor a tomar en cuenta a la hora de comunicar es la frecuencia de los mensajes. Para Russell, W. Lane y Whitehill (2005) la frecuencia es el número de veces que cada persona de la audiencia está expuesta al programa de medios durante un periodo de tiempo determinado. El autor Douglas (1993) agrega que la frecuencia es un indicador a tomar en cuenta para la planificación de medios, consiste en el número de ocasiones que una persona tiene la oportunidad de ver u oír una campaña y sus mensajes.

En la entrevista se preguntó a la Directora con qué frecuencia se hacían las comunicaciones internas. La entrevistada alegó que la frecuencia de transmisión de las comunicaciones de la organización dependía de los sucesos ocurridos. Ella señaló que hay semanas en donde todos los días ocurren eventualidades, como hay semanas en donde un solo día puede ser el acontecido.

Todo aquello que interrumpe el flujo interactivo de la comunicación es considerado como una interferencia o barrera comunicacional. Dichas barreras pueden disminuir o incluso anular el impacto o reacción que se pretende generar en la comunicación (Ediciones Díaz de Santos S.A, 1997).

Una pregunta de la entrevista permitió indagar sobre el nivel de existencia de las barreras comunicacionales dentro del Jardín Botánico. La entrevistada, en primer lugar, manifestó que sí existen barreras de comunicación en la organización. Luego dijo que el nivel de interferencia en la comunicación era moderado. Ella detalló que las barreras comunicacionales en el Jardín se dan por conflictos de pensamiento, por diferencias ideológicas y de percepción.

Tal como señala León (2005), entre los tipos de barreras comunicacionales, se pueden distinguir cinco grupos:

- a) Barreras semánticas → generadas por falta de coincidencia, diferencias de significados y sentido, entre emisor y receptor.
- b) Barreras físicas → que afectan directamente a los medios usados para la transmisión y recepción del mensaje.

- c) Barreras fisiológicas → que se presentan cuando existe alguna disfunción total o parcial en los órganos que participen en el proceso de la comunicación.
- d) Barreras psicológicas → generadas por las diferencias a la hora de percibir y concebir el mundo que le rodea. Las personas son diferentes y piensan diferente.
- e) Barreras ideológicas → que se vinculan con el contexto social-cultural de quienes establecen la comunicación.

A la Directora del Jardín se le preguntó qué problemas o dificultades se han tenido a la hora de comunicar las informaciones dentro de la organización, para esto ella señaló que, en muchas oportunidades, los empleados no han aceptado las decisiones, no se respeta ni se cumple con las medidas establecidas por la institución.

En la entrevista también se preguntó a la Directora sobre las razones que considera pueden ser la causa de que haya barreras comunicacionales en el Jardín. Ella explicó que los problemas en la comunicación organizacional se deben al hecho de que los empleados, a veces, piensan en beneficio de los intereses personales y no en beneficio de los intereses de la institución.

Finalmente, en la entrevista hecha a la Directora Deanna se preguntó acerca de las acciones que podrían llevarse a cabo para reducir las barreras comunicacionales. Ella determinó que los problemas en la comunicación se disminuyen con educación. Para la Directora, la educación es lo que fomenta el hecho de que las personas puedan entenderse mejor.

5.2.3 *Discusión de resultados a partir del Instrumento N°III (entrevista a expertos en comunicación)*

Según Robbins (1998), la cultura organizacional se refiere a “un sistema de significados compartidos entre sus miembros, que distingue a una organización de las otras” (p.254). Para Díaz y León (2013), la cultura organizacional es el conjunto de códigos, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa.

La entrevista con los expertos en comunicación afirma la importancia de la filosofía corporativa como factor determinante de la cultura organizacional de una institución. Ellos indican que gracias a una filosofía corporativa bien definida, la organización podrá afianzar una cultura organizacional y desarrollar estrategias.

Las estrategias están fuertemente relacionadas con el funcionamiento y las operaciones de las empresas. Muchos autores afirman que una estrategia puede ayudar a encontrar el éxito en una empresa. La estrategia es lo que permite establecer los principales objetivos o metas y las políticas o planes específicos para lograrlos, ello a su vez precisará en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser (Andrews, 1977).

Según Sainz de Vicuña (2012), la filosofía corporativa o empresarial establece las “reglas de conducta” por la que debe operar una organización. Con ella se traducen los principios distintivos de la empresa en las gestiones que realiza, en su política hacia los diferentes grupos de referencia.

Los expertos en comunicación añaden que para la organización poder obtener una imagen deseada, es necesario establecer unos objetivos claros y bien definidos ya que ello es lo que permitirá construir una estrategia adecuada encaminada a proyectar a la organización de forma positiva. Los expertos también señalan que una buena imagen empresarial se construye con base en las relaciones entre la organización y sus empleados, ofrecerles oportunidades de desarrollo a los trabajadores puede ayudar a crear una mejor imagen interna.

En la actualidad mucho se habla acerca de las percepciones y los pensamientos ligados a las empresas. Por ello, el concepto de imagen corporativa ha tenido un amplio desarrollo. Para Pintado y Sánchez (2013), la imagen corporativa es la “evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía” (p.18).

Para la construcción del sentido de pertenencia en los empleados, los expertos en comunicación señalan que no existe un patrón para lograrlo. Sin embargo, mediante la cooperación, un liderazgo inspirador y la integración de los empleados, se puede aumentar su sentido de pertenencia con la institución.

El sentido de pertenencia tiene que ver con la identificación que tiene el individuo respecto a algo. Esa identificación supone la apropiación, participación e internalización de los valores y símbolos que caracterizan a una cosa determinada (Pezzi, Chávez y Minda, 1996).

En una organización, la motivación representa una pieza básica dentro del comportamiento humano. Para Vázquez (2006), “es aquel impulso compuesto por varios factores que inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un objetivo determinado” (p.149).

Los expertos en comunicación coincidieron en manifestar que la motivación está ligada a la productividad del empleado. Ambos determinaron que la motivación va a depender del valor que la empresa u organización le otorgue a sus empleados. Ellos indican que mientras una empresa entienda el rol de los trabajadores en el proceso de gestión empresarial, sepa valorar a los empleados, ellos podrán ser más productivos.

Al momento de hablar de cultura organizacional, los expertos en comunicación indican que debe existir una relación lógica entre la misión, visión y valores en la organización que expliquen su trayectoria, le den sentido a su existencia y permitan conocer la forma en que opera. Los expertos además señalan que la

cultura organizacional debe reflejar una congruencia entre los valores de la organización y la conducta que tienen sus empleados.

Un tema que interesa a muchos expertos del área de la comunicación es el estudio acerca de las diferentes culturas organizacionales. El tema de la cultura ha calado dentro del ámbito empresarial y se hace necesaria su comprensión. Según Schein (s.f.), cp. Rodríguez (1996), el término de cultura organizacional se refiere al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización.

En cuanto a la comunicación que debe desarrollarse dentro de una empresa, los expertos en comunicación destacaron que dependiendo de la organización y su forma de operar se establecerá un flujo de comunicación adecuado, ya que no existe uno totalmente definido.

Para los expertos en comunicación, en las organizaciones debe existir un flujo de comunicación ininterrumpido, constante y en todos los sentidos posibles: transversal, transparente, bidireccional. Además el flujo de la comunicación debe estar alineado a los objetivos de la empresa.

Los expertos en comunicación que fueron entrevistados, proponen que los medios a utilizarse para comunicar las informaciones dependen del tipo de organización. Señalan que en el caso del Jardín Botánico debe pensarse en un boletín como medio de comunicación, o en el contacto cara a cara.

De acuerdo a Fernández y García (2001), los medios de comunicación son los protagonistas del encuentro informativo. Desempeñan un papel muy importante en la vida cotidiana de los ciudadanos, pues ejercen un poder de transformación en la sociedad.

Los expertos en comunicación señalan que para el contenido que se debe transmitir en una organización no existen patrones. Para ellos, todos los mensajes

que se transmitan y el grado de frecuencia de envío van a depender de los objetivos que se tengan establecidos para un determinado momento.

Uno de los expertos en comunicación, detalló que todos los tipos de contenido: informativo, normativo, instruccional, de amonestación o motivacional se deben comunicar en algún momento dentro de la organización, y agregó que además es necesario evaluar los tiempos de transmisión de esas comunicaciones pues se debe evitar un exceso de mensajes.

Los expertos también señalan que lo ideal es una frecuencia diaria para transmitir las comunicaciones dentro de la organización. Se refuerza la idea de que la variación que debe hacerse es en la herramienta o medio usado, pero no en la frecuencia, la frecuencia debe ser diaria.

Para los expertos en comunicación, las barreras comunicacionales siempre van a existir, más aún en una empresa que se comunica internamente con sus empleados. Ellos manifiestan que las interferencias en la comunicación también pueden estar ligadas a temas de percepción. Además, los expertos determinan que la forma de reducir esos problemas comunicacionales es mediante la identificación de la causa que los origina, y a través de un monitoreo que mida qué tan efectivos son los medios utilizados.

Según León (2005), el efecto de esas barreras comunicacionales puede hacer que el contenido del mensaje no llegue a su destino o que llegue de forma distorsionada y se pierda la información. Davis (1996), indica que las barreras no solo pueden ser externas del emisor, también “algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales. Entre las causas de estos bloqueos emocionales están el enojo, temor, las actitudes y la incertidumbre” (p.13).

En la entrevista a los expertos en comunicación, ambos concluyeron que la falta de comunicación o problemas en ella pueden ocasionar un desequilibrio en el desarrollo del sistema organizacional o afectar directamente a las relaciones interpersonales.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La presente investigación persigue el diseño de una estrategia de comunicaciones internas para el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, mejor conocido como Jardín Botánico de Caracas, dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Se realizó una investigación exhaustiva que incorporó las opiniones y comentarios de los empleados y de la actual Directora de la organización en cuestión, esto se hizo con el propósito de describir el entorno corporativo de la institución y señalar las necesidades comunicacionales que se suscitan. Además, se contó con la colaboración de expertos en las áreas de cultura y comunicación organizacional, ya que sus conocimientos y experiencias representan un aporte de información valiosa para este trabajo.

El trabajo, además, cuenta con un apoyo teórico importante de libros referentes a públicos, mensajes, barreras comunicacionales, cultura organizacional, comunicaciones internas, estrategias comunicacionales, entre otros, que ayudaron a enriquecer el contenido presentado.

Luego de finalizar con el proceso de investigación, y tomando en cuenta los análisis e interpretaciones de resultados, se pueden extraer una serie de conclusiones que detallan los hallazgos más importantes del presente estudio.

Los instrumentos aplicados permitieron conocer cómo es la cultura organizacional del Jardín Botánico, cómo es su comunicación interna y cuáles son las barreras comunicacionales existentes en el proceso de interacción con el

público interno de la organización. Todos estos puntos atienden a cada objetivo planteado en el presente trabajo.

El Instrumento N°I (encuesta a empleados) permitió conocer la situación actual de la organización. Por su parte, el Instrumento N° II (entrevista a la directora, Deanna Della Casa) reveló datos importantes acerca de los problemas comunicacionales existentes y permitió contrastar las opiniones, de acuerdo a diferencias y semejanzas, entre las percepciones del personal general y el personal directivo de la organización. Finalmente, el Instrumento N°III (entrevistas a expertos en comunicación) facilitó herramientas necesarias para proponer sugerencias y próximas acciones a tomar que ayuden con el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa y su proceso comunicacional.

Para cumplir con el primer objetivo específico de describir la cultura organizacional que tiene el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, se tomaron en cuenta aspectos internos que señalan el conjunto de creencias, conductas y supuestos compartidos que hay dentro de la organización.

Así pues, con respecto a la imagen que tiene el público interno del Jardín Botánico de Caracas, se puede concluir que la mayoría de los empleados se inclina hacia una tendencia positiva. Tanto el personal general como el personal directivo del Jardín Botánico manifestaron tener una percepción favorable respecto a la organización. En general, los trabajadores del Jardín tienen una buena imagen de su sitio de trabajo.

En relación a la filosofía corporativa, se concluye que los empleados del Jardín conocen la misión, visión y los valores de su empresa. Sin embargo, hay que acotar que lo que más se reconoce es la Misión, mientras que lo que más cuesta reconocer a los trabajadores es la Visión de la organización. El hecho de que no se conozcan en igual medida todos los elementos de la filosofía puede ser porque, tal como señala la directora del Jardín, esos elementos no han sido reestructurados ni modificados.

Respecto al sentido de pertenencia, queda claro que el público interno del Jardín Botánico, personal general y directivo, posee un elevado sentido de pertenencia respecto a su organización. Los trabajadores señalaron que se sienten parte de la institución y tienen un compromiso muy alto con ella.

En cuanto al grado de cohesión y a la configuración corporativa, se considera que la cultura del Jardín Botánico de Caracas es fuerte-disfuncional ya que, tal como señala Andrade (2011), dentro de la empresa hay muchos valores y significados compartidos entre el personal pero ello no ofrece una guía de acción apropiada, todo lo que se comparte tienden a ser aspectos con enfoques negativos que no favorecen a la empresa como ente; por ello la organización no marcha bien y su comunicación está mal desarrollada.

Para Andrade (2011), la organización con una cultura fuerte-disfuncional no es capaz de obtener los resultados esperados, no funciona de la mejor manera y es resistente al cambio. Este tipo de culturas se fijan en medidas que en el pasado sirvieron, sin entender que en la realidad ya no son exitosas.

Otros tópicos que forman parte de la cultura organizacional del Jardín, determinan que el ambiente de trabajo dentro de la empresa es visto por el personal como bueno. Para la mayoría de los empleados, el clima organizacional definido por Méndez (2000), cp. Garzón (2005), como ambiente propio de la organización, percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, es catalogado como bueno. Todos los empleados concuerdan en que el ambiente de trabajo del Jardín se desarrolla en buenos términos.

Con respecto al nivel de motivación que recibe el empleado, se puede afirmar que los estímulos ofrecidos por la empresa al público interno para que se esfuerce en alcanzar las metas organizacionales no son lo más adecuados. La directora del Jardín indicó que la organización ha llevado a cabo cursos para sus empleados. Sin embargo, para la mayoría de los trabajadores, el nivel de motivación es regular ya que no existe diversidad de elementos que incentiven la conducta en pro de la

organización, los pocos elementos de incentivo que existen no son suficientes para motivarlos de manera constante.

De acuerdo al desempeño del empleado, la mayoría identifica que es bueno. Incluso la directora del Jardín manifestó que los empleados cumplen con sus ocupaciones dentro de la organización. Se concluye que los trabajadores del Jardín sí cumplen con sus labores diarias dentro de la organización y se mantienen en el ejercicio constante de sus funciones.

Por otro lado, conforme a los datos obtenidos, se determina que el nivel de satisfacción que tiene el trabajador es regular. La organización todavía no ha identificado las necesidades personales de sus empleados ni ha propiciado la sincronización de esas metas personales con las metas organizacionales. Cuando los empleados sientan que sus necesidades dentro del trabajo son cubiertas, la organización también podrá sentir que sus necesidades están completamente satisfechas.

El primer objetivo específico propuesto por las investigadoras se cumplió ya que se hizo una descripción detallada de la cultura organizacional que tiene el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser, además se logró explicar en detalle cada uno de los elementos que conforman dicha cultura.

Ahora bien, el segundo objetivo de la investigación hace referencia a la descripción de la comunicación organizacional que tiene el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”. Pues bien, de acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación, se puede determinar que la comunicación organizacional dentro de la empresa es unidireccional, definida por Andrade (2005) como aquella comunicación donde la información ocurre en una sola dirección, con poco o escaso nivel de respuesta y por tanto no es retroalimentada.

Los empleados del Jardín manifestaron que las decisiones en la organización las toman los directivos sin consultar al resto de los empleados; la transmisión de la información, en su mayoría, solo va de directivos a trabajadores. Esto concluye

que no se realiza un suficiente intercambio de información entre todos los actores del proceso comunicativo.

Generalmente, la comunicación interna del Jardín tiene una dirección vertical pues como señala Andrade (2005), la transmisión de la información ocurre entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Sin embargo, de acuerdo a lo investigado, la comunicación vertical que existe suele ser descendente debido a que la información solo se genera de niveles jerárquicos superiores a inferiores.

Resulta importante señalar que la comunicación entre el personal general y el personal directivo, dentro del Jardín Botánico, ha tenido pequeñas transformaciones, poco a poco se ha evolucionado a una comunicación un poco más interpersonal, con más interacción entre los individuos de la organización (Andrade, 2005). La directora del Jardín manifestó que hasta hace poco, la comunicación de la organización estaba comprometida, era bastante complicada. Sin embargo, subrayó que, desde su ingreso como personal directivo, se han hecho esfuerzos para que los empleados sientan que son escuchados y son tomados en cuenta.

Con respecto a las informaciones que se transmiten, los medios que se utilizan de forma constante dentro del Jardín son los escritos y orales. El formato más usado para informar son las cartas o documentos, y en segunda instancia son las conversaciones interpersonales. Este último formato de persona a persona ha tomado un papel más representativo en los últimos años y ha hecho que la comunicación informal, entendida como aquella que utiliza los canales no oficiales de la organización (Editorial Vértice, 2007), tenga una mayor presencia dentro del proceso comunicativo del Jardín.

En relación con el tipo de mensajes que se transmiten dentro del Jardín, se concluye que los de mayor circulación son para informar sobre los procesos internos y eventualidades que se generan en la institución. Además, la frecuencia con que se hacen esas comunicaciones dentro de la organización puede ser diaria o semanal, dependiendo de la importancia e implicaciones del mensaje.

El segundo objetivo específico propuesto por las investigadoras se cumplió ya que se hizo una descripción detallada sobre la comunicación organizacional que desarrolla el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser, además se logró explicar en detalle cómo son los mensajes transmitidos, con qué frecuencia se hacen y bajo qué medios se comunican.

Para cumplir con el tercer objetivo específico de la investigación que busca identificar las barreras comunicacionales que pudieran existir en el proceso de interacción del público interno del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, se precisa que, luego de un análisis profundo de los datos obtenidos, la institución en cuestión sí presenta problemas en su comunicación organizacional, debido a la existencia de ciertas barreras comunicacionales.

Las barreras comunicacionales se refieren a todo aquello que puede frustrar la llegada del mensaje y se presenta debido a los problemas o deficiencias originadas en algunos de los elementos que conforman el proceso de comunicación. El efecto de esas barreras comunicacionales puede hacer que el contenido del mensaje no llegue a su destino o que llegue de forma distorsionada y se pierda la información (León, 2005).

Se concluye que dentro del Jardín Botánico de Caracas hay presencia de barreras comunicacionales, pues el flujo de la información se interrumpe y el proceso comunicacional está atado a interferencias.

Cabe destacar que, para el Jardín Botánico, el nivel de problemas en la comunicación es alto. Las barreras o interferencias ocurren con bastante frecuencia y el proceso comunicativo tiende a presentar muchas fallas.

Los expertos señalan que muchos son los factores que pueden provocar distorsiones y bloquear la comunicación. La mayoría de esos factores interruptores atiende a características propias de cada individuo, como los sentidos, el significado de las palabras que cada quien tiene, las emociones y actitudes tanto del emisor como del receptor (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Se concluye que en el Jardín Botánico de Caracas, la razón principal por la que se generan estas barreras a la hora de comunicar es debido a los conflictos interpersonales o los estados emocionales de las personas que participan en la comunicación. Las barreras que ocurren son en su mayoría de tipo psicológicas e ideológicas. Tal como señala León (2005), este tipo de barreras en la comunicación están marcadas por las diferencias de pensamiento y de contexto social-cultural de los diferentes interlocutores.

Para Martínez (2003) esas barreras guiadas por el “frenado ideológico” se deben a que toda información es sensible a las preferencias o divergencias de cada individuo. Ese tipo de barreras comunicacionales ocurren cuando todo gira en función de las orientaciones y admisiones que otorga cada quien a las distintas informaciones.

Asimismo, se determinó que las barreras comunicacionales suceden principalmente en la etapa de aceptación del mensaje. Esto permite concluir que la persona que recibe la información pudiera no estar de acuerdo con ella y por eso la rechaza, es decir que el receptor del mensaje no está conforme con la información recibida y por eso no la acepta.

El tercer objetivo específico propuesto por las investigadoras se cumplió ya que se logró identificar las barreras comunicacionales existentes en el proceso de interacción del público interno del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”. Se pudo determinar que en el proceso comunicacional de la organización existen barreras. Además, se determinó el tipo de barreras que se presentan y los factores que las producen.

6.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones esbozadas previamente, se sugieren al Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” las siguientes recomendaciones para tomar en consideración:

1. Interesarse en temas relacionados con la cultura organizacional debido a que ella es lo que determina muchas veces la forma como funciona una institución. Una cultura organizacional positiva y fuerte, bien dirigida, permitirá involucrar a los empleados con el proyecto empresarial y fomentará el bienestar de la institución.
2. Renovar la filosofía corporativa ayuda a renovar internamente a la organización. Esto va a representar los mandamientos básicos de la institución, por cuanto es la guía de acción para el logro de los objetivos.
3. Tal como señalan Chiang, Martín y Núñez (2010) es necesario prestar especial atención al clima organizacional, la motivación que se ofrece a los empleados y el nivel de satisfacción laboral ya que son elementos relacionados con el bienestar de los trabajadores.
4. Tomar en cuenta el sentido de pertenencia de los empleados, por ser un indicador de la gestión organizacional ya que pone en evidencia al funcionamiento interno de una institución.
5. Conocer al público interno, estudiar sus necesidades, permitirá aprovechar el recurso humano a favor de la organización.
6. Tomar conciencia acerca de los beneficios que ofrece una buena gestión de la comunicación, sobre todo para la mejora de procesos y para establecer el factor diferenciador dentro de la organización.

7. Crear un departamento de Comunicaciones Internas encargado de orientar y fomentar el diálogo dentro de la organización, y de instaurar procesos comunicacionales óptimos entre los empleados. Además, deberá proponer métodos de medición que ayuden a evaluar si dichos procesos comunicacionales son exitosos.

8. Se recomienda realizar una Estrategia de Comunicaciones Internas dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución. La idea de esto es que impulse la valoración positiva de la institución dentro de su público interno y se ofrezcan herramientas útiles para optimar su rendimiento como organización. Esta estrategia se plantea en el siguiente capítulo.

Por otro lado, se sugiere como recomendación para las posibles líneas futuras de investigación profundizar en el tema de la comunicación organizacional proponiendo un proyecto para llevar a cabo la creación del departamento de Comunicaciones Internas mencionado con anterioridad. También se recomienda considerar un estudio sobre un público más amplio que incluya al público externo de la organización. Finalmente, se propone la elaboración de un proyecto que permita al Jardín Botánico obtener patrocinantes que apoyen y financien sus actividades.

CAPÍTULO VII

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

7.1 Diagnóstico de la organización

Los resultados obtenidos a partir del presente trabajo han permitido a las investigadoras obtener una especie de fotografía del proceso comunicacional del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, conocido comúnmente como Jardín Botánico de Caracas.

Se analizó la situación interna de la organización a través de los datos recolectados directamente con el personal que la integra, para conocer la cultura y comunicación organizacional que la distingue, así como para identificar las posibles barreras comunicacionales existentes en el proceso.

A partir del reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta el Jardín Botánico, desde la perspectiva mencionada, se podrá proponer una estrategia de comunicaciones internas destinada a resolver los problemas e inconvenientes principales que atraviesa, y así lograr el fortalecimiento de su cultura organizacional.

Análisis a partir del modelo DOFA

Tabla N°7. *Matriz DOFA del Jardín Botánico de Caracas*

Debilidades	Fortalezas
• No cuenta con un profesional que maneje las comunicaciones internas de la organización.	• Es el principal y más grande jardín botánico de Venezuela, ubicado en la primera casa de estudios del país.

<ul style="list-style-type: none"> • No tiene definido un plan de comunicaciones. Su comunicación interna no es óptima. • La cultura organizacional es débil y disfuncional. • No cuenta con una página web que permita publicar información sobre sus actividades, así como su filosofía corporativa. • No posee una variedad de medios para la transmisión de mensajes internos. • Presenta barreras comunicacionales de tipo psicológico e ideológico. • Falta de presupuesto para financiar nuevos proyectos y programas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa un Patrimonio Cultural de la Humanidad, como lo es la UCV. • Sus empleados tienen una imagen positiva respecto a su organización. • Sus empleados tienen un sentido de pertenencia muy alto. • Es una organización que recientemente fue adscrita a la UCV, ahora tiene presupuesto fijo. • Es un lugar que integra la investigación, educación y apreciación de la naturaleza como actividad recreativa.
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ser sede para eventos o congresos relacionados con el mundo de la botánica o la biodiversidad. • Tener alianzas con facultades o escuelas de la Universidad Central de Venezuela 	<ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica afecta la posibilidad de patrocinios y donaciones de parte de empresas privadas. • Que su nómina de trabajadores deje de pertenecer al presupuesto que le asigna la UCV.

<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de explotar sus instalaciones como sitio turístico o de entretenimiento. • Aprovechar su nombramiento como Patrimonio Cultural para desarrollar actividades internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el Estado decida tomar la dirección administrativa del Jardín y se deba hacer una reorganización interna. • La inseguridad del país afecta su jornada laboral y ha obligado a la organización a mantener sus puertas cerradas.
--	---

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo a lo detallado en el análisis DOFA, las investigadoras proponen algunos ejes estratégicos que serán de gran utilidad para potenciar las fortalezas, disminuir las debilidades y enfrentar las amenazas aprovechando las oportunidades existentes:

1. Hacer actividades que permitan fomentar la interacción de todos los integrantes de la organización y disminuyan las barreras comunicacionales existentes.
2. Aprovechar el alto sentido de pertenencia que los empleados tienen para integrarlos en actividades de desarrollo organizacional que los sincronicen con los objetivos de la institución.
3. Crear alianzas permanentes con las facultades o escuelas de la Universidad Central de Venezuela para promover la investigación, educación y apreciación de la naturaleza en sus públicos, especialmente en su público interno que son los empleados.

7.2 Objetivos de la Estrategia de Comunicación Interna

7.2.1 Objetivo general

Fortalecer la cultura organizacional de la institución mediante la mejora del proceso de comunicaciones internas.

7.2.1 Objetivos específicos

- Desarrollar herramientas que permitan aumentar el nivel de cohesión de los empleados y construyan más valores compartidos entre ellos, dirigidos al cumplimiento de las metas de la organización.
- Reducir las barreras comunicacionales existentes.
- Aumentar los canales de comunicación para uso de todos los empleados.

7.3 Descripción del público

Esta estrategia comunicacional está dirigida exclusivamente al público interno del Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser”, que hace referencia a aquellos individuos que prestan sus servicios a la organización, cuya labor es trabajar en el Jardín de forma eventual o permanente y son parte importante para que se lleve a cabo la razón de ser de la institución.

El público objetivo será el público interno del Jardín Botánico de Caracas, entendido como el personal directivo, coordinadores, guías, jardineros y demás trabajadores de la organización.

La organización tiene necesidades internas que requieren ser atendidas. Es necesario que los empleados actúen conforme a las metas estratégicas. En la medida en que la cultura organizacional y la gestión de la comunicación estén bien

definidas, se podrá garantizar un óptimo desarrollo de las actividades del Jardín y mejorar su rendimiento.

El público interno representa una dimensión importante para la empresa. La forma como se configura la relación con los empleados es lo que marca el correcto funcionamiento de la organización y le otorga el sello distintivo frente al resto.

7.4 Concepto creativo

El concepto creativo de esta estrategia deriva de la necesidad de hacer que los empleados del Jardín Botánico actúen en conformidad con las metas de la empresa. Los mensajes irán en función de fortalecer la cultura organizacional, de crear más significados compartidos entre los empleados que impacten de forma positiva en el rendimiento de la organización, utilizando para eso una mejor comunicación.

Todo girará en torno al compromiso y la cooperación que los empleados deben desarrollar a la hora de cumplir con sus labores. Ya que los empleados tienen un sentido de pertenencia muy alto, se aprovechará esto para definir los mensajes comunicacionales.

La idea es hacer partícipes a los empleados del proceso de transformación organizacional, que ellos sepan y entiendan que también son parte importante para las gestiones de la institución y, que además, se sientan como los colaboradores principales en el desarrollo organizacional; que de hecho lo son, y por ello se busca reforzar esa idea.

El concepto convoca a través de la frase **“Yo me comprometo”** a que los trabajadores reconozcan que son una parte activa en las actividades que desempeña el Jardín. Esto se hace para darles a los empleados un mayor protagonismo dentro de la institución y para que ellos se vean como responsables de la gestión del proyecto empresarial.

A la frase “**Yo me comprometo**”, cada trabajador podrá agregar, de acuerdo a sus necesidades y percepciones, la obligación a la que se está apegando como premisa de acción para sus labores dentro de la institución. Cabe destacar que la institución, como ente, también participará como otro actor que se compromete en el proceso de cambio organizacional.

7.5 Mensajes

7.5.1 Mensajes clave

La estrategia de comunicaciones se basa en una serie de mensajes clave dirigidos al público interno del Jardín Botánico. Estos mensajes se utilizarán para resaltar los puntos estratégicos que se deben reforzar dentro de la cultura y comunicación organizacional.

La comunicación a la que se apuesta sostendrá un tono cercano que busca generar afinidad con los empleados. Se pretende utilizar la propia voz de los trabajadores, sus propuestas testimoniales, para realizar los mensajes que se difundirán.

Por otro lado, la escogencia de esos mensajes también irá en función de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas, todo con el fin de superar la problemática real que vive la organización.

Algunos mensajes clave a implementar dentro de esta estrategia de comunicaciones internas son:

De parte de la organización

- Tu Jardín se compromete a trabajar contigo
- Tu Jardín se compromete a darte la mejor atención
- Nos comprometemos a hacerlos sentir cómodos

- Nos comprometemos a brindarles seguridad
- Nos comprometemos a comunicarnos de la mejor manera
- Tu Jardín se compromete a buscar soluciones que beneficien a todos
- Tú eres parte importante de nuestro desarrollo. Nos comprometemos a crecer contigo.

De parte de los empleados:

- Yo me comprometo a trabajar en equipo
- Yo me comprometo a dar siempre más
- Yo me comprometo a escuchar con actitud positiva
- Yo me comprometo a ser un trabajador responsable
- Mi compromiso es con el equipo
- Mi compromiso es con la excelencia
- Para mí la calidad es importante, yo me comprometo a hacer las cosas bien

7.5.2 Mensaje corporativo

Este mensaje va dirigido al gran público, es decir, al conjunto de todos los públicos que se pueden presentar. Esto, por supuesto, incluye al público interno que es el que realmente interesa para la presente estrategia comunicacional.

El mensaje corporativo se espera que transmita la filosofía que define a la empresa; por tanto, debe ser un mensaje que esté conformado por aquello que se espera que el público, cualquiera que sea, asuma o piense sobre la empresa (Scheinson, 2011).

De acuerdo a esto, queda establecido como mensaje corporativo el siguiente:

“Comprometidos con nuestra gente”

7.5.3 Slogan o lema corporativo

El lema corporativo o slogan es una manifestación de la identidad corporativa. La identidad corporativa comprende la identidad visual y física con la que se asocia a la empresa (Kotler y Keller, 2005). Para esta estrategia de comunicaciones internas se propone como slogan:

“El compromiso es de todos”

7.6 Plan de acción

En la estrategia de comunicaciones internas se sugieren diversas actividades a través de las cuales se buscará aumentar o estimular en los empleados el nivel de motivación, de integración y de valores compartidos.

Todo ello servirá de base para crear las condiciones necesarias que ayudarán a fomentar el fortalecimiento de la cultura organizacional del Jardín Botánico, a reducir las barreras comunicacionales existentes y a aumentar los canales de comunicación que utilizan los empleados.

1) Contratación de un profesional en Comunicación

La primera acción que se propone es la contratación de un profesional con experiencia en el área de las Comunicaciones Internas. Esta persona será la encargada de manejar todo lo referente al campo de las comunicaciones que se desarrollan dentro de la institución. Estará encargado de manejar los distintos medios y herramientas de comunicación que se proponen en la presente estrategia. Además, es quien se encargará de elaborar y llevar a cabo estrategias y planes de comunicación que resulten provechosos para mejorar los procesos internos de la organización.

El profesional experto en comunicación también debe verificar si todas esas estrategias y planes efectuados dentro de la organización han sido exitosos. De eso dependerá si luego se podrán volver a aplicar o, por el contrario, si es necesario emprender un nuevo proyecto comunicacional.

2) Reuniones o sesiones de status

Se plantea realizar reuniones de status o sesiones entre los empleados, que incluya tanto al personal general como al personal directivo, para discutir los proyectos y trabajos que se están llevando a cabo o se pretenden desarrollar en la organización. De este modo, los trabajadores estarán al tanto de cualquier actividad que se esté realizando y se abrirá un espacio de opinión para que comenten sobre ello.

Las reuniones deben hacerse con frecuencia, deben establecerse dentro de una planificación al menos mensual. La idea de estas reuniones es que todos los empleados se sientan partícipes en la toma de decisiones, que ellos puedan opinar y sean tomados en cuenta. Los trabajadores podrán proponer proyectos, posibles soluciones a problemas existentes, serán parte del proceso de evaluación de las actividades del Jardín y podrán llegar a un consenso que beneficie a la institución y a cada uno de sus integrantes.

Este tipo de actividades estimula la integración entre los empleados de la organización, reduce las barreras comunicacionales que pudieran suscitarse porque hay un mayor contacto en las relaciones interpersonales y porque se trabaja sobre la conformación en equipos que puede resultar ser muy provechoso.

3) Capacitaciones

Se propone realizar actividades de capacitación y adiestramiento para los empleados. Los empleados deben sentir que su trabajo es valorado y es tomado en cuenta, además deben percibir que la empresa está invirtiendo en su capital

humano y se preocupa por ofrecerles retribuciones por los servicios prestados. Con estas actividades se pretende fomentar en los empleados pensamientos positivos respecto a la empresa, la idea de que la empresa los está apoyando en su crecimiento personal y académico.

Las capacitaciones o cursos de enseñanzas pueden ser de temas alusivos a botánica, e incluso a administración, talleres de comunicación y trabajo en equipo. Estas capacitaciones se hacen no solo para fortalecer la imagen de la organización, sino para que los empleados puedan mejorar y perfeccionar sus técnicas de trabajo.

Los cursos de adiestramiento incentivarán a los trabajadores, ya que se ofrecerán oportunidades para el desarrollo profesional. Estos cursos, además, resultarán provechosos para la institución pues sus trabajadores estarán adquiriendo o expandiendo aptitudes.

Estas actividades de capacitación requieren del respaldo del departamento de Recursos Humanos del Jardín Botánico de Caracas pues representan una parte importante para los procesos de gestión humana dentro de la organización.

Además, será trabajo del profesional en Comunicación contratado hacerles llegar las informaciones sobre estas capacitaciones a todos los empleados de la organización.

4) Team Building

El team building se refiere al conjunto de actividades que realiza la empresa para aumentar el nivel de motivación y productividad de sus empleados. El concepto hace referencia a la construcción y formación de equipos dentro de las organizaciones. Esto se hace con el propósito de potenciar el espíritu empresarial y la cooperación laboral (Mateu, 2014).

Estas actividades significan rutinas diferentes que actúan como centros de distracción para el empleado, pero sin desprenderlo por completo del trabajo. Los empleados se llevan a otras áreas de esparcimiento, diferentes al ambiente cotidiano de trabajo.

Los team building son recomendados para analizar las capacidades de rendimiento y coordinación de los trabajadores. Esas experiencias sirven para aflorar con espontaneidad comportamientos que en otras circunstancias son difíciles de observar. Fomentan aptitudes de liderazgo y la cohesión del equipo en torno a un objetivo común (OkTeam, 2014).

Este tipo de actividades incorporan diferentes aspectos que tienen como única finalidad incrementar en los empleados de una organización su motivación hacia el trabajo que realizan, su sentido de pertenencia hacia la Institución y recordarles lo importante que es formar parte de ella. Con ellas, se busca desarrollar habilidades de trabajo en equipo y se forman más significados compartidos entre la empresa y sus trabajadores.

Se proponen actividades de Team Building para que los empleados desarrollen experiencias de integración laboral, compartan con los demás niveles jerárquicos y para hacerlos sentir valorados, que son tomados en cuenta, dentro de la organización. Esto se espera aumente la productividad dentro de la empresa.

Para las actividades de team building, también se requiere el respaldo del departamento de Recursos Humanos del Jardín Botánico de Caracas pues él es el encargado de promover los procesos de gestión humana dentro de la organización.

De igual modo, la transmisión de informaciones acerca de este tipo de actividades para todos los empleados de la institución, también es responsabilidad del profesional en Comunicación contratado.

5) Video institucional

Se plantea la elaboración de un video institucional que refleje la trayectoria del Jardín Botánico, refuerce su filosofía corporativa (misión, visión y valores) y genere empatía con su público interno para mantener en un nivel óptimo el sentido de pertenencia respecto a la institución.

Este video se transmitirá a los empleados regulares de la organización para reforzar constantemente el sentido de pertenencia. Su proyección se hará de forma diaria través de la cartelera interactiva y página web de la institución, ambas herramientas propuestas a continuación.

Además, se podrá utilizar el video en las inducciones a nuevos empleados del Jardín Botánico para que conozcan a la organización, a las metas que forman parte del proyecto empresarial y bajo qué lineamientos deben cumplirse esas metas.

La promoción del video dentro del cliente interno del Jardín Botánico es una tarea que corresponderá al departamento de Recursos Humano y al contratado para gestionar las comunicaciones internas de la organización.

El video reflejará el concepto creativo “*Yo me comprometo*” planteado con anterioridad. Se emitirán contenidos que buscarán aumentar los significados compartidos entre los empleados y guiarlos hacia las metas organizacionales. Todo irá en función de fortalecer la cultura organizacional y mejorar los procesos de comunicaciones.

(Ver video en anexos del CD)

6) Cartelera interactiva

Se sugiere crear una cartelera interactiva en el pasillo principal de la organización. Se utiliza el nombre de cartelera interactiva porque se pretende utilizar un medio que sirva de proyección para las distintas informaciones de la empresa, bien sea un televisor o un proyector.

La cartelera será llamada dentro de la organización como **“El mural de compromisos”**. La transmisión de sus mensajes irá en función al concepto creativo ya que siempre se agregarán contenidos referentes al compromiso que debe haber entre la organización y su público interno, y entre este con la organización.

La idea de una cartelera interactiva es que constantemente se transmita información de interés para el público interno del Jardín. Deben mostrarse contenidos referentes a las todas las actividades de la institución, tales como los anuncios organizacionales, videos institucionales, eventos o proyectos a realizarse, próximos congresos o actividades de capacitación; incluso podría tener informaciones referentes a los cumpleaños de los empleados, al trabajador del mes o algún tipo de mensaje inspiracional.

Esta cartelera debe servir de apoyo para la publicación diaria de contenidos informativos, normativos, motivacionales y referentes al proyecto empresarial.

Los empleados deben sentir que cuentan con un medio de comunicación directo de la organización, deben sentir que hay un lugar al que pueden consultar y en donde pueden conseguir la información que necesiten relativa a su sitio de trabajo.

(Ver anexo 1 en el apartado correspondiente)

7) Página web

Se propone el desarrollo de una página web que refleje la información más importante de la organización. La organización requiere adaptarse a nuevas formas de comunicación, actualmente todas las organizaciones tienen una página web en donde se señalan la filosofía corporativa de la institución, las actividades que desarrolla, las formas de contacto, entre otras informaciones de interés.

A través de la página web, los empleados podrán tener un nuevo canal de contacto con su organización. De esta forma, el público interno tendrá acceso a un nuevo medio que también puede usar en caso de que desee consultar alguna información específica sobre su lugar de trabajo.

Esta página web puede servir también para hacer anuncios organizacionales y enviar todo tipo de contenidos a los trabajadores, sin correr el riesgo de que se pierda la información pues allí la tendrán siempre a disposición.

Con la página web se desea fomentar la interacción entre la empresa y su público interno, se quiere ofrecer un nuevo canal de comunicación a los trabajadores que permita optimar los procesos comunicacionales dentro de la institución y favorezcan el desarrollo de una cultura organizacional sólida.

(Ver anexo 2 en el apartado correspondiente)

8) Boletín informativo electrónico

Los boletines son publicaciones que se hacen de manera regular dentro de una empresa. Se propone crear y enviar de forma quincenal publicaciones electrónicas, vía e-mail, que permitan a los trabajadores mantenerse al día con las comunicaciones de la organización.

El boletín llevará por nombre “***El compromiso es de todos***”, que concuerda con el slogan o lema corporativo planteado con anterioridad.

Se propone un boletín electrónico porque es un medio que representa un bajo costo y resulta de gran utilidad para el proceso comunicativo dentro de la organización. En él se difundirán mensajes alusivos a los proyectos o actividades que se desarrollan dentro de la organización y se emitirán informaciones relativas a la organización y a sus empleados.

Este será un nuevo canal de comunicación que espera fomentar el interés del público interno en las actividades y gestiones de la institución. Se espera que el boletín electrónico sea una herramienta útil para el desarrollo del proceso comunicativo dentro de la organización.

(Ver anexo 3 en el apartado correspondiente)

7.7 Cronograma de ejecución

Se propone una estrategia de comunicaciones internas que tenga una duración de 1 año, con el propósito de poder cumplir con la principal meta que es el fortalecimiento de la cultura organizacional. El proceso de transformación cultural en una organización requiere de tiempo y por ello se recomienda que la estrategia tenga esa duración, como mínimo.

El cronograma que se muestra a continuación expone los tiempos que se manejarán dentro del plan de acción para el desarrollo de cada actividad.

Tabla N°8. *Cronograma de actividades*

Actividad/Medio	Descripción	Duración
Contratación de profesional en Comunicación	Reclutamiento y contratación de la persona que gestionará las comunicaciones internas en la institución	1 mes
Reuniones o sesiones de status	-Discusión de nuevos proyectos y programas. -Discusión de opiniones sobre las actividades o procesos ejecutados. -Reuniones de avances y status.	Mensual
Capacitaciones hechas con el apoyo de RRHH y el profesional en comunicación	-Adiestramientos para los empleados. -Herramientas que mejoren técnicas de trabajo.	Trimestral (4 veces al año)

<p>Actividades de team building hechas con el apoyo de RRHH y el profesional en la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades para promover integración mediante trabajo en equipo. -Actividades que motiven al empleado. -Reforzar el sentido de pertenencia en los empleados. 	<p>Trimestral (4 veces al año)</p>
<p>Video institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer información sobre la institución -Generar empatía con los empleados -Reforzar el sentido de pertenencia en empleados 	<p>3 veces al día a través de la cartelera interactiva y de forma diaria en la página web</p>
<p>Cartelera interactiva "El mural de compromisos"</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Información acerca de la organización y de sus empleados -Temas de interés y anuncios institucionales -Reforzar el sentido de pertenencia 	<p>Proyección diaria con actualización semanal</p>
<p>Página web de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Información institucional, formas de contacto -Reforzar el conocimiento de su filosofía corporativa -Colocar datos o noticias alusivas a la organización 	<p>Proyección diaria con actualización semanal</p>
<p>Boletín informativo "El compromiso es de todos"</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Publicar contenido de tipo informativo e información de nuevos proyectos -Anuncios organizacionales 	<p>Quincenal</p>

7.8 Presupuesto

El siguiente es un presupuesto estimado en cuanto a los gastos requeridos para implementar cada acción y medio que es propuesto en esta estrategia de comunicaciones internas.

Dado que el Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Lasser” no cuenta con un presupuesto extra para financiar nuevos proyectos y programas, se recomienda presentar el presente en alguna empresa u organismo privado para que se ofrezca algún tipo de patrocinio o donación que permita llevar a cabo todas las acciones propuestas, así como la contratación del profesional en Comunicación Interna y la donación de equipos.

Tabla N°9. Presupuesto estimado

Actividad/ Medio	Requerimiento	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Contratación de profesional en Comunicación	Sueldo para pagar sus trabajos y servicios	12 (sueldo durante 1 año)	20.000 Bs.F	240.000Bs.F
Capacitaciones	Contratación de personas expertas en la materia	4	100.000 Bs.F	400.000 Bs.F
Actividades de team building	Pago a una empresa dedicada a desarrollar este tipo de actividades	4	120.000 Bs.F	480.000 Bs.F
Video institucional	Pago a diseñador o comunicador que hará la pieza	1	50.000 Bs.F	50.000 Bs.F

Cartelera interactiva	Compra de televisor o proyector de información	1	150.000 Bs.F	150.000 Bs.F
Página web de la organización	Desarrollo de página web de la organización	1	200.000 Bs.F	200.000 Bs.F
TOTAL			640.000Bs.F	1.520.000 Bs.F

De las actividades y medios propuestos para la estrategia de comunicaciones internas, los que representan menores costos de inversión son:

a) Las reuniones o sesiones de status mensual ya que no requieren de recursos adicionales para implementarse, solo necesitan de la participación e interés de todos los empleados.

b) El boletín informativo ya que su publicación, así como la publicación de los demás contenidos comunicacionales del Jardín, estará a cargo del profesional experto en Comunicaciones Internas que se contrate.

7.9 Indicadores de gestión

Después de haberse implementado la estrategia de comunicaciones internas, será necesario medir la efectividad de ella y evaluar si los objetivos se cumplieron. También, será necesario indicar si se lograron construir más significados compartidos entre los empleados del Jardín, si se redujeron las barreras comunicacionales existentes y si se optimaron los procesos de comunicación, todo eso en función de cada actividad y medio usado.

Para esa evaluación se proponen las siguientes herramientas de medición:

1. Una breve sondeo que permita conocer la opinión de los empleados acerca de las actividades de integración realizadas. La idea es consultarles a los trabajadores sus percepciones sobre estos eventos, saber si fueron recibidos de una forma positiva y si generaron mayor integración laboral.
2. Se medirá la asistencia a las reuniones y sesiones mensuales. Mientras más empleados asistan a estas actividades, mayor será la participación y por ende se estará logrando la estimulación de los empleados como actores en la toma de decisiones.
3. Se medirá la asistencia a las actividades de capacitación y adiestramiento. Al igual que en las reuniones mensuales, se evaluará la participación y posteriormente se hará un breve informe para conocer cómo fueron percibidas estas actividades por los trabajadores.
4. El video institucional se incorporará en la página web de la institución. Su éxito se evaluará en función del número de visitas que obtenga. Esto será un indicador del interés del público de la organización.
5. Para conocer si la cartelera interactiva tuvo el éxito esperado, se hará un concurso para los trabajadores que permitirá indagar si prestaron atención a las

informaciones transmitidas por este medio. El concurso será a través de una trivia en la que todos los empleados podrán contestar preguntas referentes a las publicaciones hechas en la cartelera interactiva. El empleado que más aciertos tenga se llevará un premio.

6. En la página web, el éxito se evaluará en función de la cantidad de visitas que reciba. Mientras mayor sea el número de visitas, mayor será el grado de interés del público. También se hará una contabilización de las visitas que obtuvo el enlace relacionado con el tópico de la filosofía corporativa de la organización, esto con el fin de medir si realmente se está consultando sobre el particular.

7. Finalmente, para el boletín electrónico se hará un análisis que determinará a cuántas personas se les envió el boletín vía e-mail y cuántas de esas personas, efectivamente, abrieron su contenido. Este análisis se podrá hacer a través de la herramienta Google Analytics.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes bibliográficas

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. (1era edición). Editorial UOC.
- Aguadero, F. (2013). *Relaciones Públicas y Comunicación: un enfoque estratégico*. (1era edición). México. LID Editorial Mexicana.
- Alcover de la Hera, C; Moriano, J; Osca, A. y Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. España. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Andrade, H (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España. Editorial Netbiblio.
- Andrade, H. (2011). *Cambio o fuera: dirigir en el siglo XXI*. Estados Unidos de América. Ediciones Palibrio.
- Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. (1era edición).
- Apolo, D; Murillo, H. y García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. (1era edición). FCSC Editorial.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas*. (1era edición) Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones.
- Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. (1era edición). República Dominicana.
- Ballart, X. (1993). *Teoría de la organización*. Volumen I. (1era edición). Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Berganza, M. y Ruiz, J. (2004). *Investigar en comunicación*. Madrid, España. McGraw-Hill.

- Bigné, E. (2003). *Promoción comercial*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Blanch, J; Espuny, M; Gala, C. y Martín, A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. (1era edición). Barcelona, España. Editorial UOC.
- Bueno, E (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid, España. Editorial Pirámide.
- Cabrera, A. y Pelayo, N. (2001). *Lenguaje y comunicación: conceptos básicos, aspectos teóricos generales*. (1era edición). Venezuela. Editorial CEC, SA.
- Campoy, D. (2007). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa*. (1era edición). Vigo, España. Editorial IdeasPropias.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. (2da edición). España. ESIC Editorial
- Cavaller, V; Pedraza, R; Codina, L. y Sánchez-Anón, S. (2013). *Estrategias y gestión de la comunicación online y offline*. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Cervera, A. (2008). *Comunicación total*. (4ta edición). Madrid, España. ESIC Editorial.
- Chiang, M; Martín, J. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España. Universidad Pontificia Comillas.
- Cole, D. y Gaynor, E. (2005). *Desarrollo Organizacional Y Desarrollo Ejecutivo*. (1era edición). Argentina. Editorial Nobuko.
- Contreras, R (2007). *Necesidades del Comercio al por Menor en Celaya. Pequeños y micro negocios*.
- Dalton, M; Hoyle, D y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. (3era edición). México. Editorial Thomson.

- Davies, E. y Davies, B. (2000). *Aprenda los secretos del marketing: en una semana*. Barcelona, España. Ediciones gestión 2000.
- Davis, K. (1996). *Las relaciones sociales y la comunicación*. España. Editorial Mundo Real.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México. Editorial Limusa.
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos*. España. ESIC Editorial.
- Diaz, E. y León, M. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. (1era edición). España. Ediciones Paraninfo.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación*. (1era edición). Vigo, España. Editorial IdeasPropias.
- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1997). *Comunicación eficaz con la clientela*. Madrid, España.
- Editorial Vértice. (2004). *Dirección estratégica*. Madrid, España.
- Editorial Vértice. (2007). *Comunicación interna*. Málaga, España.
- Editorial Vértice. (2008). *Motivación de personal*. Málaga, España.
- Editorial Vértice. (2010). *Dirección de marketing*. Madrid, España.
- El Sahili, L. (2013). *Psicología social*. (2da edición). México. Editorial Helénica.
- Enrique, A; Madroñero, M; Morales, F. y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona, España.
- Escudero, M. (2014). *El marketing en la empresa (Marketing en la actividad comercial)*. Madrid, España. EDITEX.

- Etzioni, A (1964). *Modern Organization*. Nueva Jersey, Estados Unidos. Editorial Prentice Hall, Inc.
- Fernandes, E. y Guimarães, D. (2013). *Proyectos Educativos y Sociales: Planificación, gestión, seguimiento*. España. Ediciones Narcea.
- Fernández, D. y Fernández Rico, E (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. (1era edición). Ediciones Paraninfo.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, España. Ediciones Narcea.
- Fernández, T. y García, A. (2001). *Medios de comunicación, sociedad y educación*. (1era edición). España. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Fernández-Ríos, M y Sánchez, J (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Figueroa, H. y Ramírez, C. (2004). *Administración de servicios de información*. (1era edición). México.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. (1era edición). México. Editorial Prentice Hall.
- Gámez, R; Soria, R y López, C. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste*. (1 era edición). México.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. (1era edición). Barcelona, España. Editorial UOC.
- García, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. España. Editorial Netbiblo.
- García, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid, España. ESIC Editorial.

- Garzón, M. (2005). *Modelo intra-empresarial para la innovación*. (1era edición). Bogotá, Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gómez, C (2014). *Branding: esencia del marketing moderno*. México. Editorial LID.
- González, M. y Carrero, E. (2008). *Manual de planificación de medios*. (5ta edición). España. ESIC Editorial.
- Gronroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Hernández, C. (2011). *Planificación y programación*. (2da edición). Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (Quinta edición). México. Editorial McGraw-Hill.
- Ind, N (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. (1973). *Seminario sobre técnicas de divulgación y educación de la comunidad*. Nicaragua.
- Jiménez, A.I y Rodríguez, I (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. (1era edición). México. Editorial Prentice Hall
- Kotler, P y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. (8va edición). México. Editorial Prentice Hall
- Kotler, P y Keller, K (2006). *Dirección de Marketing*. (12va edición). México. Editorial Pearson Educación.

- León, A. (2005). *Estrategias Para el Desarrollo de la Comunicación Profesional*. México. Editorial Limusa.
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada*. (8va edición). España. Editorial Lex Nova.
- Lucio, E (2005). *Presentaciones e imagen: un recurso estratégico para la venta*. Vigo, España. Editorial IdeasPropias.
- Luna, V. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo*. (1era edición). Colombia. Ediciones del Convenio Andrés Bello.
- Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. (2da edición). Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Ediciones de Ciespal.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Chile
- Marketing Publishing Center. (1992). *Las tres dimensiones del marketing de servicios: marketing tradicional*. (1era edición).
- Martínez, F. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. (1era edición). Editorial Paraninfo.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. (1era edición). Madrid, España. Ediciones Días de Santos.
- Martínez, M. (2012). *Motivación: La gestión empresarial*. (1era edición). Ediciones Díaz de Santos.
- Matilla, K (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. (1era edición). Editorial UOC.

- Mercado, S. (2004). *Administración aplicada*. (2da edición). México. Editorial Limusa. Marketing Publishing Center. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Míguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. (1era edición). Barcelona, España. Editorial UOC.
- Miranda, F; Chamorro, A y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. (1era edición). Madrid, España. Delta Publicaciones.
- Mintzberg, H; Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México. Editorial Prentice Hall.
- Mitchell, S. (1993). *Conceptos relacionales en psicoanálisis: una integración*. (1era edición). España. Siglo veintiuno editores.
- Mourelle, M. (2009). *Técnicas hidrotermales y estética del bienestar*. España. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Ediciones de Ciespal.
- Noguero, A. (1995). *La función social de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*. España. Editorial Netbiblio.
- Odreman, N. (1996). *La reforma curricular venezolana*. Caracas, Venezuela.
- Olano, O. (2004). *Arriésgate a triunfar*. Estados Unidos de América.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información*. Madrid, España. Editorial Dykinson.
- Parsons, T (1960). *Structure and process in modern societies*. Estados Unidos. The Free Press.

- Pastor, A; Escobar, D; Mayoral, E. y Ruiz, F. (2015). *Comunicación y sociedad II*. (1era edición). Madrid, España. Editorial Paraninfo.
- Pérez, C; Zamanillo, J. y Casanueva, A. (2007). *Sistemas de telecomunicación*. España. Servicios de Publicaciones de la Universidad de Cantabria.
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Editorial Prentice Hall
- Pezzi, J; Chávez, G. y Minda, P. (1996). *Identidades en construcción*. (1era edición). Ecuador. Ediciones Abya-Yala.
- Pintado, T y Sánchez, J (2013). *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. (2da edición). Madrid, España. Editorial ESIC.
- Price, V. (1994). *La opinión pública: esfera pública y comunicación*. (2da edición). Barcelona, España.
- Ramos, F. (2008). *El protocolo de empresa*. (1era edición). La Coruña, España. Editorial Netbiblo.
- Rebeil, M.A y RuizSandoval, C (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*.
- Rincón, A. (2006). *El individuo y las organizaciones*. Madrid, España. Editorial del economista.
- Rivera, J. y De Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. (3era edición). España. ESIC Editorial.
- Robbins, S (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (5ta edición). México. Pearson Educación.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma edición). México. Pearson Educación.
- Rodríguez, D (1996). *Gestión Organizacional*. PYV Editores.

- Russell, T; Lane, R. y Whitehill, K. (2005). *Publicidad*. (Decimosexta edición). México. Editorial Prentice Hall.
- Sang, M. (1984). *Administración para el desarrollo: ideas, personas y mercados*. República Dominicana. Editorial Corripio.
- Sanz, M.A y González, M.A (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid, España. Editorial ESIC.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. (3ra edición). Madrid, España. Editorial ESIC.
- Sanz de la Tajada, L.A (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid, España. Editorial ESIC.
- Scheinsohn, D. (2011). *Poder y la acción a través de Comunicación Estratégica. Argentina*. Ediciones Granica S.A.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. (8va edición) México. Editorial Prentice Hall.
- Tarde, G. (s.f.). *Las leyes de la imitación y la sociología*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Vásquez, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión*. (1era edición). Vigo, España. Editorial IdeasPropias.
- Villafañe, J (1990). *Introducción a la teoría de la imagen*. Madrid, España. Editorial Pirámide.

Antecedentes de la investigación

- Catalano, G y Salas, A. (2009). *Estrategia comunicacional para promover a la sociedad anticancerosa de Venezuela en su sesenta aniversario*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Comunicación Social. Caracas, Venezuela. Cota: TESIS.COS2009.G7.
- Grau, M. y Parra, J. (2010). *Estrategia Comunicacional para la Fundación Schola Cantorum de Venezuela*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Comunicación Social. Caracas, Venezuela. Cota: TESIS.COS2010.G63.
- Pineda, I. y Salas, M. (2011). *Estrategia Comunicacional para el Museo Francisco Narváez Caracas*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Comunicación Social. Caracas, Venezuela. Cota: TESIS.COS2011.P7.
- Quirogas, R. (2011). *Desarrollo de una estrategia de comunicaciones integradas para la Dirección de Deportes UCAB*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Comunicación Social. Caracas, Venezuela. Cota: TESIS.COS2011.Q8.

Fuentes electrónicas

- Cabrera, L. (s.f.). *La estrategia de comunicación en la empresa*. Recuperado el 27 de julio de 2015. Disponible en:
<http://www.rppnet.com.ar/comunicacionenlaempresa.htm>

- Complicity Marketing. (s.f.). *Marketing interno*. Recuperado el 20 de Julio de 2015. Disponible en: <http://www.complicitymarketing.com/cmkt-consulting.php?x=Marketing+Interno>

- Dávila, F. (2014). *La importancia del análisis externo de Marketing*. Recuperado el 17 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/13/19214/importancia-analisis-externo-marketing>.

- Duran, G. (2004). *Plan de acción para la ejecución de metas y tareas*. Recuperado el 28 de julio de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/plan-accion-ejecucion-metas-tareas/>

- ExpokNews. (2009). *¿A qué nos referimos con relaciones con el público interno?*. Recuperado el 12 de julio de 2015. Disponible en: <http://www.expoknews.com/a-que-nos-referimos-con-relaciones-con-el-publico-interno/>

- Facultad de Ciencias de la Universidad de los Andes. (s.f.). *Objetivos del Jardín*. Recuperado el 30 de julio de 2015. Disponible en <http://www.ciens.ula.ve/jardinbotanico/jardin/objetivos.php>

- Fedón, I y Hernández, J. (2012). *¿Qué está pasando en la fundación instituto botánico de Venezuela?* Recuperado el 30 de julio de 2015. Disponible en: <http://botanicaenvenezuela.blogspot.com/2012/06/que-esta-pasando-en-la-fundacion.html> Irene Fedón y Jesús Hernández, 2012.

- Fundación Instituto Botánico de Venezuela. (s.f.). *Publicación de Revista Ambitus*. Recuperado el 30 de julio de 2015. Disponible en: <http://www.revistaambitus.com/jardin-botanico>.

- Geifman, A. (2013). *En defensa del BTL*. Recuperado el 28 de julio de 2015. Disponible en: <http://www.merca20.com/en-defensa-del-btl/>

- Gómez, C. (s.f.). El papel de los Jardines Botánicos en la conservación. Recuperado el 30 de julio de 2015. Disponible es: <http://www.vitalis.net/el-papel-de-los-jardines-botanicos-en-la-conservacion>

- Gómez, D. (2014). *Qué es Endomarketing y sus beneficios*. Recuperado el 15 de junio de 2015. Disponible en <http://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios>

- González, A. (2014). *La delgada línea entre BTL & ATL*. Recuperado el 28 de julio de 2015. Disponible en: <http://yeux.com.mx/ColumnaUniversitaria/la-delgada-linea-entre-btl-atl/>

- González, E. (2009). Contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales. Recuperado el 29 de julio de 2015. Disponible en: <http://ideascompilativas.blogspot.com/2009/06/contenidos-conceptuales-procedimentales.html>

- Kline, E. (2015). Jardines Botánicos. Recuperado el 3 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.eluniversal.com/guia-turistica/150125/jardines-botanicos>

- King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Recuperado el 3 de julio de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

- Menéndez, F. (2012). *Marketing y Comunicación*. Recuperado el 27 de mayo de 2014. Disponible en: <http://www.artfactory.es/es/news/la-identidad-corporativa-un-factor-determinante-de-la-personalidad-de-las-e>

- Moreno, M. (2012). *Estrategias Comunicacionales en las Organizaciones*. Recuperado el 27 de julio de 2015. Disponible en: <http://promopublicidad.blogspot.com/2012/10/estrategias-comunicacionales-en-las.html>

- Nieves, F. (2006). *Plan de comunicación estratégica*. Recuperado el 27 de julio de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

- Ravani, N; Cravino, M. y Martini, N. (s.f.). *Partidos políticos y prensa*. Recuperado el 12 de julio de 2015. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/partidospolyprensa.htm>

- Rodríguez, I. (2005). *Teorías de la comunicación organizacional*. Recuperado el 3 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

- Sánchez, M. (2005). *Desarrollo de la comunicación externa en la empresa*. Recuperado el 24 de abril de 2015. Disponible en: <http://www.saladeprensa.org/art633.htm>.

- Socorro, F. (2010). *Sentido de pertenencia y valores organizacionales*. Recuperado el 10 de junio de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/> .
Sentido de pertenencia y valores organizacionales.

- Soria, A. (2011). *BTL vs ATL*. Recuperado el 28 de julio de 2015. Disponible en: <http://metamercadeo.com/2011/10/11/91/>

- Soto, B. (s.f.). *La comunicación externa en la empresa*. Recuperado el 23 de junio de 2015. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>.

- Thompson, I. (2010). *El Concepto de Marketing*. Recuperado el 8 de enero de 2015. Disponible en: <http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/concepto-marketing.html>

- UCV Noticias. (s.f). CU aprobó propuesta de creación de Instituto Experimental Jardín Botánico “Dr. Tobías Laser”. Recuperado el 30 de julio de 2015. Disponible en: <http://ucvnoticias.ucv.ve/?p=9627>

- Venezuela Site. (2014). Información de los Jardines. Recuperado el 30 de julio de 2015. Disponible en: <http://www.venezuelasite.com/portal/Detalles/6879.html>

- Vereda Venezuela red de arte. (s.f.). El Jardín. Recuperado el 30 de julio de 2015. Disponible en: http://vereda.ula.ve/jardin_botanico/el-jardin/ El Jardín Venezuela red de arte

- Vereda Venezuela red de arte. (s.f.). Infraestructura del Jardín. Recuperado el 30 de julio de 2015. Disponible en: http://vereda.ula.ve/jardin_botanico/el-jardin/infraestructura-2/

ANEXOS

Anexo 1 (Cartelera interactiva)

a) Modelo A



b) Modelo B

AVEPALMAS CENTRO UNESCO Invita a

V ENCUENTRO
Jardines Botánicos
Coleccionistas y
Ambientalistas y
Vivieros
Ambientes de la Naturaleza

La oportunidad de conocer
todo sobre las palmas: recorrer
el Jardín Botánico - UCV y
los Jardines Ecológicos
Topotopay

Conferencias
Visitas Guiadas
Venta de Libros
Feria Ecológica

Participa en las
capitaciones

Tu opinión nos
interesa

*Tu Jardín se compromete
a trabajar contigo*

Asterogyne Spicata. Planta Autóctona del Parque Nacional Cutervo
Costo: 550 Int. todo público / 250 Int. Estudiantes
Stand de Feria Ecológica: 500 Int.
Forma de Pago: Depósito o Transferencia.
Al momento del chequeo del #2402646-0
Banco: Ventanilla de Crédito
Cuenta Corriente Número: 0104 0021 03 02 10029648
Notifica tu inscripción
www.jardinbotanico.ucv.edu.pe
avepalmas.centrounesco@gmail.com

c) Modelo C



JARDÍN BOTÁNICO
DE LA UCV | Sitio de Patrimonio Mundial

El Jardín botánico de la Universidad Central de Venezuela fue fundado en 1945.

Nombrado en conjunto con la Ciudad Universitaria de Caracas como Patrimonio Cultural de la Humanidad, por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).



A partir del 01 de enero del año 2014, se crea el Instituto Experimental Jardín Botánico "Dr. Tobías Lasser", que depende administrativamente del Vicerrectorado Administrativo – UCV,

"Comprometidos con nuestra gente"

Anexo 2 (Página web de la organización)



Jardín Botánico de Caracas

"Comprometidos con nuestra gente"

[Página de inicio](#) [Conócenos](#) [Visítanos](#) [Recréate](#) 



JARDÍN BOTÁNICO
DE LA UCV | Sitio de Patrimonio Mundial

¿Qué hay de nuevo?

Una nueva planta traída directamente de Tailandia ha sido sembrada en el Jardín de flores exóticas.

Este nuevo atractivo será el centro de estudio de muchos botánicos y una inspiración para los visitantes.



Anexo 3 (Boletín informativo)

Outlook.com | Nuevo | Responder | Eliminar | Archivar | Correo no deseado | Limpiar | Mover a | Categorías

Buscar en el correo

Carpetas

- Bandeja de entrada 29
- Archivo
- Correo no deseado 8
- Borradores 9
- Enviados
- Eliminados
- Nueva carpeta

Top Videos

Un abrazo aplastante

Boletín Informativo de la semana - Jardín Botánico

JARDÍN BOTÁNICO
DE LA UCV | Sitio de Patrimonio Mundial

¡BOLETÍN INFORMATIVO DE LA SEMANA!

Actividad
Esta semana tendremos una reunión de Team Building en donde participaremos todos los integrantes del Jardín Botánico.
¡No te lo pierdas!

¡Nueva planta traída de Tailandia florece en nuestro Jardín!
Haz click aquí para más información

"Comprometidos con nuestra gente"

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo María Carolina Urbina,
cédula de identidad 13823928 declaro que: una vez analizado el
instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
Estrategia de Comunicaciones Internas para el Jardín Botánico
realizado por Agatha Chaparro y Liliana Bustillos
doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los
datos que la investigación requiere.

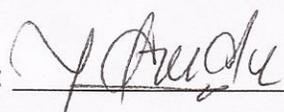
Firma: M. C. Urbina

Fecha: 5-6-2015

Cédula: 13823928

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Pablo Ramirez Ulpino,
cédula de identidad 3.820.065 declaro que: una vez analizado el
instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
Estrategia de Comunicación interna para el Sardin Botánico
realizado por Agatha Chaparro y Juliana Bustillos,
doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los
datos que la investigación requiere.

Firma: 

Fecha: 29/06/15

Cédula: 3820065

INSTRUMENTO N° I: ENCUESTA A EMPLEADOS

Buenos días,

La siguiente encuesta tiene como propósito recolectar información para la investigación de Trabajo de Grado titulada: “Estrategia de Comunicaciones Internas para el Jardín Botánico de Caracas”, el cual es requisito indispensable para obtener el título de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello. La encuesta es anónima.

1) Señale la imagen que tiene del Jardín Botánico de Caracas (Elige una opción)

Altamente Positiva Positiva Negativa Altamente Negativa

2) Señale lo que más conoce acerca del Jardín Botánico de Caracas (Elige una opción)

Misión Visión Valores No conozco nada de lo anterior
 Conozco todo lo anterior

3) ¿Cómo calificaría su sentido de pertenencia (compromiso) con el Jardín Botánico de Caracas?

Muy Bajo Muy Alto
 1 2 3 4 5

4) Seleccione la opción que mejor describa a la cultura del Jardín Botánico (Elige una opción)

- Pocos valores compartidos. Escasa comunicación. Bajo compromiso con la empresa
- Pocos valores compartidos. Hay buena comunicación y se puede aumentar el compromiso
- Muchos valores compartidos con enfoque negativo. Hay comunicación pero mal desarrollada
- Muchos valores compartidos. Excelente comunicación. Alto compromiso con la empresa

5) Cómo califica lo siguiente dentro del Jardín (Elige una opción para cada caso)

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Ambiente de trabajo					
Nivel de motivación que recibe el empleado					
Desempeño del empleado					
Nivel de satisfacción del empleado					

6) ¿Cómo es la comunicación dentro del Jardín Botánico de Caracas? (Elige una opción)

- Las decisiones las toman los directivos consultando al resto de los empleados
- Las decisiones las toman los directivos sin consultar al resto de los empleados
- Entre todos los empleados hay comunicación pero no hay presencia de una autoridad
- No hay comunicación en la empresa

INSTRUMENTO N° II: ENTREVISTA A DIRECTIVO

Buenos días estimado(a),

La siguiente entrevista tiene como propósito recolectar información para la investigación de Trabajo de Grado titulada: “Estrategia de Comunicaciones Internas para el Jardín Botánico de Caracas”, el cual es requisito indispensable para obtener el título de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello.

Los objetivos de la investigación son:

Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicaciones internas para el Jardín Botánico de Caracas dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Objetivos específicos

1. Describir la cultura organizacional que tiene el Jardín Botánico de Caracas.
2. Describir la comunicación organizacional del Jardín Botánico de Caracas.
3. Identificar las barreras comunicacionales que pudieran existir en el proceso de interacción del cliente interno del Jardín Botánico de Caracas.

Como parte de la investigación, se decidió consultar a directivos de la institución para obtener una visión más completa acerca de los procesos y actividades que se desarrollan dentro de ella. Las preguntas planteadas son:

Cultura organizacional:

1. ¿Cómo describiría la cultura organizacional que existe dentro del Jardín?
2. ¿Considera que la filosofía corporativa (misión, visión y valores) del Jardín está bien estructurada?
3. ¿Qué imagen o percepción tiene usted acerca del Jardín Botánico de Caracas?
4. ¿Qué imagen o percepción considera que tienen los empleados acerca del Jardín?
5. ¿Cómo calificaría su sentido de pertenencia con el Jardín?
6. ¿Cómo considera que es el clima organizacional de la institución?
7. ¿Qué actividades hacen para mantener a los empleados motivados?
8. ¿Cómo considera es el nivel de desempeño de los empleados?

Comunicación organizacional:

9. ¿Cómo describe el flujo de la comunicación entre el personal del Jardín?
10. ¿Qué tipo de comunicación (formal, informal) considera que existe en el Jardín? ¿Predomina una, existen ambas?
11. ¿Qué medios se utilizan para comunicar las informaciones de la organización?

12. Generalmente, ¿Qué tipo de contenido se transmite al personal? ¿Informativo, normativo, amonestación, motivacional?

13. ¿Con qué frecuencia se hacen las comunicaciones en la organización?

Barreras Comunicacionales:

14. ¿Cómo calificaría el nivel de existencia de barreras comunicacionales? ¿Es leve, moderado o alto?

15. ¿Qué problemas o dificultades han tenido a la hora de comunicar informaciones?

16. ¿Por qué cree que existan barreras comunicacionales dentro del Jardín?

17. ¿Cómo considera que se podrían reducir las barreras comunicacionales?

¡Muchas gracias por su disposición y por aportar conocimientos válidos para esta investigación!

INSTRUMENTO N° III: ENTREVISTA A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN

Buenos días,

La siguiente entrevista tiene como propósito recolectar información para la investigación de Trabajo de Grado titulada: “Estrategia de Comunicaciones Internas para el Jardín Botánico de Caracas”, el cual es requisito indispensable para obtener el título de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello.

Los objetivos de la investigación son:

Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicaciones internas para el Jardín Botánico de Caracas dirigida a fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Objetivos específicos

1. Describir la cultura organizacional que tiene el Jardín Botánico de Caracas.
2. Describir la comunicación organizacional del Jardín Botánico de Caracas.
3. Identificar las barreras comunicacionales que pudieran existir en el proceso de interacción del cliente interno del Jardín Botánico de Caracas.

Como parte de la investigación, se decidió consultar a expertos asociados al área de comunicación, las preguntas planteadas son:

Cultura organizacional:

1. ¿Considera que la filosofía corporativa (misión, visión y valores) es un factor determinante en la cultura organizacional?
2. ¿Cómo se puede mejorar la imagen o percepción de una organización para sus empleados?
3. ¿Cómo cree que se construye el sentido de pertenencia en los empleados?
4. ¿Cómo se puede aumentar el nivel de motivación y de productividad en los empleados?
5. ¿Qué consideraciones debemos tener a la hora de hablar de cultura organizacional?

Comunicación organizacional:

6. ¿Cómo debería ser el flujo de la comunicación entre el personal de una organización?
7. ¿Qué medios se deberían utilizar para comunicar las informaciones de una organización?
8. ¿Qué tipo de contenido se debe transmitir al personal? ¿Informativo, normativo, instruccional, amonestación, motivacional?
9. ¿Con qué frecuencia considera se deben hacer las comunicaciones en una organización?

Barreras Comunicacionales:

10. ¿Las barreras comunicacionales siempre van a existir? ¿Cómo podemos reducirlas?
11. ¿Qué consecuencias puede generar la falta de comunicación o problemas de comunicación dentro de una organización?

¡Muchas gracias por su disposición y por aportar conocimientos válidos para esta investigación!

Instrumento N° II – Directora General Deanna Della Casa

1. ¿Cómo usted describe la cultura organizacional del Jardín Botánico?

Obligación para cualquier instituto universitario. Tiene una parte administrativa, operacional (conformada tanto por investigadores como el personal obrero ya que cada quien hace su trabajo) y una de investigación. Como el Jardín también funciona para el público, este también cuenta con un departamento encargado.

2. ¿Considera que su filosofía corporativa (misión, visión, valores) están bien estructurados?

Podría mejorarse. La misión, visión y valores son cosas escritas en un papel, el problema está en cómo los interpretas y que tanto están comprometidos los empleados, obreros, profesionales, etc. con desarrollar su trabajo en pro de la institución.

3. ¿Qué imagen o percepción tiene usted acerca del Jardín Botánico?

Le falta mucho. Es un lugar muy hermoso si se observa desde el punto de vista turístico. Sin embargo, el problema fundamental que se presenta en estos momentos es el de la inseguridad. Por eso, se están empezando a cerrar las puertas al mediodía. Cuando tengamos país, algún día porque todavía no lo tenemos, esperamos que el Jardín recupere su gloria antigua, es decir, el Jardín es un sitio para investigación, pero no únicamente para investigación científica, sino también para cultural y, sobretodo, para hacerle ver a la población en general qué es lo que significa la consolación de la naturaleza. Esto, desgraciadamente, no lo podemos hacer por ahora, sino a muy pequeña escala porque: no tenemos seguridad, el estado no nos ofreció la seguridad que necesitamos acá y no se tiene presupuesto para hacerlo.

4. ¿Cómo califica su sentido de pertenencia hacia el Jardín Botánico?

Yo llegué aquí un poco para echarle una mano a la autoridad universitaria. Yo no soy botánico, yo soy químico, tengo alguna experiencia en administración de investigación, básicamente, pero la verdad es que yo quiero al Jardín, fui usuario del Jardín Botánico prácticamente desde que fui estudiante. Mi área de trabajo era *** química (3.29) y necesitaba la colaboración de los botánicos y que mejor lugar para pedir esta colaboración? Acá. Yo me relacioné muchísimo desde que era muchacha con la gente del jardín simplemente porque era mi trabajo y me gustó. En verdad estoy bastante familiarizada, pero creo que es importante que esto primero debe estar en manos de un gerente que no necesariamente tiene que ser botánico, sino que sepa gerenciar con respeto, esto es algo para gerenciar, no es unidad académica solamente, es mucho más complicado que una unidad académica. Ven al Jardín como una unidad académica que, de hecho, tiene su parte académica, lógicamente que la tiene porque los investigadores de acá dan cursos y son profesores de la escuela de biología botánica, la misma escuela de biología viene a hacer trabajo de campo acá.

5. ¿Cómo considera que es el clima organizacional de la institución?

Adecuado, por lo que te respondí en la primera pregunta, que creo que es la obligación que debe tener un instituto.

6. ¿Qué actividades ustedes hacen para mantener a sus empleados motivados?

Tenemos una serie de cursos (administrativos, etc) que se están dando entre el año 2014-2015. Los empleados y obreros han accedido alrededor de 30 cursos. Celebramos hace poco el Congreso Venezolano de Botánica que tuvo sede aquí y la población que asistió fue bastante numerosa, lo organizó la Sociedad Venezolana de Botánica pero su sede fue el Jardín Botánico. Además, se tuvo la colaboración de la facultad de Ciencias y arquitectura. La verdad es que fue un evento muy concurrido, muy satisfactorio, hemos tenidos muy buenas respuestas de parte del público que asistió y de las mismas personas trabajadoras del Jardín Botánico.

7. ¿Cómo considera que es el nivel de desempeño de sus empleados?

En general es bueno. Como en todas partes: hay gente muy buena que son absolutamente entregados al jardín, hay gente no tan buena, es decir, cumple con sus funciones, pero hasta ahí llegan y hay aquellos que simplemente utilizan esto como un escalón para no trabajar. Por suerte, son pocos, pero si hay personas que utiliza esto como para echárselas al hombro, tengo las facilidades, no hago un carrizo, como en todas partes. No es diferente, esto es reflejo de lo que está pasando en el país, no es nada distinto.

8. ¿Cómo describe el flujo de comunicación entre el personal del Jardín?

Estuvo bastante cortado (yo no debería decir esto) hasta que yo me incorporé y fue una de las cosas por las cuales me pidieron que me incorporara porque creo que tengo la facilidad de poner a hablar a la gente y, desde entonces, he visto una mejoría en cuanto a las relaciones de los diferentes tipos de personal. Si hay buenas relaciones humanas, hay buenas relaciones de trabajo.

9. ¿Qué tipo de comunicación usted considera que predomina: formal o informal?

La informal, definitivamente. Yo vivo mandando memos, pero trato de mandar los menos memos posibles, sino que lo llamo directamente y me ha dado mejores resultados.

10. ¿Qué medios utilizan ustedes para comunicarse?

Memos, persona a persona. Por lo menos a los jefes de centro/dpto (esto está organizado por centros, fíjate, esto tiene: 3 departamentos básicos que son el de la biblioteca, administrativo y de relaciones y luego tenemos los centros que son: el herbario nacional de Venezuela, el de los investigadores y el centro de jardinería).

11. Generalmente, ¿qué tipo de contenido transmiten: informativo, normativo, etc.?

Informativo. Lo normativo, lógicamente, hay que mandarlo, porque son las nuevas decisiones que se toman. El informativo es el que corre todos los días por los radio-pasillos como los llamo yo, que corre rápidamente. Los normativos, evidentemente, las cosas hay que normarlas, se manda por vía memo.

12. ¿Con qué frecuencia se hacen las comunicaciones?

Depende. Depende de los sucesos. Por ejemplo, hay una semana en que todos los días salen 2 y tres cosas, hay semanas que no, solo sale 1. Depende de los eventos que pasen.

13. ¿Considera que existen barreras comunicacionales en la organización?

No. En todas las organizaciones hay sindicatos que funcionan. En algunas oportunidades se obtienen buenas opiniones y se ponen en práctica y en otras ocurren solicitudes que simplemente sirven para favorecer a un determinado grupo político. En estos casos, las barreras se cortan. El sindicato mayor que está aquí es el de finanzas, que, en general, ha tenido varios problemas aquí con los investigadores porque tienen enfrentamientos por muchas diferencias. Después, tenemos el sindicato de los profesionales que busca que busca la conveniencia de sus empleados y son un poco más flexibles. Y, por último, tenemos el de los obreros.

Hay problemas en la comunicación porque a veces anteponen los intereses personales a los intereses de la institución. Entonces, ahí es donde empiezan a formarse los líos. Evidentemente, donde hay un grupo muy grande de personas trabajando con diferentes niveles de educación, eso va a ocurrir. Tratamos de que haya los menores conflictos posibles.

14. ¿Cómo considera que se podrían reducir este tipo de barreras?

Con educación. Si nosotros tenemos un pueblo educado, que no es solamente en el jardín. Pero, si nosotros tenemos un pueblo que es maleducado, estoy hablando del problema general del país, un pueblo maleducado, un pueblo que no era así, un pueblo que era educado, que daba los buenos días; hoy en día en la calle no es así. La educación debe ser lo primordial en un país, y aquí no la hay, no la entienden. Entonces, qué sucede: tratan al educador como si fuese una basura. Aquí lo único que vale es la gente que tiene mucho dinero y los demás no sirven para nada.

15. ¿Qué problemas o dificultades han tenido a la hora de comunicar informaciones?

Que muchas veces no aceptan las cosas. Nos reunimos para establecer cosas que al final no se cumplen. No se entienden las decisiones.

16. ¿Por qué cree que existan barreras comunicacionales dentro del Jardín?

El problema de la comunicación es porque a veces se anteponen los intereses personales a los intereses de la institución. Entonces, es allí en donde se forman los líos. Evidentemente en donde hay un grupo grande de personas, con diferentes niveles de educación, los problemas van a ocurrir, tiene lógica. Tratamos de que haya los menores conflictos posibles.

17. ¿Cómo considera que se podrían reducir las barreras comunicacionales?

Las barreras se reducen con educación. Si nosotros tenemos una población educada, que da los buenos días, todo puede mejorar. Ese problema de la comunicación proviene por la falta de educación, eso implica que tenemos que dar buena educación. La educación tiene que ser primordial para eliminar barreras (...). Todos no somos iguales y hay que empezar a entender eso”.

Instrumento N° III – Experto Xiomara Zambrano

1. ¿Considera que la filosofía corporativa (misión, visión y valores) es un factor determinante en la cultura organizacional?

Sí, absolutamente. Todos los autores en materia de identidad e imagen corporativa coinciden en señalarlo y la experiencia misma en ese campo me ha demostrado la importancia de una buena definición de la filosofía corporativa para el establecimiento o consolidación de la cultura corporativa deseada.

2. ¿Cómo se puede mejorar la imagen o percepción de una organización para sus empleados?

Primero hay que tener claro que esto no es una receta mágica y se corresponde al nivel de planificación estratégica y la buena gestión de otra serie de elementos estructurales del negocio. El punto de partida es la claridad sobre el modelo del negocio y cómo la comunicación corporativa puede generar valor en la gestión de su reputación. Si los objetivos del negocio están claros entonces se puede definir una buena estrategia comunicacional, con su correspondiente plan de acción a corto, mediano y largo plazo para construir la imagen deseada.

3. ¿Cómo cree que se construye el sentido de pertenencia en los empleados

Mediante la integración de varias dimensiones y funciones, como recursos humanos, comunicaciones, operaciones, etc, a través del intercambio permanente y la cooperación, y por supuesto con un liderazgo inspirador. Es importante además de tener mediciones claras respecto al clima organizacional. La pertenencia no se decreta ni se impone, y en ella se combinan elementos racionales (por ejemplo, el interés por los beneficios que se recibe, los ingresos) y emocionales (el afecto por los compañeros de trabajo, el agrado por las obras sociales que hace la empresa, por ejemplo).

4. ¿Cómo se puede aumentar el nivel de motivación y de productividad en los empleados?

En tiempos como los actuales es algo muy complejo. Pero debe partir de objetivos de negocio claros y factibles, que considere los procesos humanos como el centro de la organización y no como un costo más dentro de la cadena de producción.

5 ¿Qué consideraciones debemos tener a la hora de hablar de cultura organizacional?

La congruencia entre los valores definidos para la organización y la conducta de las personas que laboran en ella. Aunado a ello, el diseño y ejecución de campañas y actividades que refuercen esos valores.

6. ¿Cómo debería ser el flujo de la comunicación entre el personal de una organización?

Transversal, transparente y bidireccional, que esté alineado con la política comunicacional de la organización.

7. ¿Qué medios se deberían utilizar para comunicar las informaciones de una organización?

Hay que establecer primero el tipo de organización, dentro de las clasificaciones que ya se conocen, para establecer los canales más idóneos y crear un portafolio de herramientas impresas y digitales para sus comunicaciones internas y externas, tanto institucionales como comerciales y administrativas. Mínimo debe tener un boletín interno y un website.

8. ¿Qué tipo de contenido se debe transmitir al personal? ¿Informativo, normativo, instruccional, amonestación, motivacional?

Depende del objetivo, en esto no hay recetas.

9. ¿Con qué frecuencia considera se deben hacer las comunicaciones en una organización?

Depende del objetivo.

10. ¿Las barreras comunicacionales siempre van a existir? ¿Cómo podemos reducirlas?

Sí. Identificándolas y estableciendo mecanismos de verificación de la efectividad de los medios para la transmisión de los mensajes y lograr la conducta deseada. Y con ello establecer correctivos, mejoras.

11. ¿Qué consecuencias puede generar la falta de comunicación o problemas de comunicación dentro de una organización?

Un gran ruido o desequilibrio. Las organizaciones son sistemas sociales que dependen de la sinergia y la relación entre sus partes para poder existir y operar.

Instrumento N° III – Experto Andrés Rojas

1. ¿Considera que la filosofía corporativa: misión, visión y valores es un factor determinante en la cultura organizacional?

Si, totalmente. Creo que es fundamental para efectos de cualquier estrategia de comunicación, ésta debe partir de cuál es su misión y estrategia de negocios de la organización o, por lo menos, ya que es una organización sin fines de lucro, cuáles son sus objetivos, etc.

2. ¿Cómo se puede mejorar la imagen o percepción de una organización para sus empleados?

La buena imagen de cualquier organización parte de la relación que tu tengas con tus empleados, es decir, comienza por el tema del ingreso, las oportunidades de llevar adelante el proyecto dentro de la organización, cuál puede ser tu rol dentro de esa organización, que seas valorado y recibas un reconocimiento por el trabajo en el que destacas y aportas beneficios para la organización, monitoreo constante de tus condiciones y no solamente beneficios que tu puedas recibir, también los que puedan recibir tus familiares y todo lo que sea en pro a tu formación como profesional.

3. ¿Cómo cree que se construye el sentido de pertenencia en los empleados?

Es complicado establecer un patrón. Creo que el sentido de pertenencia parte del hecho de tu como empleado te sientas identificado con la organización y te guste el trabajo que estés realizando dentro de la misma. Parte, también, de que la organización detecte aquellos empleados que se sienten identificados con la organización. Me explico, para una organización como el Jardín Botánico, toda su estructura, en el caso de los administradores, por ejemplo si llega un administrador que no tenga afinidad con el tema ambiental, puede que cumpla su trabajo, llevar los

temas administrativos mas no está identificada con el objetivo de la organización. Parte de la selección que tú hagas de tu personal, si tu selección es mala, es decir, los empleados no se identifican con la organización poca pertenencia vas a tener. Como organización, se le debe ofrecer al empleado proyectos que lo hagan desarrollarse como profesional.

4. ¿Cómo se puede aumentar el nivel de motivación y de productividad en los empleados?

Lo asocio con todas las anteriores. Están muy relacionadas, es decir, hay que promover actividades en las cuales los empleados se sientan valorados, en el cual tengan unos ingresos satisfactorios, las oportunidades de carrera que la empresa tenga y que sea proactivo.

5. ¿Qué consideraciones debemos tener a la hora de hablar de cultura organizacional?

Cuál es el objetivo, cuál es la visión, cuál es su trayectoria, cuál es su forma de liderazgo que considero es muy importante dentro de la organización, cuál es su estilo en la forma como fue creada y cómo lleva adelante sus procesos.

6. ¿Cómo debería ser el flujo de la comunicación entre el personal de una organización?

Es complicado, porque no existe una receta, se debe ver primero cómo es la organización. Hay organizaciones en donde los temas de jerarquía es más que necesario para que funcione su proceso de comunicación. Por ejemplo, en el caso del Jardín Botánico como ONG, yo me inclinaría más hacia un tipo de comunicación horizontal, más descentralizado en donde esos niveles de jerarquía no existan tanto.

7. ¿Qué medios se deberían utilizar para comunicar las informaciones de una organización?

Dependen de la organización. Para una organización pequeña, como lo es el Jardín Botánico, es mucho más efectivo el mecanismo cara a cara.

8. ¿Qué tipo de contenido se debe transmitir al personal? ¿Informativo, normativo, instruccional, amonestación, motivacional?

Todos se deben comunicar dentro de una organización. Se deben evaluar los tiempos, es decir, no se debe incurrir en un exceso de información de transmitir todo al mismo tiempo. Por eso, debes saber en qué momento debes colocar los contenidos motivacionales, en qué momentos tienes los informativos que dependen de la programación que se tenga.

9. ¿Con qué frecuencia considera se deben hacer las comunicaciones en una organización?

Diario, lo que varía es la herramienta y el medio, pero la comunicación debe ser diaria. Lo que no va a ser diario es si, por ejemplo, tienes un boletín, ese boletín va a ser interdiario. Las reuniones pueden ser semanales para conocer el status de cada empleado y que estén alineados con lo que está haciendo la organización. La frecuencia te la va a dar el mismo flujo de información que tiene esa organización.

10. ¿Las barreras comunicacionales siempre van a existir? ¿Cómo podemos reducirlas?

Sí, siempre van a existir por distintas razones, es decir, sea porque la empresa es descentralizada o bien sea que existen aspectos vinculados a la percepción que tienen las distintas audiencias. Por ejemplo, en el Jardín Botánico, por ser una organización pequeña, las barreras van a partir de la percepción que puedan tener los miembros de la organización, o va a partir del hecho del exceso de información que en un momento dado incurren y en un momento eso se te convierte en una barrera.

11. ¿Qué consecuencias puede generar la falta de comunicación o problemas de comunicación dentro de una organización?

Se pueden generar problemas de que no tomes la decisión correcta sobre alguna opción, ejemplo, una tarea que por no haber comunicado no se llevó a cabo, se puede ocasionar errores en la percepción, es decir, malos entendidos y eso conlleva a que las cosas se hagan pero de una forma que no estaba prevista o no está alineado con los objetivos de la organización.