



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MENCIÓN PUBLICIDAD

TRABAJO DE GRADO

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES
INTERNAS. CASO: Laboratorio Dermatológico**

Tesistas:

BÁEZ BARRIOS, Gabriela Verónica

PÉREZ DI GIAMMARCO, Camila Helena

Tutor empresarial:

CORTE GOMES, Dayana

Tutor guía:

ARAUJO REYES, Elsi

Caracas, septiembre de 2016

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermano que sin su apoyo, dedicación y motivación no hubiese logrado todo lo que me he propuesto en la vida. Todo lo que soy se lo debo a ellos.

A la Virgen de Candelaria, mi morenita, que me acompaña y me bendice siempre en cualquier camino que emprendo.

A Dios que ha puesto en mi camino un sinfín de oportunidades para emprender y crecer día a día, vivir nuevos retos y conocer nuevas personas que me ayudan a evolucionar como ser humano.

A nuestras tutoras Dayana Corte y Elsi Araujo que gracias a su ayuda y profesionalismo, pudimos concretar esta gran investigación permitiendo conocer nuevas perspectivas y maneras de ver una estrategia comunicacional.

A mi compañera y amiga Camila Pérez, quien emprendió conmigo este proyecto con mucha paciencia y perseverancia.

A mi prima con sinónimo de hermana, Eve. Siempre está ahí brindando su apoyo, consejos y ayuda incondicional en cualquier cosa que le pida.

A mis abuelos mama, papa y meme, que me vieron crecer y sé que estarían muy orgullosos de ver lo que hoy en día soy.

A mi abuela Tati que siempre está ahí apoyándome en todos los momentos y compartiendo cada uno de ellos.

A mis amigas y compañeros de clases que me acompañaron a lo largo de esta aventura académica, logrando ver la evolución periódica de cada uno de nosotros y vivir nuevas experiencias.

A mis compañeras de trabajo que experimentaron conmigo los momentos felices y de estrés que se produjeron en todo el camino.

A mi bella universidad que me brindó un enorme aprendizaje y crecimiento profesional.

A todos los profesores que recorrieron conmigo estos cinco años de carrera, brindando sus conocimientos para nuestra formación.

A mi país Venezuela, el cual no dudo que es el mejor país del mundo y del que nunca quisiera apartarme. Me ha brindado las mejores oportunidades y experiencias de mi vida. Lucharé día a día para que seas un ejemplo de país.

Gabriela Verónica Báez Barrios.

A mi tutora empresarial, Dayana Corte, quien con su guía en las pasantías y su ejemplo en querer hacer siempre las cosas mejor y de hacer más de lo esperado inspiró esta tesis y ayudó hasta el final a su realización. Gracias por siempre ser excepcional.

A mi compañera de tesis, Gabriela Báez, quien con empeño y perseverancia emprendió en este proyecto y trabajó por el hasta el final, gracias por tu dedicación.

A mi tutora metodológica, Elsi Araujo, que desde el aula como profesora hasta su papel como tutora, fue guía, motivación y enseñanza en este proyecto desde el principio hasta el final.

A mis amigas, quienes siempre me tendieron la mano en este proyecto motivando, apoyando y prestando su mano durante todo el proceso, muchas gracias.

A mi papá, el Doctor Ricardo Pérez Alfonzo, quien siempre ha sido inspiración de excelencia y trabajo duro, gracias por creer en mí, apoyarme y ayudarme en todo este proceso, además de introducirme y presentarme el maravilloso mundo de la industria farmacéutica. Este logro es tuyo también.

A mi mamá, la Doctora Doris Di Giammarco, por su continuo apoyo en mi carrera universitaria y mi vocación por la publicidad, lograste darme las herramientas para poder completar este proyecto.

A mi hermano, Ricardo Ignacio, por su apoyo, comprensión y siempre respaldo durante este proyecto. Eres un apoyo inmejorable.

A mi universidad y todos sus profesores quienes me formaron y convirtieron en quien soy hoy.

A mi partido político Primero Justicia quien me mostró la necesidad de la educación en el desarrollo personal. Solo podemos tener opiniones si tenemos conocimientos y capacidad de análisis para desarrollarlas.

A mi hermosa nación, Venezuela, quien ahora pasa por un momento difícil pero que me vió nacer, crecer y convertirme en lo que soy, gracias por tener cultura de trabajo, por tus arepas, por tus playas y tu gente hermosa y amable llena de alegría y culturas entrelazadas. Te dedico este trabajo y espero poder devolverte tanto o más de lo que me has dado.

A mi abuelito, el Doctor Ricardo Pérez López, quien con su corazón noble y cariñoso siempre me cuida y está pendiente de mí. Gracias por siempre creer en mí, por apoyarme en todas las decisiones que tomo y por siempre estar a una llamada.

A la tía Carola, por ser sostén de mi familia, tía favorita y siempre velar por nuestra seguridad, felicidad y bienestar. Gracias por ser más que una tía siendo incondicional y por siempre mantenernos unidos como hubiera querido mi abuela Lola.

A mi abuela Lola, quien aunque no está físicamente sigue siendo guía en las acciones que tomamos por recuerdo de su excelencia académica, laboral y sus valores intachables. Este logro es efecto de tu recuerdo.

A Dios y a la virgen María quienes todos los días me protegen y cuidan.

Camila Helena Pérez Di Giammarco .

INDICE GENERAL

INDRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Objetivo general	16
1.4 Objetivos específicos	16
1.5 Justificación de la investigación	17
1.6 Delimitación de la investigación	18
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	20
2.1 La organización	20
2.2 Estructura de la organización.....	22
2.3 Etapas de distribución de roles	23
2.4 Principios de la estructura organizacional	23
2.4.1 Estructura por función.....	23
2.5 Cultura organizacional.....	25
2.6 Comunicación	25
2.7 Comunicación organizacional	26
2.8 Tipo de comunicación organizacional.....	27
2.8.1 Comunicación interna	27
2.9 Elementos de la comunicación	32
2.10 Barreras comunicacionales	33
2.10.1 Tipos de barreras comunicacionales	33
2.11 Estrategia	34
2.12 Estrategia comunicacional	36
2.13 Planificación estratégica	37
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	38
3.1 Reseña histórica.....	38
3.1.1 Laboratorio Dermatológico en Venezuela	39

3.2 Misión empresarial	39
3.3 Visión empresarial	39
3.4 Estrategia empresarial.....	40
3.5 Departamentos	40
3.5.1 Departamento de Administración y Finanzas	40
3.5.2 Departamento de Asuntos Regulatorios.....	41
3.5.3 Departamento de Logística	41
3.5.4 Departamento de Mercadeo	41
3.5.5 Departamento de Venta.....	42
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	43
4.1 Modalidad del trabajo de grado	43
4.2 Diseño y tipo de investigación.....	44
4.3 Objetivo de la investigación	45
4.3.1 Objetivo general	45
4.3.2 Objetivos específicos	45
4.4 Diseño de variables de investigación.....	45
4.4.1 Definición conceptual	46
4.4.2 Operacionalización de variables	48
4.5 Unidades de análisis, población y muestra	51
4.6 Diseño muestral	52
4.6.1 Tipo de muestra.....	53
4.6.2 Tamaño de muestra	53
4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
4.7.1 Validación y ajustes	55
4.8 Criterios de análisis	56
4.9 Procedimiento	57
4.10 Limitaciones	57
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
5.1 Matriz descriptora de resultados.....	59
5.2 Interpretación del instrumento.....	60
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75

6.1 Conclusiones.....	75
6.2 Recomendaciones	77
CAPÍTULO VII. DISEÑO DE ESTRATEGIA	79
7.1 Análisis FODA	79
7.2 Objetivos de la estrategia de comunicación interna	82
7.2.1 Objetivo general.....	82
7.2.2 Objetivos específicos	82
7.3 Público objetivo.....	83
7.4 Mensajes clave.....	84
7.5 Plan de acción para la estrategia de comunicaciones internas “Inside”.....	85
7.5.1 Audiencias.....	85
7.5.2 Estrategias de los objetivos específicos	86
7.6 Presupuesto de actividades	94
7.7 Cronograma de actividades de acuerdo a la estrategia	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS	102

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Identificación y definición de las variables.....	46
Tabla 2: Operacionalización de variables	48
Tabla 3: Tamaño de la muestra	53
Tabla 4: Matriz descriptora de resultados	59
Tabla 5: Análisis FODA.....	80
Tabla 6: Plan de acción: primera estrategia	88
Tabla 7: Plan de acción: segunda estrategia.....	90
Tabla 8: Plan de acción: objetivo específico N° 2	93
Tabla 9: Presupuesto estimado de la estrategia	94
Tabla 10: Cronograma de actividades.....	95

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura por función	24
--	----

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca como objetivo general diseñar una estrategia para facilitar y mejorar las comunicaciones internas que se producen en la empresa *Laboratorio Dermatológico*, la cual cuenta con 26 empleados divididos en cinco Departamentos de: Administrativo y Finanzas, Asuntos Regulatorios, Logística, Mercadeo y Venta. Por lo tanto, partiendo del objetivo general se logra apoyar bajo cuatro objetivos específicos los cuales son: primero, identificar las barreras de comunicación existentes en las comunicaciones internas de la compañía *Laboratorio Dermatológico*. Segundo, identificar las comunicaciones (flujos, medios y mensaje) generadas por los gerentes de departamento y la empresa *Laboratorio Dermatológico*. Tercero, investigar los lineamientos estratégicos comunicacionales de la empresa *Laboratorio Dermatológico*. Concluyendo con un cuarto objetivo, investigar cuáles son los públicos a los cuales llega la comunicación interna de la empresa *Laboratorio Dermatológico*. La investigación fue elaborada según la modalidad IV o estrategia de comunicación, y además, cuenta con la modalidad tipo pasantía para así facilitar el proceso de obtención de información y lograr que se lleve a cabo la estrategia planteada. El tipo de estudio utilizado fue exploratorio, aplicándose como instrumento para la investigación la guía de entrevistas, para la recolección de información entre gerentes, pasantes y empleados en general de la organización. A partir de los resultados obtenidos se concluyó que no existe un medio formal o único para poder comunicar los temas de interés internos y se determinó la inexistencia de un documento o manual donde se explique a cabalidad los cargos y cada responsabilidad que debe ejecutar los empleados dentro del *Laboratorio Dermatológico*.

Palabras claves: estrategia, comunicación interna, público objetivo, medios de comunicación internos, delimitación de cargos.

INDRODUCCIÓN

En 1981 *Nestlé* y *L'Oreal* se asocian en partes iguales para crear el *Laboratorio Dermatológico* con el objetivo de convertirlo en el líder mundial en productos farmacéuticos y dermatológicos. En 1994 se crea la filial de Sudamérica en Brasil. Para el año 1995, la empresa inicia operaciones en México, Uruguay, Venezuela y Colombia, contando hoy en día con más de 3000 empleados y 31 filiales en 70 países.

Esta empresa plantea como su ambición fundamental el ser reconocida como la compañía más competente y exitosa por su innovación, enfocada exclusivamente en satisfacer las necesidades de los médicos y pacientes con enfermedades dermatológicas.

El *Laboratorio Dermatológico* tiene una estructura departamental donde cada uno debe funcionar solo y al mismo tiempo en conjunto con los demás. Debido a que su flota de empleados es pequeña, dicha característica puede ser beneficiosa para la compañía porque en empresas pequeñas el manejo de información de forma directa es más factible.

En toda organización, los gerentes de cada departamento deben conocer lo que pasa en general para que al momento de tomar decisiones, las mismas sean beneficiosas y estén en sintonía con las tomadas por otros departamentos. El manejo ideal de cada uno de ellos es el que mantiene un respeto de las facultades de cada gerente y la función de su área, al punto de que cada pieza funcione sola y al mismo tiempo en conjunto.

Cuando no existe una línea de comunicación constante y efectiva entre empleados, puede generarse errores que afecten el desempeño que realiza cada fuerza departamental de la empresa y mermar los objetivos del negocio.

Es por eso que las comunicaciones internas de las organizaciones, son de vital importancia para desarrollar una empresa productiva y eficiente, dado que al tener una estructura comunicacional clara, transparente y bien establecida, disminuye la cantidad de errores por desinformación o no se establecen claramente los objetivos, perdiéndose así los mensajes claves que se quieren comunicar.

En una organización, la comunicación interna es aquella que va dirigida al público interno, con este término nos referimos específicamente al talento humano. En esta misma línea, Pizzolante (2004) sostiene que la comunicación interna o corporativa define escenarios en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

La finalidad de las empresas de poseer una comunicación interna adecuada se basa en la motivación, la identificación y la retención de sus colaboradores, creando así una cultura organizacional que trascienda en el tiempo. Por lo tanto, las organizaciones son el reflejo de su recurso humano; el cual tiene el potencial de desarrollar sus capacidades al máximo o al contrario. Cada uno de ellos representan el primer portavoz “no oficial” de la empresa, en pro o en contra dependerá directamente del tipo de comunicación que genere la institución.

Partiendo de esto, en la presente investigación se elaborará el diseño de una estrategia para la optimización de las comunicaciones internas de cada departamento dentro del *Laboratorio Dermatológico*, ya que al ser una empresa pequeña, cuenta con la facultad de fortalecer de forma más rápida e idónea cada ámbito de acción dentro de la organización.

Por lo tanto, el presente trabajo se ha estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Planteamiento del problema: se explicará las dificultades que presenta en las comunicaciones internas el *Laboratorio Dermatológico*, las cuales se plantearán su solución a lo largo de la investigación. También, se expondrá el objetivo general y los específicos junto con la justificación y delimitación del problema.

Capítulo II. Marco conceptual: se explicará los conceptos de la investigación con base en autores importantes y expertos en la materia, e investigaciones que se hayan realizado sobre el diseño de una estrategia de comunicaciones internas.

Capítulo III. Marco referencial: se detallará la historia, la misión, la visión, estrategia empresarial, y estructura departamental del *Laboratorio Dermatológico*.

Capítulo IV. Marco metodológico: se expondrá la modalidad y tipo de estudio, la definición de las variables, su operacionalización, las técnicas de investigación y validación de los instrumentos aplicados, formando la base de la investigación.

Capítulo V. Análisis e interpretaciones de resultados: el presente contendrá el modelo de matrices descriptivas y su escala de codificación.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones: se explicará con base a los resultados obtenidos, y recomendaciones futuras de este tipo de investigación.

Capítulo VII. Diseño de la estrategia: se diseñará la estrategia de comunicaciones internas para el *Laboratorio Dermatológico*, partiendo del análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos.

Finalmente, se reseñarán las referencias bibliográficas y los anexos del estudio.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El *Laboratorio Dermatológico* posee una estructura que está dividida en departamentos, en el cual realizan funciones uno o dos gerentes, contando con un máximo de cuatro empleados dentro de cada uno de ellos. Por esta estructura, el *Laboratorio Dermatológico* debe funcionar de la forma más efectiva posible en cuanto a comunicaciones ya que es necesario que todos los departamentos estén enterados qué sucede en el otro y realizarse una efectiva interacción entre sí.

Es decir, las funciones que cumple un departamento influyen completamente sobre el otro. Por ejemplo, esto se aprecia especialmente en el funcionamiento del Departamento de Ventas y Mercadeo los cuales tienen muchos objetivos comunes.

En la empresa, las comunicaciones están lejos de ser efectivas. Se podría decir que tienen muchos desfases en las mismas y que muchas veces los departamentos no generan comunicaciones de ningún tipo. Esto afecta negativamente a la empresa y hace que se comenten errores.

Por lo tanto, se busca motivar a los trabajadores, conocer qué es lo que pasa, por qué no se comunica y cómo enfrentarlo, generar comunicaciones de calidad y determinar qué medio es el propio para esta empresa y utilizarlo.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, el mismo ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, y así poder sentirse parte de ella.

A través de la creación de una estrategia, se deberá cambiar el panorama de errores y poca conexión entre departamentos y cómo la empresa debe hacer para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la misma. Esto lograría un mejor funcionamiento de la empresa y un bienestar en sus empleados.

1.2 Formulación del problema

Las dificultades persistentes en el flujo de la comunicación entre los miembros del *Laboratorio Dermatológico*, se ven expuestas por la estructura desarrollada en forma departamental de la empresa. Los gerentes, de cada uno de ellos, manejan su entorno y no existe una retroalimentación recíproca de mensajes entre los encargados de cada segmento.

Para poder tomar decisiones beneficiosas para la compañía, todo gerente debe conocer en conjunto qué ocurre en cada uno de los departamentos y así estar sincronizados. Esto se puede llevar a cabo porque su flota de empleados es reducida y se puede lograr una comunicación más directa.

Por lo tanto, el problema de investigación puede formularse de la siguiente manera: ¿cuál es la Estrategia de Comunicaciones Internas que se debe utilizar para solventar los problemas de comunicación del *Laboratorio Dermatológico*?

En esta parte del trabajo se busca identificar cuál será el fin último (objetivo general) durante el desempeño de este trabajo de grado, y que será necesario para cumplirlo (objetivos específicos). Esto ayudará a estructurar la investigación en forma de bloques de trabajo y permitirá hacer un esquema de prioridades o pasos por importancia.

1.3 Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicaciones internas para la compañía *Laboratorio Dermatológico*.

1.4 Objetivos específicos

1. Identificar las barreras de comunicación existentes en las comunicaciones internas de la compañía *Laboratorio Dermatológico*.
2. Identificar las comunicaciones (flujos, medios y mensaje) generadas por los gerentes de departamento y la empresa *Laboratorio Dermatológico*.

3. Investigar los lineamientos estratégicos comunicacionales de la empresa *Laboratorio Dermatológico*.
4. Investigar cuáles son los públicos a los cuales llega la comunicación interna de la empresa *Laboratorio Dermatológico*.

1.5 Justificación de la investigación

La finalidad del presente proyecto es identificar cómo se encuentran las comunicaciones internas en el *Laboratorio Dermatológico*, y con base en los resultados arrojados, establecer una planificación estratégica que permita fortalecer, aún más, la relación entre la organización y su talento humano. El alcance de este proyecto permitirá optimizar la calidad de la comunicación entre los empleados de la organización, para que así el flujo de información que se transmita cumpla su función primordial para el desarrollo empresarial.

Para llevarlo a cabo, se cuenta con el compromiso de parte del *Laboratorio Dermatológico* para prestar información que sea necesaria en la elaboración de esta investigación, y además, de los departamentos existentes, que colaborarán con la presentación de sus casos en desarrollo. Esta investigación podrá servir de guía o complemento de la vida empresarial de la organización para que se mantenga como una institución responsable y dedicada en la especialización de productos dermatológicos.

La comunicación interna es fundamental para la creación e identificación de la cultura corporativa entre los miembros de la empresa a todo nivel, ya que establece promoción de confianza e intercambio informativo sobre acciones de cada proceso. Por esta razón, en esta investigación se quiere demostrar la relevancia que posee para cualquier organización, el manejo efectivo de su comunicación; como permitir prevenir los posibles asuntos críticos, formar al empleado parte de la empresa a través de información y actividades de fortalecimiento, entre otros puntos de interés.

Por lo tanto, una efectiva retroalimentación del mensaje entre el *Laboratorio Dermatológico* y sus trabajadores, servirá para establecer futuras acciones comunicacionales dentro de la empresa en Venezuela. Estas acciones engloban la congregación de nuevos

trabajadores, la selección de nuevos pasantes o en la imagen coherente y sólida que quiere dar a demostrar la empresa en relación a sus competidores o semejantes.

Es posible llevar a cabo la investigación ya que se contará con el permiso de la empresa para realizar el estudio y con su disponibilidad de aportarnos la información necesaria para el desarrollo del mismo.

Además, uno de los investigadores labora en la corporación del *Laboratorio Dermatológico*. Esto desarrolló una motivación mayor para desplegar la investigación ya que se tuvo una aproximación directa con el problema.

Es importante considerar que los conocimientos y habilidades adquiridos en los cinco años de carrera académica, se han puesto en práctica para la realización del presente estudio de investigación. Esta experiencia permite un mejor desarrollo de la investigación ya que se tiene un aprendizaje previo de las herramientas necesarias que debe contar una empresa para que las comunicaciones internas se manejen de una manera eficaz, y permitan un mejor desenvolvimiento organizacional.

Por lo tanto, contando con estas destrezas, se podrá optimizar las comunicaciones internas del *Laboratorio Dermatológico*, la cual es de gran importancia ya que no cuentan con una estrategia consolidada y esto contribuiría en formalizarla dentro de la organización para establecer la comunicación de forma efectiva, logrando mayor cohesión entre el público interno.

1.6 Delimitación de la investigación

La delimitación, como explica Sabino (1992), permite especificar concretamente las áreas de interés en la búsqueda, constituir el alcance que tendrá y determinar las fronteras espacio-temporales en los que desarrollará el estudio. Con ello, se precisa hacia dónde se dirigen los esfuerzos para resolver la problemática.

En la presente investigación se desarrollará una cobertura temporal que abarca desde el mes de octubre del 2015 hasta julio del 2016, efectuándose en la investigación en los espacios empresariales del *Laboratorio Dermatológico* ubicada en el edificio de *Proter & Gamble 1080*,

en la urbanización Sorocaima, calle Altagracia, Caracas - Venezuela que constituye la delimitación espacial.

La información recabada que se utilizará en la presente investigación y/o estudio será suministrada y presentada posteriormente a los encargados de las comunicaciones en la empresa, dado que los resultados serán de sumo provecho para la organización.

En el presente trabajo de grado la modalidad utilizada será la de pasantía. Esto permitirá una interacción directa con la empresa en el campo laboral y de servicio social, para lograr investigar las dificultades que existen en el área de comunicaciones internas de la empresa. Al conocer de forma directa el problema, favorecerá en alcanzar los objetivos para solventar los problemas persistentes en la organización.

El proyecto podrá permitir que se capacite y eduque al personal sobre las mejores maneras de comunicaciones internas que se pueden lograr, tomando en cuenta los conceptos investigados y considerando las características particulares de la organización.

En el marco de las delimitaciones temáticas será con base en las normativas que tienen establecidas el *Laboratorio Dermatológico*.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

Para realizar el diseño de una estrategia de comunicaciones internas para el *Laboratorio Dermatológico*, es necesario conocer, previamente, los conceptos y teorías más relevantes en materia comunicacional y cómo se produce en una empresa. Por lo tanto, se realizó una exhaustiva investigación bibliográfica que abarca las concepciones de los postulados más destacados.

2.1 La organización

Iniciando esta investigación, se toma como base el análisis que realiza la autora Bartoli (1992), en su libro *Comunicación y Organización*, donde expone lo difícil que es entender los elementos operativos que engloban la comunicación y la organización para así resolver los problemas que ambos conceptos plantean para la empresa.

Dado que son de difícil comprensión, organización y comunicación corren el riesgo de estar o bien desconectadas una de otra o bien confundidas en esquemas simplicidades: de este modo el estudio puramente técnico de la comunicación puede llevar a esquemas rectores informáticos que a menudo se ocultan detrás de nociones apresuradas de organización y sistemas de información. (Bartoli, 1992, p. 14)

Es importante diferenciar cada concepto para poder determinar cuál es la mejor manera en la que se debe manejar la información dentro de una organización para que así se integre exitosamente en el mercado.

En el mundo que vivimos, la actualidad obliga estar en constante aprendizaje e innovación ya que es necesario para poder sobrevivir en la sociedad. Al ingresar en una empresa, los resultados deseados se logran a través de la unión de esfuerzos del conglomerado en donde las personas deben tener el mismo interés que se persigue al igual que dirigirse al mismo norte.

La búsqueda de una coalición de intereses para lograr los objetivos compartidos se vale de una herramienta que se conoce como organización. Según Bartoli (1992), la finalidad que posee las organizaciones son las acciones de organizar donde también engloba al conjunto organizado

que representa en su totalidad a la empresa ya que se refiere a la distribución de responsabilidades.

En otros términos, una organización se identifica por la delimitación de obligaciones que con lleva dentro de ella, cada uno de los individuos que la conforman, formando así una agrupación de departamentos productivos autónomos. Cada uno de ellos debe velar por el funcionamiento idóneo de su fragmento de la empresa pero siempre rindiendo cuenta al centro de decisión común.

Por lo tanto, basándonos en la definición de la organización que plantea de Melinkoff (1986), el proceso administrativo que se lleva a cabo por la estructura orgánica de la institución, permite determinar los niveles de autoridad y responsabilidad, establecer funciones, deberes y atribuciones que conciernen a los objetivos de planificación estratégica de la corporación.

Los factores que distinguen a una organización los explica claramente Bartoli (1992) e implican distintos órdenes los cuales son:

- La finalidad que existe de la empresa. El deber de ser conocido por todos los miembros que la conforman.
- Distribución equitativa de roles, responsabilidades y tareas a realizar por el grupo.
- División de la autoridad y del poder formal en la empresa.
- La duración indeterminada (misión permanente) o claramente explícita en función de un determinado objetivo.
- Un sistema explícito para la comunicación y coordinación.
- Criterios de evaluación y control de resultados sobre el personal y sus tareas diarias.

El éxito en el funcionamiento de las empresas se debe tanto a la división de trabajo y responsabilidades como a las estrategias que toma el colectivo, tal y como define Costa (2001) a la organización, como un grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno, ejerciendo un impacto en los diversos sectores de la sociedad.

2.2 Estructura de la organización

Con base en lo planteado anteriormente, las organizaciones deben estar conformadas bajo un patrón establecido entre los componentes y los individuos de la misma, lo que hace necesario formalizar una estructura para distribuir las responsabilidades y las funciones entre los que conforman a la organización. A medida que avance la organización en el mercado, este “patrón establecido” puede cambiar en el curso del tiempo ya que influye el ambiente externo y, por lo tanto, no es tan estable.

De tal forma, Aguadero (1993) explica que el logro del objetivo común se basa en la medida de que los individuos lleven al día las obligaciones que se les asigna en un tiempo determinado, dado que cada persona que está ubicada en la jerarquía empresarial, debe cumplir sus tareas cotidianas facilitadas por los recursos adecuados para sus funciones.

El resultado final de la acción de organizar viene dado por la estructura, la cual, está claramente explicada por Bartoli (1992) como el conjunto de elementos e interacciones relativamente estables del sistema.

En este sentido, Hitt (2006) plantea que la segmentación de labores en las organizaciones es de suma importancia ya que agrupa a las personas que la componen dependiendo de la actividad que realizan. Es por esto que define la estructura organizacional como todas las formas en las que la institución divide sus responsabilidades en múltiples tareas y luego, coordinarlas y ejecutarlas.

De tal manera, toda empresa estable de forma física y en el mercado en el que se desenvuelve, debe poseer una estructura definida la cual se deben regir todos los trabajadores permitiendo cumplir el objetivo determinado sobre las metas propuestas y poder llevarlas a cabo.

Cada empresa maneja diferentes formas para estructurar una empresa, que puede ser establecido por la concepción más grande de esa sucursal (empresas trasnacionales) o también adoptar estructuras que mejor se adapten a sus prioridades y necesidades. Es decir, esta debe reflejar el sello distintivo de la organización.

2.3 Etapas de distribución de roles

Para que se produzca una acción consistente de organización radicará en la estructuración de roles de cada uno de los miembros que conforman la empresa, así obtener los resultados de la misión pertinente y mayor cohesión sobre situaciones complejas que puedan presentarse.

Por lo tanto, Francés (1992) explica las etapas de los procesos de distribución y formalización de responsabilidades de una empresa o de sus subsistemas siguiendo estos pasos:

- Misiones: redefine los objetivos del conjunto que lo compone como planes, vocación, misiones, etcétera.
- Funciones: forma parte de la distribución de compromisos o unidades de actividad principal. Esta división corresponde con el objetivo que se conformó en la misión para el departamento y con sus funciones de apoyo.
- Niveles: división o segmentación en partes dependiendo de la distribución de responsabilidades y los poderes formales que engloba. Este proceso se lleva a cabo para el establecimiento del organigrama de la empresa.
- Integración: constituye la unificación operatoria de planes u objetivos entre el conjunto para compensar la división de responsabilidades, por medio de procedimientos y dispositivos de coordinación.
- Actividad individual: conforma el trabajo propio que debe manejar ya que lo determina la descripción de su puesto laboral que está definido por sus objetivos y funciones particulares.

2.4 Principios de la estructura organizacional

2.4.1 Estructura por función

Tal y como lo especifica Hitt (2006):

Las empresas que contemplan una estructura por función ordena a la empresa en torno a las áreas de las funciones tradicionales como contabilidad, finanzas, *marketing*, operaciones y demás. Esta disposición es una de las estructuras organizacionales más comunes, en parte porque separa el conocimiento especializado de cada área funcional a través de la diferenciación horizontal, de tal forma que dicho conocimiento se dirija a los productos o servicios fundamentales de la compañía. (p. 240).

El autor plantea la presente estructura la cual es común entre las empresas cuya tecnología y productos son similares en todo el mundo.



Figura 1: Estructura por función

Fuente: Administración, Hitt, 2006, (p. 240).

Las principales ventajas de tal estructura comprenden:

- Es más adecuada para las empresas chicas y medianas con una diversificación limitada de productos.
- Facilita la especialización del conocimiento por función.
- Disminuye la duplicación innecesaria de los recursos por función.
- Favorece la coordinación entre las distintas áreas por función.

Las principales debilidades de esta estructura incluyen:

- A menudo genera problemas de coordinación entre los grupos de cada función.
- Restringe la perspectiva de las metas generales de la organización.

- Puede limitar la atención que se presta al cliente en la medida que los grupos por función centran su atención en sus áreas específicas.
- Podría llevar a que la respuesta de la organización sea más lenta ante los cambios del mercado.
- A menudo las decisiones que implican múltiples funciones se cargan a los ejecutivos en jefe.

2.5 Cultura organizacional

Freitas (1991) concibe la cultura organizacional como un:

Poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión (p. XVIII).

La cultura organizacional es “la primera y más general declaración de lo que una organización se esfuerza por ser. Representa su visión de lo que es y lo que quiere ser. (...) Tiene la intención de servir (...) como una guía para sus acciones” (Daley, 1992/2014, p.38).

Por otra parte, Robbins (1996) plantea que “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (p.681).

2.6 Comunicación

En todo proceso de interacción, sea cual sea su fin, todo el mundo comunica. El concepto de comunicación no posee una definición concreta entre las personas ya que está presente desde los medios de comunicación hasta conferencias de llamadas comunicacionales, donde el mensaje se transmite y pasa por el sistema común hasta llegar al receptor y compartir la acción.

El proceso de comunicar influye en cualquier tipo de disciplina y es fundamental para cada una de ellas. La palabra comunicar engloba un sinnúmero de significados que han evolucionado en el tiempo, tanto en un idioma diferente.

Bartoli (1992) explica que en las empresas comunicar se produce totalmente igual a lo que significa.

La comunicación es un conjunto de actos más o menos estructurado; también es un objeto, incluso un 'recurso' fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas. Finalmente, la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de performance'' (p. 221).

2.7 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es definida por Mumby (2012/2014) como el proceso de creación y negociación de sistemas de significados colectivos y coordinados a través de prácticas simbólicas, orientadas hacia el logro de las metas organizacionales. Asimismo, el autor expone la relación y el intercambio bidireccional que existe entre la comunicación y la organización para cumplir las metas establecidas.

En comparación, Andrade (2005) afirma que las empresas le han dado mayor importancia a la comunicación para logro de los objetivos. Cuando los empleados están al tanto de todo lo que sucede dentro de la empresa, existe una mayor posibilidad de unir esfuerzos para solventar los posibles problemas que puedan aparecer o para mantener la reputación que la compañía haya ido fomentando.

La mala comunicación dentro y fuera de una empresa puede afectar todo su funcionamiento. Esta acción permite obtener grandes resultados si se utiliza con un fin determinado, todos los medios que engloba hoy en día.

En general, la comunicación organizacional como explica Andrade (2005) es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos'' (p. 15-16).

Así mismo la define de otras dos formas: como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades, ya que:

Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene su entorno (Andrade, 2005, p. 16).

Para que se logren los objetivos de la compañía, Collado (2002) plantea cuatro funciones principales de las comunicaciones organizacionales:

- La información recibida debe ser fomentada por todos los trabajadores de la empresa para que sea completa, de confianza y acertada basándose en los sucesos de acontecimientos y del ambiente.
- Las personas que conforman la organización debe sentirse identificada, tanto interno como externo, por medio del fomento del orgullo de pertenencia. Este elemento se consigue difundiendo la cultura organizacional.
- La comunicación en cada nivel de la organización debe ser eficaz. Esto se logra promoviendo el trabajo en equipo y respaldando el acercamiento entre los distintos niveles de la empresa; creando así un clima de colaboración y apoyo para lograr las metas compartidas.
- Los miembros de la organización debe tener permitido la creación de una imagen positiva en hechos tangibles.

2.8 Tipo de comunicación organizacional

2.8.1 Comunicación interna

El objeto de estudio de esta investigación, la comunicación interna, es definida por Arizcuren, Cabezas, Cañeque, Casado, Fernández, Lacasta, Martín, Menchaca, Núñez, Sánchez,

Soria y Vicario (2008) como “un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada” (p.19).

Este proceso pueden estar acordados a una formalidad para tener como fin, los avances en la organización a través de, como lo menciona los autores, la cooperación, implicación y coordinación de todos los miembros de la entidad.

En tal sentido, Collado (2002) denomina las comunicaciones internas como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con los miembros del entorno organizacional y entre ellos, así dar uso de los diferentes medios de comunicación que los mantiene alineados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo el logro de los objetivos de la empresa.

Fuentes (2011) afirma que la comunicación interna:

Gestiona la comunicación dentro de la empresa, entre los colaboradores.
Es la que se encarga de dar a conocer los pormenores de la organización bajo la premisa de que trabajadores mejor informados genera mayor compromiso y alineación con el negocio. (<http://ow.ly/QFT50>, p. 19).

Es fundamental definir y caracterizar a quienes van a ir dirigidos los mensajes de las comunicaciones internas y qué aporte público a la actividad empresarial. Amado y Castro (2010) señalan que cuando un emisor es una empresa no se puede hablar de un solo público interno sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente.

Rodríguez (1991) denomina al público interno como “grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o la institución. Así por ejemplo: los accionistas, los directivos, los funcionarios, los empleados, etcétera” (p.96).

La comunicación interna es la base de todas las demás comunicaciones de la organización. Y es por ello que, según Arizcuren et al. (2008), esta comunicación parte de las siguientes características:

- Es un proceso indispensable de la organización. La empresa logra sus objetivos gracias a una exitosa comunicación interna entre sus miembros, permitiendo que estos se

mantengan en constante interrelación; por lo tanto, es un proceso transversal porque abarca todos los departamentos o secciones de la organización sin distinción selectiva.

- Es un proceso circular, en el cual el emisor se convierte en receptor y este en emisor por lo que la clave de toda comunicación es que exista una retroalimentación entre las partes.
- Es un proceso que depende de todos y que requiere de una organización y capacidad de liderazgo. “La participación, por tanto, es un requisito indispensable en la comunicación interna (...) en la que se considera muy importante la idea de un proyecto compartido”, cuyo “liderazgo consigue dotar de sentido y dirección a cada una de las tareas, de forma que cada persona tiene clara la importancia de su aportación a los procesos” (p. 20).
- Es un proceso gestionable, ya que para su planificación se deben estructurar objetivos, con sus respectivos procesos y acciones, con base en los lineamientos estratégicos de la organización. De igual forma, es fundamental establecer los medios de comunicación adecuados e indicadores para determinar si las estrategias planteadas cumplieron o no con su objetivo.

Por ende, la comunicación interna en una organización abarca más allá de un simple intercambio de información entre sus miembros. Consiste también en ser parte de la empresa, adquirir un compromiso social y comunicacional entre sus integrantes, en verse absorbido por su cultura y funciones empresariales, y en transmitir los mensajes adecuados para el óptimo desempeño de las tareas.

Es por eso, Kreps (1990) plantea que la principal función de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma.

2.8.1.1 Comunicación interna formal

La comunicación interna formal es planteada por Lucas Marín (1997) como la que:

Transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, ya que es la que sigue la línea del organigrama, y la que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización” (p. 154).

Este principal canal de comunicación es creado para definir relaciones individuales o grupales y para especificar la responsabilidad que conlleva cada uno en la organización (Lehman & DuFrene, 2010/2014).

Según Ivancevich (1997) la comunicación interna formal se divide en tres tipos:

- Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunas medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales (p. 516).
- Comunicación descendente Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos (p. 517).
- Comunicación horizontal: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos (p. 517)

En los tiempos que vivimos se hace mayor uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así

se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmiten, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

2.8.1.2 Comunicación interna informal

La comunicación informal según Rogers y Agarwala (1980), es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo. Se produce de una forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y a esta motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo.

A partir de ello, Ivancevich (1997) establece que es “aquella comunicación basada en los chismes que luego se convierten en rumores. Los chismes y/o rumores se filtran a través de los canales formales de comunicación y transportan una gran variedad de hechos, opiniones, habladurías y otros tipos de información” (p. 518).

Para Hodgetts (1991), el rumor conforma toda una red de relaciones que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse.

Pero porque se da esta comunicación interna informal según Hodgetts y Atman (1981) algunas de las causas probables de este tipo de comunicación son las siguientes:

- Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede recurriendo a canales informales. Cuando se percibe inseguridad en la situación que prevalece el personal recurre a la comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido (p. 328).
- Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación (p.328).
- Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratan con frecuencia de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos, recurriendo a los rumores (p. 328).
- Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible (p. 328).

2.9 Elementos de la comunicación

Una vez vistos los diferentes modelos de comunicación es importante definir los elementos, para Martínez y Nosnik (1988) se componen de la siguiente manera:

- El emisor: la comunicación se inicia con el emisor. El emisor puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar (p. 13-15).
- En codificación: es el segundo paso que se da en este proceso, consta en que una vez que ya se tiene la idea de lo que se va a comunicar, se debe de traducir en palabras orales o escritas, o en algún símbolo que posea un significado claro y comprensible para el receptor (p. 13-15).
- El mensaje: es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal (p. 13-15).
- El medio o canal: es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Hay diferentes tipos de medios y siempre hay que buscar el que sea más efectivo para que tu mensaje sea comprendido fidedignamente por los receptores (p. 13-15).
- El receptor: es la persona que recibe un mensaje por parte del emisor, ese mensaje es aceptado por: las habilidades comunicativas del receptor, sus actitudes, su grado de conocimiento acerca del tema y su posición dentro del sistema (p. 13-15).
- La decodificación: es el proceso final de la comunicación. Significa que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor. Algo que no hay que olvidar es que el mensaje lo va interpretar el receptor en base a sus experiencias(p. 13-15).
- La retroalimentación: permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no el mensaje y si este ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida. La retroalimentación puede ser de dos maneras, directa o indirectamente (p. 13-15).
- La directa es cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales. Y la retroalimentación indirecta consiste a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja (p. 13-15).

2.10 Barreras comunicacionales

Según el Equipo Vértice (2007), precisan que las barreras de la comunicación son los “elementos que perturban o interfieren en el proceso comunicativo, interrumpiendo el intercambio y la comprensión de mensajes en las relaciones interpersonales” (p.13).

Para Bartolli (1992), “las barreras son obstáculos en el proceso, que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje” (p.125).

2.10.1 Tipos de barreras comunicacionales

Según Chiavenato (2008) se pueden distinguir tres barreras comunicacionales:

- **Barreras personales:** Son las interferencias que se deriva de las limitaciones, emociones y valores de cada persona las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales (p. 65).
- **Barreras semánticas:** son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realizan la comunicación. Las diferencias de los idiomas constituyen barreras semánticas entre personas (p. 65).
- **Barreras físicas:** son aquellas interferencias que se manifiestan en el ambiente donde se desarrolla el proceso comunicacional, ejemplo de ello, la distancia, un canal saturado y congestionado, limitaciones físicas (paredes que se interponen), ruidos de estática, entre otros (p. 65).

2.11 Estrategia

La definición de estrategia es explicada por Ivancevich (2003) como “la finalidad referente al futuro, el cual plantea que se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas” (p. 246).

En otros enfoques, Thompson y Strickland (1994) define a la estrategia de una organización “como el plan de acción que debe llevar a cabo una empresa para accionar en el mercado y competir con éxito” (p. 2).

En cambio para Goodstein, Nolan, Pfeiffer (2002), “la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente explícito y proactivo” (p. 5)

Según los autores Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) exponen que la estrategia “por tradición ha sido definida de una sola manera. [Es por eso que,] el reconocimiento implícito de varias definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo” (p. 15).

Ante la premisa anterior, los mismos autores proponen las siguientes cinco definiciones:

- Estrategia como plan: “una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica” (p. 15).
- Estrategia como pauta de acción: “una ‘maniobra’ para ganar la partida al contrincante o competidor” (p. 15).
- Estrategia como patrón: “consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es” (p. 16).

En la misma línea de ideas, De Kluyver (2001) señala que:

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Significa considerar opciones sobre las cuáles son las industrias de las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que deseamos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja sustentable (p. 5).

Es decir, es necesario consolidar una ventaja competitiva dado que, como define Porter (2000), “la competitividad surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos” (p. 13).

Por lo tanto, este mismo autor considera la ventaja competitiva como:

La acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (...) es una combinación de los fines [las metas] por los cuales se está esforzando la empresa y los medios [las políticas] para llegar a ellas (p. 16).

Moroto (2007) complementa el concepto anterior, con la siguiente clasificación:

- Estrategias premeditadas. Intenciones estratégicas que se realizan por completo (p. 29).
- Estrategias no realizadas. Intenciones estratégicas que no se concretan (p. 29).
- Estrategias emergentes. La estrategia que se siguió no fue pensada o explicitada formalmente en ningún momento. Simplemente surgió... (p. 29).
- Estrategias sombrilla. Las líneas generales son premeditadas, pero los detalles se van desarrollando por el camino (p. 29).
- Estrategia como posición: “un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un ‘medio ambiente’. (...) La estrategia viene a ser la fuerza mediadora o ‘acoplamiento’” (p. 19).
- Estrategia como perspectiva: “su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo” (p. 20).

En conclusión, tomando en cuenta lo explicado por De Kluyver (2001) las organizaciones que realmente tienen éxito e impacto en la sociedad son aquellas que, mediante su planificación, perduran en el tiempo. Una buena estrategia es la que plantea el momento en el que se valora al cliente como el motor que guía las acciones de la organización; como consecuencia, todas las estrategias de cualquier empresa buscan implementarse para que tengan una duración a largo plazo satisfaciendo necesidades y alcanzando ese componente diferenciador que hace a la organización única.

2.12 Estrategia comunicacional

López (2003) define la estrategia comunicacional como:

El proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar; la realidad de la cual partimos, sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos (p. 213).

Así mismo, Martínez (2009) plantea la estrategia comunicacional como:

La vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias o de contingencia en aras de lograr el mismo propósito (p. 160).

García (1998) enuncia que toda estrategia comunicacional incluye la necesidad de definir con precisión los siguientes aspectos:

- La base de operaciones: “definición de escenarios comunicaciones paralelos, perpendiculares o superpuestos, oblicuos o indirectos, circulares o envolventes, respecto a los espacios, contextos y ambientes habituales de la comunicación interna” (p.126).
- La línea de defensa: “definición del tipo de actuación en espacios y ambientes, que ofrecerán mayor Resistencia al plan comunicacional (...)” (p. 126).
- La posible línea de retirada: “definición de cómo actuar ante la aparición de otras dificultades previsiblemente insuperables” (p. 126).

Adicionalmente, el mismo autor propone que una estrategia comunicacional supone “la necesidad de hacer cálculos correctos de la situación comunicacional, del espacio y del tiempo, conocer el conjunto de las variables que han de intervenir, definir las líneas interiores del adversario y dar gran movilidad y elasticidad a las propuestas” (García, 1998, p. 221).

2.13 Planificación estratégica

Lamb, Hair y McDaniel (1998) sostienen que la planificación estratégica “es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado” (p.24).

Kotler y Armstrong (2001) mencionan que una planificación estratégica formal es de gran importancia dado que en la actualidad, existen muchas empresas que poseen falsas creencias de que únicamente las grandes empresas necesitan diseñar una planificación estratégica. Sin embargo, todas las organizaciones deben poner en marcha un plan antes de operar formalmente ya que posee la finalidad de alentar a los directivos y a los empleados a pensar en el futuro inmediato o a largo plazo. También obliga a enfocarse al logro de los objetivos y el cumplimiento de las políticas ya planteadas.

Una buena planificación estratégica logra que las empresas sean proactivas, es decir, anticiparse a cambios tanto externos como internos, en lugar de ser reactivas. Como señalan Lamb, Hair y McDaniel (1998), define “cuál es el giro principal de la organización y la forma o el camino que se seguirá para alcanzar las metas ya planteadas” (p. 25).

Adicionalmente, Bryson (2011/2014) afirma que la planificación estratégica “puede ayudar a los líderes y gerentes a abordar con éxito las principales cuestiones o desafíos que enfrenta una organización (o alguna otra entidad), [que] no se prestan a soluciones técnicas simples” (p. 8).

Por consiguiente, y contemplando las definiciones de los autores antes mencionados, la planificación estratégica es de gran importancia para una empresa o institución, para la evaluación y el análisis de toda su estructura gerencial. Es decir, ayuda a la organización a fijar prioridades y concentrarse en las fortalezas de ella, para así concretar el plan de acción que tomará al tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

3.1 Reseña histórica

La historia del *Laboratorio Dermatológico*, explicada a cabalidad en su página web, se remonta al año 1979, cuando en Sophia Antipolis ubicado en Francia, *L'Oreal* crea el Centro Internacional de Investigación Dermatológica (CIRD) para indagar y desarrollar nuevos métodos y productos de gran calidad por científicos altamente calificados, con el objetivo de descubrir nuevas soluciones para cualquier patología dermatológicas.

En 1981, *Nestlé* y *L'Oreal* se asocian en partes iguales para fundar un laboratorio farmacéutico dedicado específicamente al área dermatológica, contando con sofisticados equipos para el análisis de imagen y manipulación de radioactivos específicos para las investigaciones, reforzando el compromiso innovador y de calidad constituido por la empresa.

A partir de 1982, el *Laboratorio Dermatológico* comienza a redireccionarse en todo el mundo creando diversas filiales en los continentes más importantes. Europa, fue el primer continente el cual la empresa consolidó a la organización, y es para 1995 cuando el *Laboratorio Dermatológico* inicia operaciones en el continente americano, contemplando a México, Uruguay, Venezuela y Colombia como los principales países para fundar una sucursal de la institución.

El objetivo principal del *Laboratorio Dermatológico* es ser el líder mundial de productos dermatológicos ya que es la única rama de la medicina que se especializa en el estudio y tratamiento de la piel, uñas y cabello, satisfaciendo las necesidades específicas de los dermatólogos. Es por eso, que la empresa cuenta con casi 3000 empleados a nivel mundial y 31 delegaciones en más de 70 países.

La especialización de la empresa en dedicarse a una sola área de la medicina, se forjó como su estrategia de posicionamiento ya que ha influido al mercado altamente competitivo de la dermatología permitiendo, como plantea en la página web del *Laboratorio Dermatológico*, en servir a los médicos dermatológicos en el desarrollo y producción de una línea de productos para el tratamiento de los problemas de la piel.

3.1.1 Laboratorio Dermatológico en Venezuela

Según lo expuesto en la página web de la empresa, en Venezuela la historia del *Laboratorio Dermatológico* comienza en 1990, cuando Laboratorios *Alcon de Venezuela*, empresa del grupo *Nestlé*, comienza a introducir en el mercado venezolano productos especialmente para la piel. Encargándose así de los productos más importantes de este segmento que hoy en día comercializa el *Laboratorio Dermatológico*.

Unos años más tarde, el *Laboratorio Dermatológico* comienza a gestionar el proceso de separación de la división dermatológica de *Alcon de Venezuela*. Es para 1996, cuando se logra concretar dicho proceso constituyendo al *Laboratorio Dermatológico* como entidad legal.

Actualmente, la compañía posee un amplio equipo dedicado a productos para tratar enfermedades de la piel, incluyendo acné, rosácea, eczema, psoriasis, infecciones fúngicas, alopecia y urticaria. Además de esto, el *Laboratorio Dermatológico* ha desarrollado una línea completa de productos complementarios diseñados para su cuidado diario incluyen productos de limpieza, humectantes y *shampoos*.

3.2 Misión empresarial

La misión principal que tiene el *Laboratorio Dermatológico* es servir como una compañía internacional que vela por el futuro de la dermatología, ofreciendo soluciones terapéuticas innovadoras que mejoren la calidad de vida de cada paciente.

3.3 Visión empresarial

Busca ser identificada como la compañía más competente y exitosa por su innovación, enfocada exclusivamente en satisfacer las necesidades de los médicos y pacientes que posean o padezcan enfermedades en la piel.

3.4 Estrategia empresarial

La principal estrategia del *Laboratorio Dermatológico* es complacer las necesidades que posee el área dermatológica ofreciendo soluciones terapéuticas e innovadoras para el diagnóstico, prevención y tratamiento de las condiciones de la piel. Esto se producirá por medio de la inversión en el desarrollo e investigación de métodos para la solución del acné, psoriasis, desórdenes de la pigmentación, rosácea, cáncer de piel y otras enfermedades de la piel; contando con la asociación de dermatólogos e instituciones dermatológicas de todo el mundo.

3.5 Departamentos

El *Laboratorio Dermatológico* cuenta con una estructura organizacional en forma departamental la cual, no está consolidada de manera escrita o representado por un manual estructural de la empresa. Por consiguiente, las definiciones de cada departamento serán explicadas por la Analista Administrativo, encargada del segmento de Recursos Humanos de la empresa, Agusmerbis Castillo.

3.5.1 Departamento de Administración y Finanzas

El Departamento de Administración y Finanzas se encarga de gestionar, administrar y controlar todos los recursos de la empresa tanto financieros como personales, capacitación tecnológica, adquisición de productos, logística, etcétera. Debe controlar el presupuesto que requiere tanto los demás departamento como su ejecución y aplicación en determinadas acciones. Por lo tanto, se encarga de llevar la contabilidad, los pagos de impuestos, la cobranza, los pagos de los proveedores, el pago de la nómina de los empleados, el hospedajes de los empleados del interior del país, los pasajes aéreos, los traslados en el país, el manejo de la oficina, etcétera (Agusmerbis Castillo Rondón, comunicación personal, Mayo, 2016).

3.5.2 Departamento de Asuntos Regulatorios

Esta sección de la empresa se encarga de asegurar el cumplimiento de las normas y leyes que plantea el Estado venezolano, y atender aspectos regulatorios específicos que afecten los negocios de la compañía, como los permisos de sanidad. Además, somete nuevos productos para la venta de los registros de los productos y del arte de las presentaciones. El *Laboratorio Dermatológico* cuenta, en este departamento, con dos encargados; el Gerente General y el Analista de Asuntos Públicos, los cuales representan a la organización velando por el público objetivo posea productos para el cuidado de la piel de forma eficaz y segura (Agusmerbis Castillo Rondón, comunicación personal, Mayo, 2016).

3.5.3 Departamento de Logística

El Departamento de Logística se encarga de todo lo relacionado con la compra, la administración y existencia de materiales que necesita la institución, y el control y análisis de proveedores. Representa la pieza fundamental para el eficaz desempeño de la empresa dado que su función primordial es disminuir y controlar los gastos de compra que posee el *Laboratorio Dermatológico* (Agusmerbis Castillo Rondón, comunicación personal, Mayo, 2016).

Está constituido por un encargado de Analista de Compra y Logística el cual asegura el abastecimiento de material con la calidad y tiempo de entrega necesario para la operación cotidiana de la empresa (Agusmerbis Castillo Rondón, comunicación personal, Mayo, 2016).

3.5.4 Departamento de Mercadeo

Esta área de la empresa, se encarga de definir y ejecutar estrategias de mercadeo para promover los productos más importantes del *Laboratorio Dermatológico*, basados en estudios de la población y el público objetivo que se quiere llegar, como crear la parte publicitaria de los productos, congresos con médicos, jornadas dermatológicas con los Representantes de Ventas y la creación de material POP (Agusmerbis Castillo Rondón, comunicación personal, Mayo, 2016).

Así mismo, se detectan las necesidades que tienen los médicos para resolver las distintas patologías que poseen sus clientes, a fin de llegar a la cura o al tratamiento idóneo del cuidado de la piel. Es por eso que cuenta con un Gerente de Producto encargado de velar y administrar el mercado externo (Agusmerbis Castillo Rondón, comunicación personal, Mayo, 2016).

3.5.5 Departamento de Venta

Son los que se encargan de instalar el producto en las droguerías y farmacias a nivel nacional, llevar el producto a los médicos, retirar la información de cobranza sobre facturación, notas de crédito y débito, crear jornadas dermatológicas y jornadas con los médicos y en los diferentes centros de salud del país (Agusmerbis Castillo Rondón, comunicación personal, Mayo, 2016).

El Departamento de Venta cuenta con 15 trabajadores en total, el cual está dividido en 12 Representantes de Ventas que son asignados para visitar a los médicos del área dermatológica para ofrecer los productos que posee el *Laboratorio Dermatológico*. Entre ellos, un Representante también ejerce el papel de Asistente General de Venta encargado de velar y administrar todo lo relacionado a los lugares objetivos que se deben visitar. Además, la empresa cuenta con un Gerente Nacional de Venta, un Gerente de Distrito y un Gerente de *Travel Marketing* (Agusmerbis Castillo Rondón, comunicación personal, Mayo, 2016).

La función principal de esta área dentro del Laboratorio Dermatológico, se basa en la maximización, satisfacción y motivación hacia el consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Los empleados dentro de este departamento no solo deben velar por la compra, sino por mantener al cliente para ventas posteriores, forjando vínculos y personalización con cada uno de ellos (Agusmerbis Castillo Rondón, comunicación personal, Mayo, 2016).

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modalidad del trabajo de grado

En el *Manual del tesista de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello* (UCAB), se explica que la modalidad que se utilizó para esta investigación es la número cuatro (IV), definida como “Estrategia de Comunicación”. El objetivo principal “es la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones comunicacionales” (Escuela de Comunicación Social, Trabajo especial de Grado, 2015, <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>).

Es necesario destacar que este Trabajo de Grado también se basa bajo la modalidad pasantía por las siguientes razones:

- Para la elaboración del proyecto, los investigadores poseen vínculo con la empresa, conocimiento a fondo y garantía por parte de la empresa que le propiciará toda la información requerida.
- Para que este proyecto tenga utilidad en la realización del mismo, debe poseer pertinencia para la empresa. La modalidad pasantía garantiza que eso se cumpla.
- Los investigadores poseen ayuda de un tutor empresarial que garantiza las directrices del trabajo, las cuales serán tomadas por la compañía, y que el trabajo realizado no se desvíe de la normativa empresarial.

Por lo tanto, en el presente Trabajo de Grado se realizará el diseño de una estrategia de comunicaciones internas para mejorar las interacciones entre empleados y departamentos que conforman el *Laboratorio Dermatológico*, ubicándose en la sub-modalidad del Desarrollo de Estrategia de Comunicaciones. Así mismo, para conocer los problemas y necesidades comunicacionales que presenta el equipo que labora en la institución, es decir el público interno, y el diseño de la estrategia de comunicaciones interna; se debió identificar qué medios de comunicación interna utilizan en *Laboratorio Dermatológico*.

4.2 Diseño y tipo de investigación

El presente trabajo consta de una investigación que se define como “proceso sistemático que, mediante la aplicación del método científico, gestiona información relevante para entender, verificar, decidir, corregir o aplicar el conocimiento a partir de una serie de acciones lógicas. Esta genera procedimientos, resultados y debe llegar a conclusiones” (Landeau, 2007, p. 49).

El desarrollo de una estrategia de comunicaciones internas se plantea bajo un tipo de investigación exploratoria.

Namakforoosh (2005) define:

El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas (p.89).

Al producirse problemas en la transmisión de mensajes entre los empleados de la empresa, se identificará en dónde radican los inconvenientes y se elaborará una estrategia que tenga como fin la solución de las complicaciones en la retroalimentación de la comunicación. Es por eso, que el tipo de diseño de investigación que será utilizado es no-experimental.

Toro y Parra (2006) precisa:

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natura, para después analizarlos. El tipo de diseño que será utilizado es no-experimental (p.158).

4.3 Objetivo de la investigación

4.3.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicaciones internas para la compañía *Laboratorio Dermatológico*.

4.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las barreras de comunicación existentes en las comunicaciones internas de la compañía *Laboratorio Dermatológico*.
2. Identificar las comunicaciones (flujos, medios y mensaje) generadas por los gerentes de departamento y la empresa *Laboratorio Dermatológico*.
3. Investigar los lineamientos estratégicos comunicacionales de la empresa *Laboratorio Dermatológico*.
4. Investigar cuáles son los públicos a los cuales llega la comunicación interna de la empresa *Laboratorio Dermatológico*.

En tal sentido, desglosado de los objetivos específicos se precisaron las variables para el presente Trabajo de Grado.

4.4 Diseño de variables de investigación

Según Arias (2006), señala que las variables “es una serie de características definida de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medidas ” (p.45).

Las variables representan de forma resumida los objetivos específicos, sus dimensiones, indicadores y el instrumento utilizado para la ejecución la guía de entrevista.

4.4.1 Definición conceptual

Con base en los objetivos específicos, las variables consideradas para la realización de la presente investigación son las siguientes:

- **Barreras de la comunicación:** las barreras de la comunicación "intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado" (Chiavenato (2000, p. 93).
- **Comunicación interna:** la comunicación interna contribuye a mejorar los aspectos del proceso que resultan negativos a los intereses de las mismas, es decir, aquellos factores que de alguna manera no contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la comunicación debe ser considerada como parte de la estrategia empresarial desde su inicio y entendida como un componente del proceso estratégico (Fernández, Romero y Puerta, 2007, p.152).
- **Medios de comunicación:** Rojo (2005) define los medios de comunicación como un instrumento de socialización, el cual se puede obtener información vital para todos los seres humanos. En ellos, se modelan los sentimientos, las creencias, facilitan las construcciones mentales por donde transcurre el pensamiento de las personas.
- **Público interno:** Marín (1997) explica que el público interno es el conjunto de empleados o trabajadores, propietarios y representantes del personal que pertenecen a una organización.

Tabla 1: *Identificación y definición de las variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual
Identificar las barreras de comunicación existentes en las comunicaciones internas de la compañía <i>Laboratorio Dermatológico</i>	Barreras de comunicación existentes en las comunicaciones internas de la compañía <i>Laboratorio Dermatológico</i>	Barreras de la comunicación: las barreras de la comunicación "intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue

		enviado'' (Chiavenato (2000, p. 93)
Identificar las comunicaciones (flujos, medios y mensaje) generadas por los gerentes de departamento y la empresa <i>Laboratorio Dermatológico</i>	Comunicaciones generadas por los gerentes de departamento y la empresa <i>Laboratorio Dermatológico</i>	Comunicación interna: la comunicación interna contribuye a mejorar los aspectos del proceso que resultan negativos a los intereses de las mismas, es decir, aquellos factores que de alguna manera no contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la comunicación debe ser considerada como parte de la estrategia empresarial desde su inicio y entendida como un componente del proceso estratégico (Fernández, Romero y Puerta, 2007, p.152)
Investigar los lineamientos estratégicos comunicacionales de la empresa <i>Laboratorio Dermatológico</i>	Lineamientos estratégicos comunicacionales de la empresa <i>Laboratorio Dermatológico</i>	Medios de comunicación: Rojo (2005) define los medios de comunicación como un instrumento de socialización, el cual se puede obtener información vital para todos los seres humanos. En ellos, se modelan los sentimientos, las creencias, facilitan las construcciones mentales por donde transcurre el pensamiento de las personas

Investigar cuáles son los públicos a los cuales llega la comunicación interna de la empresa <i>Laboratorio Dermatológico</i>	Cuáles son los públicos a los cuales llega la comunicación interna de la empresa <i>Laboratorio Dermatológico</i>	Público interno: Marín (1997) explica que el público interno es el conjunto de empleados o trabajadores, propietarios y representantes del personal que pertenecen a una organización
---	--	---

Fuente: Elaboración propia (2016). Normas APA

4.4.2 Operacionalización de variables

La definición operacional de una variable, según Balestrini (2002) implica "seleccionar los indicadores de contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio" (p.114).

Tabla 2: Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTES
Barreras de la comunicación	Tipos	Personales o Psicológicas	6 8	Entrevista	Departamento de Administración y Finanzas
		Administrativas	11 15 19		Departamento de Asuntos Regulatorios
		Semánticas	4		Departamento de Logística Departamento de Mercadeo

					Departamento de Venta Aprendices
Comunicación interna	Formal	Mensajes y sus contenidos	4	Entrevistas	Departamento de Administración y Finanzas
			5		
			7		
			11		
			12		
			17		
	16				
	Informal	Utilidad de los mensajes	7		Departamento de Asuntos Regulatorios
			8		
			11		
			12		
			16		
17					
20					
Formal	Frecuencia de los mensajes	5	Departamento de Logística		
		7			
		12			
		16			
		5		Departamento de Mercadeo	
		7			
12					
7	Departamento de Venta Aprendices				
12					
20					
5					
7					
12					
		Cartelera	3	Departamento de Administración y Finanzas	
		Circulares	3		
		Reuniones	3		Departame
			9		
			9		
			9		

Medios de comunicación	Internos	Correo Electrónico	3 9	Entrevistas	nto de Asuntos Regulatorios
		Buzón de sugerencias	3 9		Departamento de Logística
		Boletines	3 9		Departamento de Mercadeo
		Medios	3 9		Departamento de Venta
		Digitales	3 9		Aprendices
		Comunicación directa y personal	3 9		
		Teléfono	3 9		
Públicos	Internos	Nivel de instrucción	1 2 14 13	Entrevistas	Departamento de Administración y Finanzas
		Ocupación	2 10 13		Departamento de Asuntos Regulatorios
		Antigüedad	2 10 18		Departamento de Logística
					Departamento de Mercadeo
					Departamento de Venta

					Aprendices
--	--	--	--	--	------------

Fuente: Elaboración propia (2016) Normas APA

4.5 Unidades de análisis, población y muestra

Las unidades de análisis son definidas por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como “los sujetos, participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio que van a ser medidos” (p. 117).

En la presente investigación se consideró como unidad de análisis a los trabajadores del *Laboratorio Dermatológico*.

Es importante mencionar que la definición de población es descrita por Selltiz (1980), cp. Hernández, Fernández y Baptista (2003) como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

En este caso, la población a estudiar es el Departamentos de Administración y Finanzas, el Departamento de Asuntos Regulatorios, el Departamento de Logística, el Departamento de Mercadeo y el Departamento de Venta.

Por consiguiente, la población total del *Laboratorio Dermatológico* es de 26 personas divide en cinco (5) departamentos de los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- Departamento de Administración y Finanzas: 4 personas
 - Gerente de Planificación Financiera
 - Gerente de Administración y Finanzas
 - Asistente Administrativo
 - Analista Administrativo
- Departamento de Asuntos Regulatorios: 2 personas
 - Gerente General
 - Analista de Asuntos Regulatorios
- Departamento de Logística: 1 persona

- Analista de Compra y Logística
- Departamento de Mercadeo: 1 persona
 - Gerente de Producto
- Departamento de Venta: 15 personas
 - Gerente Nacional de Venta
 - Gerente de Distrito
 - Gerente de *Travel Marketing*
 - Representante de Venta: 12 personas
 - Asistente General de Venta: 1 persona
- Aprendices: 3 personas
 - Aprendices Prácticos: 2 personas
 - Aprendices Teóricos: 1 persona

La muestra es definida por Sudman (1976), cp. Hernández, Fernández y Baptista (2003) como “un subgrupo de la población, y para seleccionar una muestra deben delimitarse las características de la población” (p. 28). Es decir, para esta investigación se tomará una muestra representativa de la población total.

4.6 Diseño muestral

La recolección de información en dicha investigación se basó bajo la práctica de las comunicaciones internas de los empleados y Directores de cada departamento del *Laboratorio Dermatológico*.

La muestra de esta unidad de análisis se determinó según el esquema de sujetos-tipos que explican Hernández, Fernández y Baptista (1997) utilizado en los estudios exploratorios ya que el objetivo principal “es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no de la cantidad, estandarización” (p.232).

Este procedimiento constituyó la obtención de información valiosa y de calidad para el diseño de la estrategia de comunicaciones internas del *Laboratorio Dermatológico*.

4.6.1 Tipo de muestra

El muestreo utilizado para la unidad de análisis fue de tipo no probabilístico intencional ya que, como lo conceptualiza Hernández, Fernández y Baptista (2003) no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) plantean que:

La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para un determina diseño de estudio, que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidados y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas previamente en el planteamiento del problema (p. 52).

Para este estudio se seleccionó de cada Departamento a los empleados que laboran dentro de ellos. La documentación de las respuestas se basó por medio de las entrevista lo cual permitirá diseñar la estrategia final de comunicaciones internas del *Laboratorio Dermatológico*.

4.6.2 Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra está constituido por los empleados del *Laboratorio Dermatológico* que se le aplicó el instrumento de entrevistas, escogida de forma deliberada a grupos típicos para obtener muestras representativas en la investigación. Por consiguiente, estuvo representada de la siguiente manera:

Tabla 3: *Tamaño de la muestra*

	Población	Muestra
Departamento de Administración y Finanzas	4	4
Departamento de Asuntos Regulatorios	2	2
Departamento de Logística	1	1
Departamento de Mercadeo	1	1
Departamento Venta	15	6

Aprendices	3	1
Total:	26	15

Fuente: Elaboración propia (2016)

4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Arias (1999), indica que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información” (p.53). Así mismo, explica que “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 53).

Las técnicas de recolección de datos que fueron utilizadas en la presente investigación para medir las variables de interés fueron bajo la guía de entrevista.

La guía de entrevista es definida por Arias (1999), como “el guion de entrevista es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante. El cuestionario lo conforma una lista de preguntas previamente organizados” (p.14)

Por lo tanto, la recolección de datos de este instrumento cualitativo se origina en ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis, como indica Hernández, Fernández y Baptista (2010). También, los autores explican que en esta reunión una persona, es decir el entrevistador, aplica el cuestionario al respondiente o a los respondientes (entrevistados).

Así mismo, señalan que una clasificación de las entrevistas en la semiestructurada que es “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 418).

Las entrevistas estuvieron conformadas por preguntas relacionadas directamente con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Se aplicaron, en general, a Gerentes, Asistentes, Analistas, Asistentes, Pasante y Representantes de Venta, mencionados más

adelante, del *Laboratorio Dermatológico*, permitiendo mayor interacción con los entrevistados lo cual favorecía para incrementar el material de contenido sobre las comunicaciones internas para este objeto de estudio. Se realizaron 20 preguntas de las cuales se pudo explorar mejor su fin ya que la estructura de esta técnica lo permite.

4.7.1 Validación y ajustes

Para Baechle y Earle (2007) la validez “es el grado en que una prueba o ítem de la prueba mide lo que pretende medir; es la característica más importante de una prueba” (p. 277-278)

Para validar esta investigación, se adoptó la tipología propuesta por Maxwell y Stake (2006) plantea cinco tipos de validez:

- La validez descriptiva está relacionada con la etapa inicial de la investigación. Usualmente involucra la recopilación de datos. El resultado principal es la información que describe lo que fue observado y experimentado. Para ello es muy importante tanto la selección del lenguaje como de los datos relevantes (p. 109).
- La validez interpretativa se origina si los actores pueden confirmar o reconocer los descubrimientos de la investigación en particular (p. 109).
- Validez teórica es un análisis más abstracto que la validez descriptiva e interpretativa, relacionada con la inmediatez física y mental del fenómeno estudiado. Las construcciones y marcos teóricos de los investigadores, sean teorías o metateorías conocidas, definen intrínsecamente la recopilación y la interpretación de los datos en la etapa inicial de la investigación (p. 109).
- La generalidad se refiere al grado en que la explicación es aceptada para ser generalizable. Sin embargo es pertinente aclarar que para algunos investigadores cualitativos, el generalizar descubrimientos, es considerado de poca importancia (p. 109).
- La validez evaluativa se refiere a la aplicación de un marco evaluativo, que es similar en la investigación cualitativa y cuantitativa. Es pertinente aclarar que la evaluación no puede ser considerada como un comunicado conclusivo (p.109).

El instrumento de esta investigación fue validado por Dayana Corte, Tutor Empresarial, y el equipo que labora en el *Laboratorio Dermatológico*. Con base en la confidencialidad de este trabajo de investigación, se hicieron ajustes llevados a cabo por el Tutor Empresarial ya que, como se mencionó en capítulos anteriores, la modalidad del presente Trabajo de Grado es tipo pasantía.

Además, el doctor y profesor de la Universidad Central de Venezuela, específicamente en el área de postgrado de la Escuela de Medicina (especialización dermatológica), Ricardo Pérez Alfonzo, dio validez a nuestro instrumento de investigación ya que posee conocimientos en tutorías de tesis y en investigación médicas. Su carrera laboral en la parte dermatológica, complementa esta investigación dado muchos años de experiencia en la investigación para el cuidado de la piel en Venezuela.

También, la Licenciada en Comunicación Social, mención Corporativo, Jessica Cámara, validó el instrumento utilizado para la presente investigación dado que posee experiencia en el área de comunicaciones, desempeñando labores como *Associate* – Directora del área Corporativo y Salud en *Burson Marsteller Venezuela*, Asesor *Senior* Integral de Comunicación y Prensa en *Project Manager*, y actualmente Directora de Cuentas en *La Web Mercadeo Interactivo*.

4.8 Criterios de análisis

En esta investigación el criterio de análisis que se utilizó para el instrumento de recolección de dato, es decir la guía de entrevistas, constituyó la elaboración de una matriz descriptora de resultados. Las respuestas de los 15 consultados de la muestra, fueron expuestas en una tabla de Excel. Luego, se agruparon por pregunta las respuestas en común de cada uno de los entrevistados y se realizó una interpretación de las respuestas dadas por cada uno de ellos.

4.9 Procedimiento

Con base en el instrumento de recolección de datos que se utilizó para esta investigación, la cual es la guía de entrevistas, el mismo se aplicó a todos los departamentos que forman vida y labor dentro del *Laboratorio Dermatológico*.

Los investigadores entrevistaron a todos los cargos de cada departamento en la sede del *Laboratorio Dermatológico*, los cuales se mantendrán anónimos por confidencialidad, y fueron los siguientes:

El entrevistado N° 1 Analista de Compra y Logística; el entrevistado N° 2 Gerente de Planificación Financiera; el entrevistado N°3 Gerente de Administración y Finanzas; el entrevistado N°4 Gerente Nacional de Ventas; el entrevistado N° 5 Pasante de Mercadeo; el entrevistado N° 6 Asistente Administrativo; el entrevistado N° 7 Asistente General; el entrevistado N° 8 Analista de Asuntos Regulatorios; el entrevistado N° 9 Gerente de Producto; el entrevistado N° 10 Analista Administrativo, el entrevistado N° 11 Representante de Venta de la zona Oriental; el entrevistado N° 12 Representante de Venta de la zona Llanos; el entrevistado N° 13 Representante de Venta de la zona de Occidente; el entrevistado N° 14 Representante de Venta de la zona Central; y el entrevistado N° 15 Representante de Venta de la zona Caracas – Centro.

4.10 Limitaciones

En el proceso de elaboración del presente Trabajo de Grado, se suscitaron diferentes limitaciones para la investigación.

El primer obstáculo se debió a que el tutor empresarial fue trasladado de cargo a otro país lo cual impedía la comunicación continua e idónea para poder obtener los datos relevantes sobre la institución para completar la investigación.

También, se presentaron dificultades para contactar a todos los Gerentes, Analistas o Asistentes de cada departamento debido a que no contaban con disponibilidad suficiente para poder aplicar el instrumento de la investigación.

Así mismo, los Representantes de Ventas no se encontraban por largos periodos de tiempo en un solo lugar debido a que su labor empresarial se lo impedía, lo cual afectaba el proceso de contacto y aplicación del instrumento. Es decir, el tiempo de los investigadores estuvo subordinado por el tiempo de cada entrevistado para realizar la recolección de datos.

Para finalizar, debido a la situación político y social, existió en el proceso de investigación una alta congelación de cargos dado que los empleados de cada directrices eran trasladados, renunciaron o simplemente se le ofrecía un mejor cargo dentro o fuera de la organización; impidiendo que se elaborara la investigación en el periodo establecido.

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Matriz descriptora de resultados

A partir de una matriz descriptora de resultados, los investigadores consideran conveniente aplicar este modelo para explicar de forma detallada, los resultados que arrojaron las entrevistas, instrumento utilizado para la investigación. Partiendo de la siguiente tabla de ejemplo: Matriz descriptora de resultados

Tabla 4: *Matriz descriptora de resultados*

N° de pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4

Fuente: Elaboración propia (2016)

El número de pregunta atañe a los ítems que se abordaron durante la aplicación del instrumento de la investigación, es decir, las entrevistas. Tomando en cuenta a los sujetos entrevistados, se mantendrá anónimo sus nombres y solo se mencionará los cargos de cada uno de ellos. El papel que ejecuta cada uno de ellos dentro de la institución son los siguientes:

El entrevistado N° 1 Analista de Compra y Logística; el entrevistado N° 2 Gerente de Planificación Financiera; el entrevistado N°3 Gerente de Administración y Finanzas; el entrevistado N°4 Gerente Nacional de Ventas; el entrevistado N° 5 Pasante de Mercadeo; el entrevistado N° 6 Asistente Administrativo; el entrevistado N° 7 Asistente General; el entrevistado N° 8 Analista de Asuntos Regulatorios; el entrevistado N° 9 Gerente de Producto; el entrevistado N° 10 Analista Administrativo, el entrevistado N° 11 Representante de Venta de la zona Oriental; el entrevistado N° 12 Representante de Venta de la zona Llanos; el entrevistado N° 13 Representante de Venta de la zona de Occidente; el entrevistado N° 14 Representante de Venta de la zona Central; y el entrevistado N° 15 Representante de Venta de la zona Caracas – Centro.

La presente matriz descriptora de resultados, se encuentra en la página 102 del apartado de anexos (anexo N° 1) de esta investigación.

5.2 Interpretación del instrumento

Para la pregunta N° 1: ¿De qué forma crees que la empresa ha transmitido sus valores?

El entrevistado N° 1 relacionado al Análisis de Compra y Logística de la empresa dijo que los valores se han transmitido de forma clara aplicado al día a día, mencionando el compañerismo, honestidad, solidaridad, como unos de ellos concordando con el entrevistado N° 7 (Asistente General) sobre el valor del compañerismo. Los entrevistados N° 2 (Gerente de Planificación Financiera) y el entrevistado N° 4 (Gerente de Nacional de Ventas) mencionan las acciones como la forma de transmitirlo. El entrevistado N° 2 indica también el comportamiento de las personas como valor dejando que no ha existido una campaña para recordarlos pero una vez al año se realiza un recordatorio. El entrevistado N° 4 señala en respeto mutuo, la ayuda en el trabajo y hasta en la vida personas, brusquedad del crecimiento personal, familiaridad (mencionado también como valor empresarial por los entrevistados N° 4, 6, 8 y 15), siendo rescatados por medio de reuniones para mejorar y recordarlos.

El entrevistado N°3 (Gerente de Administración y Finanzas) dijo que es de forma contundente, convincente y haciendo énfasis en los valores empresariales, buscando siempre un espacio para recordarlos. El entrevistado N° 5 (Pasante de Mercadeo) indica, al igual que el entrevistado N° 14 (Representante de Ventas), que existe un entrenamiento o una inducción en la empresa, planteando también la ejecución de tareas para la transmisión de los valores por el entrevistado N° 14.

El entrevistado N° 6 (Asistente Administrativo), el entrevistado N° 8 (Analista de Asuntos Regulatorios), el entrevistado N° 9 (Gerente de Producto) y el entrevistado N° 10 (Analista Administrativo) coinciden en el que el trabajo en equipo y el apoyo mutuo en la forma en que la empresa los transfiere. Indicando también por el N° 6 la colaboración, el respeto, compartiendo

valor con el entrevistado N° 12 (Representante de Ventas), y compromiso concertado también por el entrevistado N° 7 (Asistente General) para lograr los objetivos.

El entrevistado N° 11 (Representante de Venta) plantea que los jefes son los que transfiere los valores dando el ejemplo a los empleados, ayudándolos, educándolos. El entrevistado N° 12 dijo que es de forma tomando en cuenta los valores éticos como los más importantes. El entrevistado N° 13 (Representante de Venta) coincide con el entrevistado N° 15 (Representante de Venta) donde la empresa comparte sus valores de forma correcta. El entrevistado 14 explica que siempre se han preocupado por el bienestar de todos y es su principal valor, y el entrevistado 15 declara que la empresa se esmera en dejarlos claros.

Para la pregunta N° 2: ¿Sientes sentido de pertenencia por la empresa?

La mayoría de los entrevistados, es decir, N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14 y 15, revelan que sí siente sentido de pertenencia hacia la empresa compartiendo cada uno su forma en apreciarlas. El entrevistado 1 menciona que la empresa lo transmite en el día a día; manteniendo una línea profesional se observa trabajando en la institución un largo tiempo. El entrevistado 2 se concibe comprometido e identificado con la institución. El entrevistado 3 plantea que son una familia, le gusta estar en la empresa y lo que son como organización, un hogar. Además, concuerda con el entrevistado 6 en sentir en un 100% el valor de pertenencia admitiendo que es un valor personal. El entrevistado 4 dijo que es parte de su vida. El entrevistado 5 expresó que se ama lo que se quiere. Por otra parte el entrevistado 7 indicó que continuamente entre empleados se motivan dado por ausencia de un líder o gerente que los guíen, compartiendo el mismo argumento que el entrevistado 10 que a pesar de los cambios, existe compromiso y responsabilidad para que salga el trabajo. El entrevistado 13 explica que posee 9 años en la organización y es por eso que siente la pertenencia.

Con otras respuestas, el entrevistado 9 comenta que concibe a veces, y el entrevistado 12 expresa que no lo siente hacia la empresa sino porque le gusta lo que hace.

Para la pregunta N° 3: ¿Cuáles son los medios para comunicarse entre departamentos?

Exceptuando el entrevistado N° 15, los N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 coinciden en correo electrónico como medio de comunicación. El sistema electrónico de comunicación *Communicator*, el cual es un chat interno privado y personalizado, es compartido por el entrevistado 1, 3, 6, 7, 8, 9 y 10. El teléfono por el entrevistado 1, 11, 12, 13 y 14. De forma oral, verbal o directamente, son comentadas por los entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 14 y 15. También, el entrevistado 3 menciona otro medio de comunicación que utilizan los empleados de cada departamento como es *Whatsapp*®, y las redes sociales por el entrevistado 11.

Para la pregunta 4: ¿Los mensajes llegan de forma adecuada al receptor?

Los entrevistados N° 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, menos los N° 3, 12 y 13, respondieron que sí llegan los mensajes al receptor. Los interrogados 2, 4, 5, explican que a veces hay problemas, y esto se debe según el N° 2 a que en la comunicación escrita se le puede dar un tono inadecuado o malinterpretarse la transmisión del mensaje; según el N° 4 los problemas son comunes del ser humano por la falta de fluidez. Los entrevistados 6, 9 y 10 explican que al no entenderse el mensaje, se reiteran personalmente. Además, el N° 10 menciona que los medios de comunicación facilitan la comunicación. Los N° 7 y 8 indican que al ser pequeña la empresa, la comunicación es más fácil.

En otra índole de respuestas, el entrevistado 3 menciona que la mejor forma es haciéndola vía correo electrónico y después haciendo una confirmación verbal. El entrevistado 12 menciona que depende de la reciprocidad y la rapidez, haciendo que se efectuó en momentos sí y otros no. Y el entrevistado 13 contestó que no siempre llegan los mensajes al receptor.

Para la respuesta N° 5: ¿Crees que continuamente los departamentos se están comunicando?

A parte de los entrevistados 12 y 13, los demás interrogados respondieron que continuamente los departamentos se están comunicando. Cada uno agregó como el entrevistado 1 que es justo y necesario para el funcionamiento de la organización. Los entrevistados 2 y 15

indicaron que al ser pequeña la empresa, y el grupo reducido, se logra efectuar. El entrevistado 3 aclara que los medios no son los indicados pero si se comunican. El entrevistado 6 contestó que no existe ningún desvío en la comunicación, todos los planes se realizan o solucionan en el momento. Los entrevistados 7, 9 y 10 plantean que se logra dar ya que el trabajo entre departamentos es en conjunto, producido por la falta de personal como lo explica el entrevistado 9.

A diferencia de ellos, los N° 12 y 13 contestaron que no se efectúa una comunicación idónea entre cada departamento dado que no están diariamente en la oficina debido a su labor, y los mensajes no le llegan como se debe.

Para la pregunta N° 6: ¿El trabajo entre departamentos es en grupo o individual?

Los entrevistados N° 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11 y 14 coinciden que el trabajo es grupal. Cada uno explica cómo se logra dar, como el N° 1 indicando lo pequeña que es la empresa y las pocas personas por departamento; en parte se efectúa individualmente pero se debe participar a otros departamentos. El interrogado 2 expresa que no muchas se logran en conjunto pero se tiene disposición para lograrlo. El entrevistado 4 menciona el trabajo en equipo y la comunicación en el departamento como la forma grupal de trabajar. El entrevistado 5 señala la división de tarea como forma de efectuar el trabajo entre los empleados. El entrevistado 9 deja claro que a pesar de ser grupal, existe una jerarquía en la toma de decisiones, es decir, no hay autonomía.

Los entrevistados 6, 8, 13 y 15 coinciden en que depende del trabajo que se quiere ejecutar y del momento, es decir, se logra de las dos formas. El entrevistado 8 agrega que existe autonomía de cada persona para tomar algunas decisiones.

El entrevistado 12 contestó que dentro de su área es mayormente individual, dado que ejecuta la función de representante de venta.

Para la pregunta N° 7: ¿Crees que la forma en la que se lleva cabo la comunicación interna es realmente efectiva? ¿Por qué? ¿Qué mejorarías de ella?

Respondiendo la primera y segunda pregunta, los entrevistados 1, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 14 y 15 coinciden que es efectiva la comunicación en la organización. El entrevistado 1 explica que hay una comunicación adecuada, en donde no existen segundos ni terceros canales sino un líder o director, y de allí parte la información al resto del personal, contando con reciprocidad al consultar dudas. El entrevistado 7 indica que se logra al ser poco persona. El entrevistado 8 menciona que cada persona da su opinión bajo el rol que desempeña. El entrevistado 14 explica que se efectúa por el logro de objetivos. El entrevistado 15 plantea que los mensajes entre el departamento de venta y la empresa siempre han sido efectivos.

Los interrogados 2, 3, 9, 10, 12 y 13 mencionan que la forma en que se lleva la comunicación no es efectiva. El entrevistado 9 y 10 expresan a que se debe a la falta de personal. El entrevistado 12 explica que los que trabajan fuera de la organización son los últimos en enterarse.

Basándose en la tercera pregunta sobre, ¿qué mejorarías de ella? El entrevistado 2 propone evitar los chismes entre pasillo y el retraso de la información para lograr mayor formalidad, al igual que la respuesta del entrevistado 3, 5 y 7, para poder diferenciar los canales de la compañía. El entrevistado 4 menciona la cordialidad y empatía entre departamentos para su mejor funcionamiento. El entrevistado 6 expresa que la comunicación se más personal y menos electrónica.

El entrevistado 10 opina que la división de funciones y cargos, incentivos, etcétera, pueden ser oportunidades para mejorar. El interrogado 11 menciona como mejora la puntualidad en la transmisión de información. El entrevistado 12 y 13 concuerdan en que optimizarían la efectividad de la comunicación con el equipo que está fuera de la oficina. El entrevistado 13 agrega que se podría realizar conferencias para poder participar todos los empleados. Y el entrevistado 15, corregiría la disponibilidad del tiempo de cada departamento ya que posee un gran cargo de trabajo.

Para la pregunta N° 8: ¿Se logra llegar a consenso o reciprocidad de ideas entre los trabajadores?

Los entrevistados 1, 2, 4, 5, 6, 10, 12 y 13 dicen que sí se logra. El entrevistado 1 explica que se da por las reuniones mensuales para alinear el trabajo, donde engloba las reuniones de venta, planificación e importación. El entrevistado 2 contestó que hay disposición y armonía de parte de los equipos de la empresa. El entrevistado 4 deja claro que existen discusiones de ideas pero se aceptan. El entrevistado 5 manifiesta que aunque hay consenso, los trabajadores siempre defienden sus ideas pero las recomendaciones no siempre son tomadas en cuenta. También, el entrevistado 6 dice que toman en cuenta los aportes que das en el momento. El entrevistado 10 expone que el consenso de ideas se da por la falta de personal pero la toma de decisiones es jerárquica.

Los entrevistados 7, 8, 11, coinciden que a veces se llega a un consenso, explicando que, por el N° 7, si existen ideas que la persona cree que está correcta, se realiza. También, el N° 8 deja claro que los roles y la autonomía está por encima del planteamiento de ideas.

Según los entrevistados 9, 14 y 15, no existe el consenso ni la independencia ya que el gerente general toma la decisión final. El entrevistado 15 plantea que es difícil lograrlo cuando se trata de presupuesto, patrocinio o pago.

Para la pregunta 9: ¿Qué medios utilizan para comunicarse entre sí?

Cada entrevistado menciona diferentes medios. Partiendo de la comunicación oral o verbal, los entrevistados 2, 4, 5, 6, 7, 8 y 10 coinciden en respuestas. Por correo electrónico lo plantean los entrevistados 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, y 15. Los entrevistados 3, 4, 11 y 12 concuerdan como medio *WhatsApp*®. El *Communicator* (chat interno empresarial) es acordado por el entrevistado 6, 7, 8, 9 y 10. El teléfono por los entrevistados 4, 11, 12, 13, 14, 15; de forma escrita por los entrevistados 2, 5 y 10; y *Dropbox* expresado por el entrevistado 4. El entrevistado 1 no se comunica en su departamento ya que solo trabaja él allí.

Para la pregunta N° 10: ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo?

Cada entrevistado menciona diferentes impresiones de ambientes. Los entrevistados 1, 2, 4 concuerdan en que es agradable, armónica por los entrevistados 2, 5 y 9, chévere por los entrevistados 4, 7 y 10, comentando por el ultimo que se cordializa más admitido igualmente por el entrevistado 14, confortable por el entrevistado 5, amistoso por los entrevistados 5 y 13.

Otras impresiones de cada entrevistado fueron como la del N° 1 el cual expresa que es excelente. El entrevistado 3 responde que el ambiente es apasionado ya que existen muchas historias de éxitos en la organización. El entrevistado 4 además responde que es simpático. Cómodo y tranquilo por el entrevistado 6. El entrevistado 7 también plantea que es bueno por ser reducido aunque a veces eso perjudica. Alegre, familiar y de apoyo mutuo por el entrevistado 8. Y sano y efectivo por el entrevistado 15.

Para la pregunta N° 11: ¿Cómo describirías la toma de decisiones en la empresa?

El entrevistado 1 expresa que es analítica y se apoya en segundas y terceras opiniones La decisión final es tomada por el gerente general y el gerente de finanzas aupado a los reportes mensuales que se realizan en cada reunión. El entrevistado 2 responde que los gerentes tienen poder para la toma de decisiones. El entrevistado 3 responde a que es vertical ya que alinean la estrategia desde la gerencia y luego la cascanean producto del esquema y el entorno empresarial.

El entrevistado 4 declara que es rápida y expedita dado que se toman decisiones en consenso de forma horizontal tomando en cuenta a los jefes. El entrevistado 5 explica que es jerárquica aunque se escucha las opiniones de cada trabajador, pero el gerente general tiene la última opinión. El entrevistado 6 dijo que nace del departamento finanzas y se articula con cada departamento.

Por otra parte, el entrevistado 7 expresa que las decisiones se hacen a la ligera y hace falta mayor análisis; lo cual permitiría profundizar el efecto o consecuencias que puede tener en los trabajadores, completando así que las opiniones a veces no son tomadas en consideración. El entrevistado 8 contestó que los departamentos tienen autonomía aunque a veces se debe reportar las decisiones. El entrevistado 9 describe que la toma de decisiones es lenta y ambigua dado que se ubica situacionalmente tomando en cuenta el *feeling* entre cabezas de equipo y el líder. El entrevistado 10 dijo que es difícil ya que depende de la toma de decisiones internacionales porque

no existe un líder consolidado en la empresa. El entrevistado 11 plantea que depende de la situación a veces se llega a consenso por medio de votación pero también los jefes deciden. El entrevistado 12 contestó que los gerentes dan las directrices finales.

El entrevistado 13 demuestra que en ocasiones son improvisadas debido a la situación actual de la empresa. El entrevistado 14 expreso que es lineal y el entrevistado 15 explica que existe desorden en la organización ya que no cuentan con un líder en Venezuela. Se tarda en tomar decisiones efectivas.

Es decir, el entrevistado 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11 y 12 coinciden que se da de forma jerárquica dado que los jefes son los tienen la última decisión.

Para la pregunta 12: ¿Realizan reuniones entre departamentos? Si lo hacen, ¿con qué frecuencia y cuál es su fin?

Todos los consultados concuerdan que sí se realizan reuniones entre departamentos.

Los entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 coincidieron en que se ejecutan reuniones mensualmente y cada interrogado explicó su fin.

Comenzando con el N° 1, declaró que se debe para estar alineado con la dinámica corporativa de la empresa. En ellas se integra al departamento de logística y venta para ver las proyecciones que se deben realizar. El entrevistado 2 contestó que se hace tres reuniones mensualmente, es decir, una con el Departamento de Crédito y Cobranza para evaluar la cartera de clientes y antigüedad, otra con el Departamento de Ventas para planificar inscripción de unidades y productos disponibles, y una tercera con el Departamento de Planificación de la Demanda para conocer los estatus regulatorios del producto y planificación de los productos que se requieren por casa matriz.

El entrevistado 3 dijo que se ejecutan reuniones con el comité de crédito y cobranza, venta y demanda, donde mercadeo participa mensualmente con los dos últimos comités. El interrogado 4 especificó que su fin es para saber cuál es la operación para el mes en curso. El consultado 5 menciona que se tocan temas sobre la situación política y social, proyectos futuros,

etcétera. El entrevistado 6 detalló que se realizan los 20 de cada mes para planificar el cierre y esté concluido para el fin de mes.

También, el entrevistado 7 puntualizó que su fin es sobre la contabilidad y demanda, en donde se creó un comité de ventas el cual se reúnen después del cierre de contabilidad. El entrevistado 9 señaló que la reunión de *marketing* se basa en gerencial, venta y planificación de la demanda. El consultado 10 dijo que su fin es para evaluar el comité de crisis y cobranza, el de venta y el de planificación de la demanda.

El entrevistado 8 también detalla que quincenalmente se plantea el plan de acción, coincidiendo con el entrevistado 15 explicando que son para la revisión de los status.

En otro aspecto, el consultado 12 contestó que hacen pocas reuniones y entrenamientos para informar el código de ética y observar el rumbo del trabajo. Y el entrevistado 14 explica que se realizan para tratar tópicos comunes cada tres meses.

Para la pregunta N° 13 ¿Consideras que las labores de cada trabajador están bien definidas?

Los entrevistados 1, 3, 4, 7, 10,11 y 12 acuerdan que todos los empleados hacen de todo un poco, es decir, son *multitasking*. El entrevistado 1 describió que hay aunque hay labores bien definida, el sentido de responsabilidad y compromiso hace que aporten “una milla extra” (frase compartida entre empleados). El entrevistado 3 comenta que si bien cada persona conoce su rol, por naturaleza son *multitasking* dado que se involucran en el trabajo de otros departamentos para apoyarlos y nutrirse en conceso.

El entrevistado 4, al igual que el 11 y el 12, explican que son *multitasking* por la falta de personal. El consultado 7 contestó que el problema radica en que no posee cargos fijos, son híbridos, comentado que en parte es bueno ya que se conoce un poco de cada cosa pero no existe completa seguridad de su perfecta realización. El interrogado 10 manifiesta que los cargos que ejecutan equivalen a varios puestos de trabajo.

Los consultados 5, 6, 8, 13, 14 y 15 admiten que si están bien definidas dado que todos conocen su rol en la empresa y sus funciones. Y los entrevistados 2, 9, 10 y 11 además explican que no poseen un perfil de trabajo formalmente definido.

Para la pregunta N°14 ¿Cómo te sientes en la empresa?

Cada entrevistado respondió de diferentes maneras.

El consultado 1 expresó que se siente excelente y que ha crecido profesionalmente. El consultado 2 comentó que está comprometido y motivado afirmando estar agotado por la exigencia. El consultado 3 se concibe orgulloso por la empresa.

El consultado 4 se siente bien, al igual que los entrevistados 5 y 12, agregando estar contento y motivado. El consultado 5 también comentó que es una bonita experiencia.

El consultado 6 contestó que se siente genial ya que se aprende profesionalmente. El entrevistado 7 manifiesta que existe muchos hechos influye como los cambios en la empresa por la renuncia del personal, que desmotiva a los trabajadores. Además agrega que hace falta la figura de un líder para formalizar el apoyo y facilitar la comunicación. El entrevistado 8 dijo que la falta de personal impacta en los trabajadores porque existe mucho trabajo aunque hay apoyo mutuo. El entrevistado 9 señaló que a veces el ambiente organizacional no ayuda pero se automotiva para lograr su trabajo.

Así mismo, el entrevistado 10 explica que se siente bien pero dentro de la empresa hay desorden, aunque la responsabilidad de cada trabajador hace que se logre las labores en la empresa. Además, indica como una posibilidad de mejora la definición precisa de los cargos.

El interrogado 11 revela que se concibe cómodo, el interrogado 13 se siente tranquilo, el interrogado 14 está satisfecho y el interrogado 15 se siente muy bien a pesar de que existen muchas cosas que mejorar.

Para la pregunta 15: ¿Consideras que los departamentos tienen autonomía en la toma de decisiones?

Los entrevistados 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 11 y 14 consideran que si se tiene autonomía.

A pesar de esto, el entrevistado 4 reveló que siempre se debe consultar al tomar las decisiones. El entrevistado 6 también contestó que todo debe estar comunicado a finanzas y gerente general. El entrevistado 10 explica que depende del cargo ya que la última palabra la toma el gerente general. Así mismo, el interrogado 11 plantea que siempre tratan de buscar un consenso general.

Los consultados 3, 7, 9, 12, 13 y 15 concordaron que no hay autonomía. Además el entrevistado 3 explica que se debe porque la característica organizacional es la consulta continua con otros cargos. Y el entrevistado 13 contestó que no hay autonomía para todas las ocasiones o situaciones.

Para la pregunta 16: ¿Cómo es la comunicación con casa matriz?

Los interrogados 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 y 14 afirmaron que sí existe comunicación con la casa matriz.

Los entrevistados 1 y 14 detallaron como medio el correo electrónico de forma puntual transmitiendo lo justo y necesario. El entrevistado 2 explica que se da de forma escrita y por llamadas. Son frecuentes en su área porque hay inquietudes o consultas que aclarar. Mensualmente realizan reuniones con el Vicepresidente de Latinoamérica.

El entrevistado 3 contestó que es una comunicación diaria de forma directa con los departamentos de recursos humanos, logística, finanzas, corporativo, gerencia, etcétera. Debido a la situación política y social, existen cuatro personas del corporativo internacional que están al tanto de la empresa. El entrevistado 5 contestó que sí existe comunicación pero el idioma y la situación social y política afecta que se logre. El entrevistado 6 detalló que la comunicación es buena ya que las decisiones se consultan con ellos. El entrevistado 8 precisó que la comunicación se da de forma precisa y concreta. El entrevistado 9 aseguró que se produce continuamente dado que existen medios que permiten la comunicación en conjunto.

Los entrevistados 7 y 10 afirmaron que si se da dado que ahora, la casa matriz, debe tomar las decisiones pertinentes de la empresa. Indicando este último que se da de forma efectiva. El entrevistado 12 señaló que se da continuamente pero no es directa.

El entrevistado 4 comparte que no posee comunicación con la casa matriz ya que su departamento no mantiene una comunicación directa con casa matriz pero por conocimiento de otros departamentos, explica que es expedita y directa. También, los entrevistados 11, 13 y 15 aseguraron no poseer comunicación con casa matriz, explicado en N° 15 que solo la posee el equipo de logística.

Para la pregunta 17: ¿De qué modo afectó el cambio de imagen en su departamento?

Los entrevistados 1, 2, 5, 8, 9 y 10 coincidieron que si afectó en la organización.

El entrevistado 1 indicó que los procesos de cambio de logo, estructura, formalización implican un trabajo mayor por ser una trasnacional, pero el equipo mantiene el mismo espíritu de trabajo.

El entrevistado 2 señaló que solo hubo recortes internos por el cambio de logo.

El entrevistado 5 explica que afectó todo e la organización ya que se debió cambiar material POP, correos, comunicaciones.

El entrevistado 8 expresa que hubo un cambio drástico dado que la situación política y social afectó el cambio de imagen.

El entrevistado 9 desarrolló que el cambio afectó por el cambio del material promocional, creación de nuevo material para los congresos y la sintonización de los médicos con la nueva imagen. Así mismo, el entrevistado 10 expresó que todavía se está en proceso de adaptación.

Los entrevistados 3, 4, 6, 7, 11, 12, 13, 14 y 15 concuerdan que no influyó el cambio en sus departamentos.

El entrevistado 3 explicó que hubo un gran impacto ya que el centro es el *Laboratorio Dermatológico*. Además, expone que no ha existido una internalización de la nueva imagen; es

por eso que propone realizar una campaña para concientizar el porqué del cambio, el significado del nuevo logo, etcétera.

El entrevistado 4 percibe el cambio de forma invasiva y explica que no están informados de todo lo que implica para la empresa.

El entrevistado 6 contestó que solo se agregaron más funciones.

El entrevistado 7 dijo que solo hubo cambio en las políticas generales pero se adaptó satisfactoriamente. Agrega que todavía la empresa está alineándose ya que hace falta.

El entrevistado 15 explicó que no afecto aunque el *Laboratorio Dermatológico* no posee el contacto adecuado. Agrega que se le comunicó a los empleados pero no se han hecho los cambios adecuados ya que en la misma empresa no se ha cambiado el logo.

Para la pregunta 18: ¿La empresa proporciona beneficios adicionales al sueldo? ¿Cuáles son estos?

Excepto los interrogados 7, los N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 admiten que la empresa si proporciona beneficios adicionales al sueldo.

Cada uno nombra diferentes beneficios como el entrevistado 1, el cual contestó que existe beneficios de productos dermatológicos con descuento, ayuda económica a las propuestas de estudios por parte del trabajado, capacitación regulatoria y externa.

El entrevistado 2 indicó que cuentan con un gimnasio, tienda de productos dermatológicos, alimentos para trabajadores con hijos.

El entrevistado 3 dijo que se ofrece todo lo establecido por la ley, mantenimiento y seguro de vehículo, ayuda a los empleados que desean hacer estudios extracurriculares (personal clave) aunque en este momento está suspendido.

El entrevistado 4 nombró beneficios de cestaticket y seguro. El entrevistado 5 comentó los beneficios por eficiencia, objetivos logrados, bono navideño, detalles de parte de la empresa.

El entrevistado 6 aseguró que existe beneficios de alimentación, actividades grupales, almuerzos, compartir entre empleados, entrenamientos profesionales. El entrevistado 8 explicó que existen beneficios por la industria farmacéutica pero no hay otros beneficios.

El entrevistado 9 contestó que tienen policía de vehículo, salario variable, pago de teléfonos celulares y los que asegura la ley. También elogia con premios por participación en actividades y bonos por desempeño anual.

El entrevistado 10 nombra la caja de ahorro, tienda de productos dermatológicos, pago de útiles y becas para los hijos de los trabajadores, préstamos para la reparación del vehículo.

El entrevistado 11 menciona el contrato colectivo, compra de productos dermatológicos con un menor precio. También, el entrevistado 12 plantea el contrato colectivo pero tienen beneficios adicionales.

El entrevistado 13 indicó que poseen cestaticket, política de vehículo, caja de ahorro, seguro HACM, plan telefónica.

El entrevistado 14 dijo que poseen vacaciones, utilidades, bonos por objetivo. Concordando con el entrevistado 15 que mencionó los beneficios de útiles escolares para los hijos de los empleados, planes vacacionales, seguro de vehículo.

Para la pregunta 19: ¿Existen materiales de trabajo disponibles todo el tiempo y cómo es el proceso de obtención?

Todos los entrevistados mencionaron que sí poseen disponibilidad de material de trabajo o de oficina exceptuando el interrogado 15.

El entrevistado 1 dijo que hay buen *stock*. El entrevistado 2 precisó que a veces hay escases. El entrevistado 3 señaló que es abierto y cuentan con *softwork* para poder ejecutar las tareas diarias. El entrevistado 5 indica que el departamento de compra hace estadística para saber qué poseen. El entrevistado 7 explica que la empresa tiene un personal calificado para mantener el depósito con lo que se necesita diariamente. Con antelación, se debe hacer los pedidos específicos, y al igual que en nivel informático, poseen apoyo personal.

El entrevistado 8 indica que existen materiales y herramientas a la mano. El entrevistado 9 explicó que no existe todo el tiempo solo cuando se necesita. El entrevistado 10 señala que el departamento de compra estipula un inventario de lo que hay y lo que falta.

El entrevistado 11 plantea que por la situación política y social hay deficiencia de material. El entrevistado 12 indicó que los materiales están escasos y carentes para las necesidades diarias. El entrevistado 13 expresó que no existe todo el tiempo ya que ha influido la situación política y social.

Para la pregunta 20: ¿Cuál es el horario de trabajo de la empresa?

Los entrevistados 1, 2, 5, 6, 7, 8 y 10 acuerdan que el horario laboral es de 7:30 a.m. a 4:30 p.m., los cuales agregaron, como el consultado 1, que es de forma flexible. También, el entrevistado 8 señaló que la jornada se ha extendido por la falta de personal que existe en la organización.

Los entrevistados 3, 4, 9, 11, 12 y 15 coincidieron en que el horario es de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., añadiendo como el interrogado 3 que depende si se logran los objetivos del día. Al igual que el entrevistado 12, el cual explicó que depende del trabajo en el día.

Por otra parte, el entrevistado 13 explicó que de 8:00 a.m. a 12:00 p.m., y de 2:00 a 6:00 p.m., es el horario de trabajo pero depende de la labor planificación del representa de venta. Así mismo, el entrevistado 14 respondió que es de 7:00 a.m. a 12:00 p.m., y de 2:00 a 5:00 p.m.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con base en el análisis e interpretación de resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, la guía de entrevistas, se llegó a las siguientes conclusiones que nos permitieron diagnosticar los principales factores que afectan las comunicaciones del *Laboratorio Dermatológico* y, con base en ellos, realizar la estrategia de comunicaciones internas de *marketing*.

Se determinó por la mayoría de los 15 entrevistados, que el correo electrónico es el principal medio de comunicación más no se evidencia que exista una diferenciación clara de cuáles son los medios formales ya que el uso del *Communicator* y el teléfono también es alto. Esto se determinó también, porque además del correo todos los entrevistados nombraron varios medios de comunicación, por esto se pudo determinar que las comunicaciones no tienen una clara diferenciación sobre qué medio utilizar para cada una.

Otra problemática determinada fue la forma en la que llegan los mensajes. Los entrevistados N° 3, 12 y 13 respondieron que no llegan de forma adecuada y el resto de los entrevistados dijeron que si llegaban pero que presentaban problemas. Esto determinó que existe una problemática referente a cómo se está generando la comunicación habiendo espacio para la instrucción en cómo desarrollar información formal.

Al preguntar si existía comunicación continua entre los departamentos, solo dos de los entrevistados respondieron que no y el resto respondió que sí pero, dejando claro como el entrevistado N° 3, que las comunicaciones no se producen por los medios indicados; lo cual evidenció una falta de organización y formalización de las comunicaciones. Además es importante acotar que los entrevistados N° 12 y 13 que ejercen el cargo de representantes de venta, contestaron que dado a que no están continuamente en la oficina de forma presencial no les llegan todos mensajes que se transmiten internamente, evidenciando así que los medios utilizados para comunicarse internamente no son los más adecuados.

Al ser preguntados 6 de 15 entrevistados, coincidieron que no estaban al tanto o no se les había generado ninguna comunicación sobre el cambio de dueño de la compañía, lo cual, evidencia una falla en la comunicación formal de la empresa. El entrevistado N° 3 agregó que no existe una campaña de la internalización de la nueva imagen formalizada por una acción que explique todo lo que conglomerara los cambios efectuados.

Basándonos en la pregunta número 6 sobre si el trabajo entre departamento es en grupo o individual, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que el trabajo era grupal pero a pesar de eso siempre se debe rendir cuentas a los gerentes superiores, demostrando que el modelo jerárquico de estructura implementado en el *Laboratorio Dermatológico*.

Tomando en cuenta que las respuestas de la pregunta número 11, afirma que la mayoría de la toma de dediciones se da de forma jerárquica y además por la falta de personal existente y de un Gerente General en Venezuela, se puede asumir que estas decisiones son tomadas con retraso ya que deben ser aprobadas a distancia.

Cuando fue preguntado si las labores de cada trabajador estaban bien definidas, la mayoría de los empleados concordaron que realizan un papel *multitasking*. Además, el entrevistado N° 9 agregó que no poseen un perfil de trabajo formalmente definido. Por lo tanto, lo anterior planteado y la solicitud de un documento que detalle los cargos a la Gerente de Recursos Humanos o Analista Administrativo, determinó la inexistencia de este documento y de esta información en la mente de los trabajadores.

Con base en los resultados anteriormente planteados, se pudo determinar cuatro problemáticas importantes dentro del *Laboratorio Dermatológico*:

- No existe una clara diferenciación entre los medios de comunicación utilizados ni un medio específico para transmitir los temas de interés entre empleados y la organización en general.
- Existe una problemática con respecto a la forma en cómo se está generando la comunicación ya que la misma no llega de forma adecuada y no existe una instrucción adecuada de cómo generarla.
- Se demostró que los medios de comunicación utilizados no son los más óptimos para las comunicaciones formales y transmisiones de información pertinentes en toda la oficina.

- Se evidencia la inexistencia de un documento o manual de información sobre los cargos y las responsabilidades de cada trabajador.

Por lo tanto, con respecto a los objetivos planteados al inicio de la presente investigación se identificaron los siguientes puntos

- Se identificó que las barreras existentes en las comunicaciones internas de la compañía *Laboratorio Dermatológico* son: los medios utilizados, la informalidad con que son manejadas las comunicaciones y la inexistencia de un perfil de cargos.
- Se identificó que las comunicaciones (flujos, medios y mensaje) generados por los gerentes de los departamentos y la empresa *Laboratorio Dermatológico* son puntuales para el desarrollo de las actividades, y las mismas presentan problemas. Además, no llegan de forma correcta o por el medio adecuado y se encuentra distorsionada la forma del mensaje.
- Se determinó que no existen lineamientos estratégicos comunicacionales estandarizados y reglamentados dentro de la empresa *Laboratorio Dermatológico*.
- Se determinó que los públicos a los cuales llega la comunicación interna de la empresa *Laboratorio Dermatológico* son: el personal administrativo, los pasantes y la fuerza de venta o Representantes de Venta.

6.2 Recomendaciones

En esta investigación, se desea que haya una mejora continua del diseño de estrategia planteado a continuación. Por lo tanto, se recomienda una vez implementada esta investigación, se complete el sistema con más distribuciones en la demanda y el tiempo de aplicación en el *Laboratorio Dermatológico* para así reconocer cuáles son los puntos que deben mejorar y cuáles no. Esto, permitirá que se produzca un proceso de optimización para hacer comparaciones entre los resultados arrojados por la investigación. Además, se consideran las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la ejecución total de la estrategia para el mejoramiento de las comunicaciones internas de la empresa *Laboratorio Dermatológico*.

- Se exhorta que las mismas tras ser ejecutadas sean monitoreadas por los gerentes de cada departamento apoyados por el Gerente de Recursos Humanos (Analista Administrativo).
- Los modelos planteados se deben completar y mejorar de acuerdo a las eventualidades que experimente la compañía.
- Se pide seguir mejorando las comunicaciones y determinando otras fallas que puedan presentar que no hayan sido solventadas por esta estrategia.

CAPÍTULO VII. DISEÑO DE ESTRATEGIA

7.1 Análisis FODA

Para formular la estrategia, se comienza realizando un análisis del entorno de la organización determinando: las oportunidades y amenazas de una organización, esto con el fin de establecer formas de actuación. “El resultado final de esta fase de análisis del entorno se resume en la respuesta a la pregunta ¿qué podría hacer?” (Gimbert, 2001, p. 36).

Para Fred (1997):

Se entiende como amenaza y oportunidades externas a las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que favorecen o lesionan significativamente a la organización en el futuro, las mismas están en gran medida, fuera del control de la organización (p. 9).

Las fortalezas y debilidades internas corresponden a todo lo que es controlable y está dentro de la organización. Su función es establecer los aspectos claves de cada una de las áreas o partes funcionales de la compañía, comparando esto con la competencia.

A partir de los fundamentos teóricos presentados, se realiza el análisis FODA de *Laboratorio Dermatológico* para conocer las perspectivas para desarrollar la estrategia.

Tabla 5: *Análisis FODA*

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con 21 años de trayectoria y experiencia en el mercado venezolano. • Respaldo de una empresa transnacional conocida por los venezolanos lo cual se traduce en confianza. • Supervisión y comunicación con personal de mayor experiencia en la compañía tanto en Venezuela como en otras sedes del mundo Desarrollo de reuniones: semanales, mensuales, quincenales y anuales entre los departamentos, y la fuerza de venta. • Poco personal lo que hace la comunicación más directa. • Comunicación directa debido a la plantilla total de la compañía: 26 personas • El principal medio de comunicación es el correo electrónico y el <i>Communicator</i>. • Personal con más de 10 años en el <i>Laboratorio Dermatológico</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal por cargos congelados dentro de la empresa. • Falta de liderazgo dentro de <i>Laboratorio Dermatológico</i> por inexistencia de una Gerente General en Venezuela. • Inexistencia de autonomía por parte de los departamentos o gerentes de los mismos (modelo jerárquico de negocio). • No existen perfiles definidos de los cargos. • Impuntualidad en la información enviada de la oficina a la fuerza de venta. • Falta de formalidad y claridad en la que es transmitida la información. • Desgaste en los canales de comunicación por no estar bien divididas la información formal de la informal a nivel de medios a utilizar.

Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● El clima presente en los países tropicales potencia el uso de productos dermatológicos (protector solar, humectantes, limpiadores, jabón humectante). ● Uso incremental del <i>social media</i> en las comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inseguridad e inestabilidad presente por la no aprobación de dólares para la exportación de productos. ● La inseguridad afecta la ejecución del a la fuerza de venta ya que estos manejan dispositivos tecnológicos y su trabajo requiere que se movilicen por la ciudad. ● Situación de inestabilidad política, social y económica por situación país venezolana.

Elaboración propia (2016)

7.2 *Objetivos de la estrategia de comunicación interna*

Palacios (2000) indica que los objetivos “son las posiciones futuras deseadas por la organización, que le permiten alcanzar su misión” (p. 30).

A su vez, Gimber (2001) indica que “proporcionan un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción” (p.29).

De acuerdo a Asensio (2008) todo objetivo debe ser:

- Coherente
- Realista
- Alcanzable
- Consecuente

A partir del análisis de la matriz FODA de *Laboratorio Dermatológico* se generan los siguientes objetivos:

7.2.1 *Objetivo general*

Potenciar las comunicaciones internas para la empresa *Laboratorio Dermatológico* a través de una estrategia de comunicaciones internas de *marketing*, utilizando como principio la formalización de las comunicaciones.

7.2.2 *Objetivos específicos*

1. Diagnosticar la situación de comunicaciones internas actual del *Laboratorio Dermatológico*.
2. Definir los lineamientos claves de la estrategia de comunicación.

7.3 Público objetivo

El público objetivo de *Laboratorio Dermatológico* está constituido por un Gerente General y un Gerente de Administración y Finanzas, forjando como dupla en el tope de la pirámide de la empresa. Los mismos, deben tener gran experiencia en el área de la industria farmacéutica, ser licenciados. Además, es recomendable que hayan pasado cierto tiempo en otros cargos de la empresa de menor responsabilidad.

Luego, la empresa se divide en departamentos con igual jerarquía, los mismos responden a ambos gerentes. Cada departamento posee uno o dos gerentes dependiendo de la magnitud de ellos.

El Departamento de *Marketing* o Mercadeo está dividido en dos, *marketing* directo e indirecto, existiendo dos gerencias. Esto se debe a que en la legislación venezolana, es ilegal promocionar directamente al consumidor ciertos productos. Los profesionales que ejercen estas gerencias deben tener experiencia en Departamentos de Venta o de *Marketing* en el área farmacéutica, ser licenciados y poseer conocimientos de *marketing* y farmacia.

El Departamento de Venta está conformado por dos Gerentes Nacionales que dividen el país por zonas geográficas y a su vez de los Representantes de Ventas de cada zona. Los profesionales deben tener experiencia en la industria farmacéutica y tener conocimientos de relaciones públicas y venta, además de ser técnicos o licenciados.

El Departamento de Planificación Financiera posee un Gerente, un Asistente General y varios Asistentes Administrativos, los cuales deben tener conocimientos en estadística, contaduría y administración. Deben tener estudios superiores, técnico o licenciado, y ser proactivos y rápidos al trabajar.

El Departamento de Asuntos Regulatorios posee una gerencia y un analista de asuntos regulatorios. Los dos cargos exigen un alto conocimiento de la ley venezolana, especialmente el área de importación de productos, requiere un grado de instrucción superior (técnico o licenciatura).

El Analista Administrativo actualmente asume las labores de Recursos Humanos ya que el departamento no tiene personal. Este cargo exige conocimientos de administración y contaduría y legal además de un nivel técnico de instrucción.

El cargo de Analista de Compra y Logística, además de pertenecer al Departamento de Asuntos Regulatorios, en algunas labores debe tener conocimientos de administración y estadística ya que lleva la contabilidad y reposición de recursos dentro de la oficina.

Los trabajadores del *Laboratorio Dermatológico* tienen una edad comprendida entre 19 y 60 años, de ambos sexos con mayoría del sexo femenino. Además, los empleados mantienen de dos a tres estudiantes del Instituto Nacional de Educación y Capacitación Socialista “INCES”, los cuales realizan pasantías rotativas entre los departamentos.

Los empleados tienen mínimo dos años en la compañía y los cargos que no están siendo ocupados se encuentran temporalmente congelados.

La población total de la empresa será el público objetivo que se le aplicará la estrategia planteada en esta investigación la cual será expuesta en el plan de acción de la estrategia de comunicaciones internas llamada “*Inside*”

7.4 Mensajes clave

De acuerdo con los puntos establecidos en la matriz de análisis FODA, los mensajes clave de esta estrategia están enfocados en fortalecer la colaboración entre departamentos y el uso de medios de comunicación formal. En general, los mensajes claves de la comunicación son:

1. La información importante debe ser tratada como tal.
2. El buen uso de los medios de comunicación es clave para mantenerse *Dermaconectados*.
3. Aprende a escribir un *DermaEmail*.
4. Cada *dermomensaje* tiene un receptor específico.
5. Desarrolla tu potencial conociendo tus cualidades.
6. Todos somos *Laboratorio Dermatológico*.

Las estrategias que se plantea para esta investigación será titulada “*Inside*”, y los presentes mensajes serán exhibidos dentro del plan de acción de cada una de ellas.

7.5 *Plan de acción para la estrategia de comunicaciones internas ‘Inside’*

Para la estrategia de comunicaciones internas de *marketing* titulada “*Inside*” se identificaron tres audiencias dentro del público objetivo. Las mismas se presentan a continuación.

7.5.1 *Audiencias*

7.5.1.1 *Fuerza de Venta*

- Geográfica: Venezuela, Zona Oriental, Occidental, Llanos y Central.
- Demográfica: sexo femenino y masculino, edad comprendida de 30 a 45 años.
- Psicográfica: clase social A-B-C, profesionales con títulos técnicos o licenciaturas, con conocimiento en el área de la industria farmacéutica, la venta personal y la historia, valores y productos de *Laboratorio Dermatológico*.
- Conductual: profesionales ambiciosos, con habilidades de trabajo en equipo, con opiniones y que buscan un crecimiento profesional haciendo carrera en el *Laboratorio Dermatológico*, que se sientan identificados con la empresa y busquen siempre mejorar y ser cada vez más efectivos.

7.5.1.2 *Personal Administrativo*

- Geográfica: Caracas-Venezuela, Oficina del *Laboratorio Dermatológico* ubicada en la Torre *P&G* de la Trinidad.
- Demográfica: sexo femenino y masculino, edad comprendida de 30 a 60 años.
- Psicográfica: clase social A-B-C, profesionales con títulos técnicos o licenciaturas con conocimiento en el área de la industria farmacéutica, *marketing*, administración, leyes

venezolanas, contaduría y conocimiento de los valores y principios del *Laboratorio Dermatológico*.

- Conductual: profesionales ambiciosos, con habilidades de trabajo en equipo, con opiniones y que buscan un crecimiento profesional haciendo carrera en el *Laboratorio Dermatológico*, que se sientan identificados con la empresa y busquen siempre mejorar y ser cada vez más efectivos.

7.5.1.3 Pasantes

- Geográfica: Caracas-Venezuela, Oficina del *Laboratorio Dermatológico* ubicada en la Torre P&G de la Trinidad.
- Demográfica: sexo femenino y masculino, edad comprendida de 18 a 25 años.
- Psicográfica: clase social A-B-C, estudiantes de títulos técnicos o licenciaturas con conocimientos en las áreas de *marketing*, administración, leyes venezolanas o contaduría.
- Conductual: estudiantes ambiciosos, motivados con intenciones y ansias de aprender; que buscan un crecimiento profesional y se sientan identificados con la empresa *Laboratorio Dermatológico*.

7.5.2 Estrategias de los objetivos específicos

7.5.2.1 Objetivo específico N° 1

Para el objetivo específico N° 1: diagnosticar la situación de comunicaciones internas actual del *Laboratorio Dermatológico*.

Se desarrollaron dos estrategias dado que se encontraron tres audiencias.

La primera estrategia que fue desarrollada para las audiencias del Personal de Oficina y Pasantes, plantea lo siguiente: clasificar los medios de comunicación por grado de formalidad y determinar que comunicaciones deben ser enviadas por el mismo.

Se desarrolló un plan de acción por medio de dos actividades principales:

- Primera actividad: realizar una presentación a todos los miembros de la oficina donde se exponga la importancia de utilizar los medios de comunicación de forma adecuada.

Puntos importantes: tipos de comunicación y beneficios de formalizar las comunicaciones.

La presentación será desarrollada y presentada por los Gerentes de Recursos Humanos (personal administrativo), Ventas y *Marketing*. Un modelo de esta acción se presenta en la página 119 del apartado anexos (anexo N° 2).

Esta presentación busca responder a la problemática presentada en el *Laboratorio Dermatológico* sobre la formalidad de las comunicaciones, instruyendo al personal administrativo y a los pasantes sobre los tipos de comunicación y los beneficios de formalizar estas.

- Mensaje clave

El mensaje clave a utilizar en esta actividad será: “La información importante debe ser tratada como tal”.

La efectividad de la actividad será evaluada a través de una prueba *online*, dos días después de la presentación y contabilizando el aumento del uso del correo electrónico en las comunicaciones de la empresa.

- Segunda actividad: generar un material POP (*flyer*) donde se clasifiquen los medios de comunicación por grados de formalidad. Además, donde se encuentren listados un ejemplo del tipo de comunicaciones que se deben manejar en cada medio de comunicación.

El material será desarrollado por los Gerentes de: Recursos Humanos, Ventas y *Marketing*. Un modelo de esta acción se presenta en la página 125 del apartado anexos (anexo N° 3).

La impresión del *flyer* ha sido presupuestada por la empresa *Maddness Impresiones 24 horas* y se dispone a imprimir 100 unidades.

Este material busca la clasificación visual de los medios de comunicación utilizados en la empresa a través de un elemento clasificador llamado “semáforo de la formalidad”.

Los medios se clasifican de esta forma:

- Rojo: el color utilizado para los medios formales.
- Amarillo: los medios medianamente formales.
- Verde: los medios informales, además se incluye un ejemplo de una comunicación que se puede generar desde ese medio.
- Mensaje clave

El mensaje clave a utilizar en este material será: “El buen uso de los medios de comunicación es clave para mantenerse *Dermaconectados*”.

La efectividad del material será determinada a través de observaciones y comentarios que serán pedidos vía email a cada miembro de la oficina.

En la siguiente tabla se explica de forma concreta las acciones que se tomaron en consideración para la audiencia del personal Administrativo y Pasantes del *Laboratorio Dermatológico*.

Tabla 6: *Plan de acción: primera estrategia*

Objetivo de comunicación	Diagnosticar la situación de comunicaciones internas actual de <i>Laboratorio Dermatológico</i> .		
Estrategia	Clasificar los medios de comunicación por grado de formalidad y determinar que comunicaciones deben ser enviadas por el mismo.		
Acciones	Responsable	Mensaje clave	Técnica de control
Realizar una presentación a todos los miembros de la oficina donde se exponga la importancia de utilizar los medios de comunicación de forma adecuada Puntos importantes: tipos de comunicación, beneficios de formalizar las comunicaciones	Gerente de Recursos Humanos Gerente de Ventas Gerente de <i>Marketing</i>	“La información importante debe ser tratada como tal, comuníquese a través de medios de la compañía: Correo ”	Realizar una prueba <i>online</i> dos días después de la presentación Contabilizar el aumento del uso del correo electrónico

<p>Generar un material POP donde se clasifiquen los medios de comunicación por grados de formalidad. Además donde se encuentren listados un ejemplo del tipo de comunicaciones que se deben manejar en cada medio de comunicación.</p>	<p>Gerente de Recursos Humanos Gerente de Ventas Gerente de <i>Marketing</i></p>	<p>“La formalidad es clave para mantenerse <i>Dermaconectado</i>”</p>	<p>Se le pedirán observaciones sobre el material vía email a cada miembro de la oficina</p>
--	--	---	---

Elaboración propia (2016)

La segunda estrategia, que fue desarrollada para la audiencia Fuerza de Venta, plantea lo siguiente: desarrollar una campaña de comunicación llamada *Dermaconectados* para incentivar la formalidad de las comunicaciones.

Se desarrolló un plan de acción por medio de dos actividades principales:

- Primera actividad: realizar una presentación a todos los miembros de la Fuerza de Venta donde se exponga la importancia de utilizar de forma efectiva el correo electrónico como medio de comunicación formal.

Nombre de la presentación: “¿Cómo se escribe un *DermaEmail*?”

La presentación será desarrollada y presentada por los Gerentes de: Recursos Humanos, Ventas y *Marketing*. Un modelo de esta acción se presenta en la página 127 del apartado anexos (anexo N° 4).

Esta actividad busca enseñar a la Fuerza de Venta, a través de consejos prácticos y concretos, cómo se debe escribir un “*DermaEmail*” que sería como se llamará un email de la empresa *Laboratorio Dermatológico*. Esta actividad forma parte de la campaña *Dermaconectados*.

- Mensaje clave

El mensaje clave a utilizar en esta actividad será: “Aprende a escribir un *DermaEmail*”.

La efectividad de la actividad será evaluada a través de una prueba vía email a todos los integrantes de la Fuerza de Venta. Además, el Gerente de Ventas realizará revisiones periódicas a

los correos enviados por la fuerza de venta basándose en las premisas explicadas en la presentación, generando correcciones de ser necesario.

- Segunda actividad: desarrollar un material POP (*flyer*) donde se expliquen los lineamientos establecidos para comunicarse dentro de la empresa con énfasis en la canalización de la información.

El material será desarrollado por los Gerentes de Recursos Humanos, Ventas y *Marketing*. Un modelo de esta acción se presenta en la página 134 del apartado anexos (anexo N° 5).

Este material busca explicar de forma gráfica la jerarquía de las comunicaciones dentro de la empresa *Laboratorio Dermatológico*.

- Mensaje clave

El mensaje clave a utilizar en este material será: “Cada *dermomensaje* tiene un receptor específico”.

La efectividad del material será determinada a través de la verificación del entendimiento del mismo a través de una prueba *online*.

En la siguiente tabla se explica de forma concreta las acciones que se tomaron en consideración para la audiencia Fuerza de Venta del *Laboratorio Dermatológico*.

Tabla 7: *Plan de acción: segunda estrategia*

Objetivo de comunicación	Diagnosticar la situación de comunicaciones internas actual de <i>Laboratorio Dermatológico</i> .		
Estrategia	Desarrollar una campaña de comunicación llamada “ <i>Dermaconectados</i> ” para incentivar la formalidad de las comunicaciones.		
Acciones	Responsable	Mensaje clave	Técnica de control

<p>Realizar una presentación a todos los miembros de la de la fuerza de venta donde se exponga la importancia de utilizar el correo como medio de comunicación formal</p> <p>Presentación “¿Cómo se escribe un <i>DermaEmail</i>?”</p>	<p>Gerente de Recursos Humanos Gerente de Ventas Gerente de <i>Marketing</i></p>	<p>“¿Cómo se escribe un <i>DermaEmail</i>?”</p>	<p>Se realizará una prueba vía email a todos los integrantes de la Fuerza de Venta.</p> <p>El Gerente de Ventas realizará una revisión de los correos enviados basándose en las premisas explicadas en la presentación, generando correcciones a los integrantes de la fuerza de venta</p>
<p>Desarrollar un material POP donde se expliquen los lineamientos establecidos para comunicarse dentro de la empresa con énfasis en la canalización de la información</p>	<p>Gerente de Recursos Humanos Gerente de Ventas. Gerente de Marketing</p>	<p>“Cada <i>dermomensaje</i> tiene un receptor específico”</p>	<p>Se verificara el entendimiento del material a través de una prueba</p>

Elaboración propia (2016)

7.5.2.2 *Objetivo específico N° 2*

Para el objetivo específico N° 2: definir los lineamientos claves de la estrategia de comunicación.

Se desarrolló una estrategia para las tres audiencias.

La estrategia que fue desarrollada para las audiencias de personal de oficina, Pasantes y Fuerza de Venta plantea lo siguiente: generar comunicación formal basada en el perfil de cargo. Se desarrolló un plan de acción por medio de dos actividades principales:

- Primera actividad: realizar un documento titulado “Descubre quién eres para incrementar tu potencial”, donde se describan los perfiles de cargo de la empresa *Laboratorio Dermatológico*.

El material será desarrollado por los Gerentes de Recursos Humanos y *Marketing*. Un modelo de esta acción se presenta en la página 135 del apartado anexos (anexo N° 6).

Este material crea un perfil de cargo de cada puesto disponible o no en el *Laboratorio Dermatológico* la cual incluirá: una bienvenida, descripción breve de la empresa, descripción de los cargos, descripción de las políticas de la empresa y comunicación entre el *Laboratorio Dermatológico* y sus empleados.

Con este material se busca delimitar las responsabilidades y que este conozca dónde trabaja y cuáles son sus responsabilidades y beneficios por ser parte de la empresa; empoderando al trabajador para que este busque un mayor rendimiento.

- Mensaje clave

El mensaje clave a utilizar en este material será: “Desarrolla tú potencial conociendo tus cualidades”.

La efectividad del material será determinada a través de observaciones de los empleados que será solicitado *online* vía email.

- Segunda actividad: realizar un cronograma de comunicaciones formales utilizando el correo electrónico (*mailing*) basado en el perfil de cargo.

El material será desarrollado por los Gerentes de Planificación Financiera, Administración y Finanza, Asuntos Regulatorios, de Producto, Nacional, de Ventas, de Distrito, *Travel Marketing*, Recursos Humanos y el Analista de Compra y Logística. Un modelo de esta acción se presenta en la página 139 del apartado anexos (anexo N° 7).

Este material creará una red de comunicaciones formales de interés para toda la oficina, sobre información pertinente, esto evitará que exista vacíos de información dentro de los departamentos y a su vez desarrollará un clima de comunicación abierto.

- Mensaje clave

El mensaje clave a utilizar en este material será: “Todos somos *Laboratorio Dermatológico*”.

La efectividad del material será determinada contabilizando el número de respuestas por parte de todos los miembros del personal y solicitando vía email comentarios sobre esta actividad después de tres meses de implementada.

En la siguiente tabla se explica de forma concreta las acciones que se tomaron en consideración para la audiencia: personal Administrativo, Pasantes y Fuerza de Venta del *Laboratorio Dermatológico*.

Tabla 8: *Plan de acción: objetivo específico N° 2*

Objetivo de comunicación	Definir los lineamientos claves de la estrategia de comunicación		
Estrategia	Desarrollar una campaña llamada “ <i>Inside</i> ” e con el propósito de generar comunicación formal basada en el cargo de cada empleado.		
Acciones	Responsable	Mensaje clave	Técnica de Control
Realizar un documento titulado “Descubre quiéres para incrementar tu potencial” describiéndose los cargos de la empresa <i>Laboratorio Dermatológico</i>	Gerente de Recursos Humanos Gerente de <i>Marketing</i>	“Desarrolla tú potencial conociendo tus cualidades”	Se le pedirán observaciones sobre el material vía email a cada miembro de la oficina
Realizar un cronograma de comunicaciones formales utilizando el correo electrónico (<i>mailing</i>) basado en el perfil de cargo.	Gerente de Planificación Financiera Gerente de Administración y Finanza Gerente de Asuntos Regulatorios Analista de Compra y Logística Gerente de Producto Gerente Nacional de Ventas Gerente de Distrito Gerente de <i>Travel Marketing</i> Gerente de Recursos Humanos	“Todos somos <i>Laboratorio Dermatológico</i> ”	Contabilizar el número de respuestas por parte de todos los miembros del personal. Pedir vía email comentarios sobre esta campaña después de tres meses de implementada

Elaboración propia (2016)

7.6 Presupuesto de actividades

Tabla 9: Presupuesto estimado de la estrategia

Actividad Correspondiente	Producto	Cantidad	Precio por unidad	Precio total	Empresa/Proveedor
Material POP donde se expliquen los lineamientos establecidos para comunicarse dentro de la empresa	<i>Flyer en papel Glasé Gramaje 150</i>	100	480,00 Bs	48.000 Bs	<i>Madness Print 24 horas</i>
Material POP donde se clasifiquen los medios de comunicación por grados de formalidad	<i>Flyer en papel Glasé Gramaje 150</i>	100	480,00 Bs	48.000 Bs	<i>Madness Print 24 horas</i>
Total:				96.000 Bs	

Elaboración propia (2016)

7.7 Cronograma de actividades de acuerdo a la estrategia

A continuación se presenta un cronograma de actividades con las tres acciones llevarán a cabo en un período de prueba de un año, tomando como fecha de inicio el primero de octubre de 2016.

Tabla 10: *Cronograma de actividades*

Acciones a realizar	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S
1. Presentación de “¿Cómo debemos comunicarnos en Laboratorio Dermatológico?”												
1.2. Material POP sobre “Semáforo de la formalidad”												
2. Presentación “¿Cómo se escribe un DermaEmail?”												
2.2. Material POP sobre lineamientos estructurales												
3. Manual del empleado “Descubre quién eres”												
3.1. Cronograma de comunicaciones formales (<i>mailing</i>)												

Elaboración propia (2016)

BIBLIOGRAFÍA

- Aguadero, F. (1993) *Comunicación Social Integrada: Un reto para la organización*. España: Editorial El Ateneo,S.A.
- Amado, A. y Castro, C. (2010). *Comunicaciones Públicas: El Modelo de la Comunicación Integrada*. Argentina. Temas Grupo Editorial SRL
- Andrade, H. (2005). *Comportamiento Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Editorial Netbiblo, S.L.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración*. Caracas. Episteme, C.A.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F., Sánchez, M., Soria, L., & Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid. Editorial Edita FEAPS.
- Asensio, P. (2008). *Marketing Municipal*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Baechle, T. y Earle, R. (2007). *Principios del Entrenamiento de la Fuerza y del Acondicionamiento Físico*. España. Editorial Médica Panamericana.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (Edición nº 6). Caracas. BI Consultores Asociados.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós Iberica.

- Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (Edición nº 4) Estados Unidos. Editorial John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Mc Graw Hill.
- Collado, C. (2002). *La comunicación es la Organizaciones*. México. Editorial Trillas
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujía.
- Daley, D. M. (1992). *Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications*. Estados Unidos. Editorial Greenwood Publishing Group.
- De Kluyver, C.A. (2001). *Pensamiento Estratégico: Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Pearson Education S.A.
- Equipo Vértice. (2007). *Comunicación y publicidad*. España. Editorial Vértice.
- Francés, A. (1992). *La Corporación en 4 dimensiones*. Caracas: Ediciones IESA.
- Fernández, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.F. Editorial Trillas.
- Fernández, C., Romero, D. y Puerta, R. (2007). *La comunicación como gestión estratégica basada en las tecnologías de información y comunicación*. Venezuela: Ediciones Astro Data.

- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Edición nº 5). México. Prentice Hall.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España. Editorial Aral.
- Gimbert, X. (2001). *El Enfoque Estratégico de la Empresa, principios y esquemas básicos*. Venezuela. Ediciones Deusto.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, W. (2002). *Planeación Estratégica Aplicada*. Guatemala. Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (1997). *Metodología de la Investigación*. (Edición nº 1). México. Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Edición nº 3). México. Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Edición nº 5). México. Editorial McGraw Hill.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hodgetts, R. y Atman, S. (1981). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hodgetts, R. (1991). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. Millán y NY. Editorial Mac.
- Ivancevich, M. (1997). *Gestión: Calidad y Competitividad*. España. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- Ivancevich J. M. (2003) *Gestión, Calidad y Competitividad*. (Edición nº 11). Impreso en España.
- Kreps, G. L. (1990). *La Comunicación en las Organizaciones*. New York. Editorial Addisonwesly Iberoamericana
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. (Edición nº 8). México. Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (1998). *Marketing*. (Edición nº 4). Estados Unidos. Thompson Editors.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. (Edición nº 1). Caracas. Editorial Alfa.
- Lehman, C. y DuFrene, D. (2010). *Business Communication*. Estados Unidos. Editorial Cengage Learning.
- López, L. (2003). *Comunicación Social*. La Habana. Editorial Félix Varela.
- Lucas Marin, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosh Casa Editorial.
- Marín, A. (1997). *La comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*. Barcelona. Casa Editorial Bosch.
- Martínez, A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica*. México: Trillas.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación*. La Habana. Ediciones Logos, ACCS.

- Maxwell, D. y Stake, E. (2006). *Research and Statistical Methods in Communication Sciences and Disorders*. Universidad de Michigan. Estados Unidos. Thomson/Delmar learninf.
- Melinkoff, R. (1986). *La Estructura de la Organización: Los Organigramas*. Caracas: Contexto Editores.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Moroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. (Edición nº 2). Madrid, España. Editorial Esic.
- Mumby, D.K. (2012). *Organizational Communication: A Critical Approach*. Estados Unidos de América. Editorial SAGE Publications, Inc.
- Namakforoosh. (2005). *Metodología de la Investigación*. (Edición nº 2). México. Editorial Limusa.
- Palacios, L. (2000). *Principios Esenciales para Realizar Proyectos*. (Edición nº 2). Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- Pizzolante, I. (2004). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. México. CECSA.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. (Edición nº 7). México. Editorial Prentice Hall.

- Rodríguez de San Miguel. (1991). *Hacia una Definición de la Comunicación Organizacional*. México. Trilla
- Rogers, E. y Agarwala, R. (1980). *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Rojo, P. (2005). *El Consumo de Prensa en la Era Digital: Desplazamiento de la demanda hacia internet en detrimento de los soportes convencionales*. México. Editorial Icaria.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Thompson, A. y Strickland, J. A. (1994). *Dirección y Administración Estratégica*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Toro, I y Parra, R. (2006). *Método y Conocimiento: Metodología de la investigación*. (Edición nº 1). Medellín. Editorial Universidad EAFIT.

Revistas:

- Freitas, M. E. (1991 Julio), Cultura Organizacional: Grandes temas en debate. *Revista Administración de Empresas*. 31. Número 3.
- Fuentes, G. (2011). La estrecha relación entre comunicaciones internas y recursos humanos. *Revista Imagen y Comunicación*. 21. Número 19, Recuperado el 28 de mayo de 2016 de <http://ow.ly/QFT50>

Fuentes electrónicas:

- Escuela de Comunicación Social (2015). *Modalidades del Trabajo de Grado*. Extraído el 15 de mayo de 2015 desde <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

ANEXOS

Anexo 1: Tabla de aplicación del instrumento, guía de entrevistas, la cual fue realizada a 15 empleados del *Laboratorio Dermatológico*. Elaboración propia (2016).

N° de Pregunta	Entrevistado N° 1 - Analista de compra y logística	Entrevistado N° 2 - Gerente de planificación financiera	Entrevistado N° 3 - Gerente de administración y finanzas	Entrevistado N° 4 - Gerente nacional de ventas
1. ¿De qué forma crees que la empresa ha transmitido sus valores?	De forma clara aplicado en el día a día. Compañerismo, honestidad, solidaridad, parte de lo que somos.	Acciones y comportamiento de las personas. No ha existido campaña pero una vez al año se hace un recordatorio.	Contundente, convincente y haciendo énfasis en los valores. Siempre se busca un espacio para recordarlos.	Por las acciones, familiaridad respeto mutuo, ayuda en el trabajo y hasta en la vida personal. Enfoque en el resultado y en crecimiento profesional. En las reuniones se rescata información para mejorar y recordar los valores.
2. ¿Sientes sentido de pertenencia por la empresa?	Sí, porque lo trasmite en el día a día. Me veo trabajando mucho tiempo manteniendo una línea profesional.	Sí, comprometido e identificado.	Sí, 100%. Es una familia, nos gusta estar acá y nos gusta lo que somos. Es una casa.	Sí, es parte de mi vida.
3. ¿Cuáles son los medios para comunicarse entre departamentos?	Correo electrónico, sistema de comunicación electrónica (<i>Communicator</i>), vía telefónica y oral	Correo electrónico, comunicación verbal.	Oral, correo electrónico, <i>Communicator</i> y <i>WhatsApp</i> ®.	Correo electrónico, conversación en reuniones. Comunicación abierta.
4. ¿Los mensajes llegan de forma adecuada al receptor?	Sí, llegan los mensajes al receptor.	Sí, a veces hay problema porque las comunicaciones escrita se le da un tono inadecuado y se malinterpreta.	Es mejor primero enviar un correo electrónico y después hacer una confirmación verbal.	Llega de forma correcta, expedita, detallada. Existen problemas comunes del ser humano por la fluidez.
5. ¿Crees que continuamente los departamentos se están	Sí, constantemente. Justo y necesario.	Sí, bastante bien por lo pequeño de la estructura.	Sí, es la naturaleza de la empresa. Los medios no son los adecuados pero	Continuamente.

comunicando?			si hay.	
6. ¿El trabajo entre departamentos es en grupo o individual?	En grupo. Al ser una empresa pequeña hay pocas personas por departamento. De una forma es individual pero interactúan otras personas de otros departamentos.	Grupal. Muchas no se logran en conjunto pero se tiene la disposición de tratar de hacerlo así.	Grupal.	Grupal. Trabajo en equipo y de comunicación en el departamento.
7. ¿Crees que la forma en la que se lleva a cabo la comunicación interna es realmente efectiva? ¿Por qué? ¿Qué mejorarías de ella?	Adecuada y directa. Hay una comunicación adecuada. No hay segundos ni terceros canales un líder, y la información se distribuye al resto del personal. Por alguna consulta siempre acudes a la raíz y hay reciprocidad.	Se ha intentado mejorar pero llega retrasada. Llega antes por radio pasillo o chisme, mucha información que se puede evitar para lograr una más formal.	Debe mejorar ya que hay desgaste en el proceso de comunicación. Mayor formalidad para poder diferenciar los canales formales e informales en la compañía.	Efectiva. Se puede mejorar la cordialidad y empatía entre departamentos.
8. ¿Se logra llegar a consenso o reciprocidad de ideas entre los trabajadores?	Constantemente. Existen reuniones mensuales para alinear trabajo. Reuniones de venta, planificación, importación.	Sí, hay disposición y armonía de parte del equipo.	Cuesta el consenso. Se debe aprender a equilibrar las ideas para llegar a un consenso y no hacer valer la posición individual. No es un proceso armónico por el apasionamiento que hay.	Sí, hay discusiones pero se acepta la idea.
9. ¿Qué medio utilizan para comunicarse entre sí?	No se comunica.	Comunicación directa y verbal, por escrito.	<i>WhatsApp</i> ®, más directo.	Correo electrónico, teléfono, <i>WhatsApp</i> ®, <i>Dropbox</i> , entre vendedores, gerentes.

10. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo?	Agradable, excelente.	Agradable y armónica.	Apasionadas, muchas historias de éxitos entre la organización.	Agradable, simpático, chévere.
11. ¿Cómo describirías la toma de decisiones en la empresa?	Analítica y se apoya en segundas y terceras opiniones. La decisión final la toma el gerente general y el gerente de finanzas aupado en los reportes mensuales que se hacen en cada reunión.	Los gerentes tienen poder para la toma de decisiones.	Vertical. Alinean la estrategia desde la alta gerencia y luego la cascanean producto del esquema y entorno actual.	Rápida, de forma expedita. Se toma decisiones en conceso de forma horizontal con los jefes.
12. ¿Realizan reuniones entre departamentos? Si lo hacen, ¿con qué frecuencia y cuál es su fin?	Mensual para estar alineado con la dinámica corporativa de la empresa. Se integra logística, venta, para ver las proyecciones que se deben hacer.	Si, tres mensualmente: 1. Con crédito y cobranza (para evaluar cartera de clientes y antigüedad). 2. Ventas (planificar inscripción de unidades, productos disponibles). 3. Planificación de la demanda (estatus regulatorios del producto y planificación de los productos que se requieren por casa matriz).	Mensualmente. Reuniones de comité (crédito y cobranza, venta, demanda). Mercadeo participa mensualmente con los dos últimas.	Una vez al mes con el fin de saber cuál es la operación para el mes en curso.
13. ¿Consideras que las labores de cada trabajador están bien definidas?	Todos hacemos de todos. Si bien hay unas labores definidas, el sentido de responsabilidad y compromiso da para dar "una milla extra".	Por escrito no están definidas. Cada departamento hace lo que le toca.	Cada quien sabe cuál es su rol pero por naturaleza somos <i>multitasking</i> . Hay involucramiento en el trabajo de otros departamentos por apoyo y se nutren en consenso.	Hay menos personal y somos <i>multitasking</i> .

14. ¿Cómo te sientes en la empresa?	Excelente. Hay crecimiento profesional.	Comprometido y motivado pero agotado por la exigencia.	Orgullosa.	Bien, contento, motivado.
15. ¿Consideras que los departamentos tienen autonomía en la toma de decisiones?	Si hay autonomía.	Si hay autonomía.	No hay autonomía porque la característica es la consulta continua con otros.	Sí hay autonomía pero siempre se debe consultar.
16. ¿Cómo es la comunicación con la casa matriz?	Vía correo electrónico. Comunicando lo justo y necesario, es puntual.	Escrita y por llamadas. Son frecuentes ya que en mi área siempre hay inquietudes y consultas que aclarar. Mensualmente hay reuniones con el Vicepresidente de Latinoamérica.	Diaria. Comunicación directa con recursos humano, logística, finanzas, corporativo, gerencia. Producto de la situación social y política, cuatro personas del corporativo que están al tanto de la empresa.	No poseo ya que mi departamento no se encarga de tener comunicación con ellos. Sé que es expedita, directa por otros departamentos.
17. ¿De qué modo afectó el cambio de imagen en su departamento?	Los procesos de cambio de logo, estructura, formalización, es trabajoso por ser una trasnacional. Aun así se tiene el mismo espíritu de trabajo.	No me afecto solo unos recortes internos al cambiar el logo.	No afecto, hubo gran impacto ya que el centro es el <i>Laboratorio Dermatológico</i> . No hay internalización de la nueva imagen. Falta una campaña para concientizar el porqué de ese cambio, el significado del logo, etc.	Percibida de forma invasiva. No están informados de todo lo que implica el cambio.
18. ¿La empresa proporciona beneficios adicionales al sueldo? ¿Cuáles son estos?	Beneficios de productos dermatológicos con descuento. Presentación de propuestas de parte del trabajador y podrán aprobarse un presupuesto.	Sí. Uso del gimnasio, tienda de productos dermatológicos, entrega de alimentos a los hijos de los empleados.	Ofrece todo lo establecido por la ley. Mantenimiento de vehículo, seguro, ayuda a los empleados que quieran hacer estudios extracurriculares (solo	Cestaticket, seguro.

	Capacitación regulatoria y externa.		personal clave) pero está suspendido.	
19. ¿Existen materiales de trabajo disponibles todo el tiempo y cómo es el proceso de obtención?	Disponibilidad de material de oficina. Buen <i>stock</i> .	Si, pocas veces hay escases.	Abierto, siempre hay disponibilidad. <i>Softwork</i> .	Siempre.
20. ¿Cuál es el horario de trabajo de la empresa?	7:30 a 4:30. Es flexible.	7:30 a 4:30.	8:00 a 12:00 y 1:00 a 5:00 o hasta que se logre los objetivos del día.	8:00 a 5:00.

N° de Pregunta	Entrevistado N° 5 - Pasante de mercadeo	Entrevistado N° 6 - Asistente Administrativo	Entrevistado N° 7 - Asistente General	Entrevistado N° 8 - Analista de Asuntos Regulatorios
1. ¿De qué forma crees que la empresa ha transmitido sus valores?	Existe un entrenamiento.	Trabajo en equipo, familia, apoyo, compromiso, colaboración respeto.	En el compañerismo, el compromiso de que se logre el objetivo.	En apoyarnos mutuamente, una familia.
2. ¿Sientes sentido de pertenencia por la empresa?	Sí, totalmente. Amas lo que quieres.	Sí, 100% por valor personal.	Sí. Han influido los últimos cambios empresariales por la falta de líder pero continuamente entre empleados nos motivamos.	Sí, totalmente ya que apoya sus empleados.
3. ¿Cuáles son los medios para comunicarse entre departamentos?	Correo electrónico, oral.	<i>Communicator</i> , (chat personalizado y privado) correo, personalmente.	<i>Communicator</i> (chat), email, oral.	Correo electrónico, <i>Communicator</i> y personalmente.
4. ¿Los mensajes llegan de forma adecuada al receptor?	Sí, llegan pero hay problemas.	Sí, al no entenderse la persona lo comunica.	Sí. Al ser pequeña la empresa permite que el mensaje sea más directo, informal.	Sí, ya que la empresa es pequeña.
5. ¿Crees que continuamente los departamentos se están comunicando?	Continuamente. No hay falla.	Sí, hay poco desvío de la comunicación. Todos los planes de realizan o solucionan en el momento.	Sí, el trabajo es en conjunto	Continuamente.
6. ¿El trabajo entre departamentos es en grupo o individual?	Grupal, división de tarea.	Depende del trabajo o lo que se requiere en el momento	En grupo.	Cada uno tiene autonomía pero hay decisiones grupales.

<p>7. ¿Crees que la forma en la que se lleva a cabo la comunicación interna es realmente efectiva? ¿Por qué? ¿Qué mejorarías de ella?</p>	<p>Efectiva. Mejoraría la formalidad. Se respeta la jerarquía de cada departamento.</p>	<p>Buena. Mejoraría que sean menos electrónicas y más personal.</p>	<p>Al ser poco se logra pero falta mayor formalidad en la comunicación, revisión de las consecuencias.</p>	<p>Efectiva ya que cada quien opina bajo el rol que desempeña.</p>
<p>8. ¿Se logra llegar a consenso o reciprocidad de ideas entre los trabajadores?</p>	<p>Hay conceso aunque uno siempre defiende sus ideas. Las recomendaciones no siempre las toman en cuenta.</p>	<p>Toman en cuenta el aporte que das en ese momento.</p>	<p>A veces. Hay ideas que sí se que son las correctas, se realizan.</p>	<p>Existe consenso pero por roles y la autonomía a veces está por encima.</p>
<p>9. ¿Qué medio utilizan para comunicarse entre sí?</p>	<p>Escrito y oral.</p>	<p>Comunicativos de forma oral. Por correo electrónico o <i>Communicator</i> es para dejarlo claro.</p>	<p>Formal: email, oral, <i>Communicator</i>.</p>	<p>Personalmente y <i>Communicator</i>, correo electrónico.</p>
<p>10. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo?</p>	<p>Armonioso, confortable, amistad.</p>	<p>Bueno, cómodo, tranquilo. Tiene exigencia pero es en conjunto.</p>	<p>Chévere, por ser reducido es bueno. Aunque a veces eso perjudica.</p>	<p>Una familia, alegría, apoyo.</p>
<p>11. ¿Cómo describirías la toma de decisiones en la empresa?</p>	<p>Jerárquica aunque siempre escuchan opiniones. El gerente general tiene la última opinión.</p>	<p>Efectiva. Nace de finanzas y se articula con cada departamento.</p>	<p>Se hacen a la ligera, hace falta más análisis, profundizar el efecto o consecuencias que puede tener en los trabajadores. A veces no la toman en consideración las opiniones.</p>	<p>Los departamentos tienen autonomía. A veces se reporta.</p>

<p>12. ¿Realizan reuniones entre departamentos? Si lo hacen, ¿con qué frecuencia y cuál es su fin?</p>	<p>Entre departamentos mensualmente. Se menciona temas sobre situación política y social, proyectos a futuro.</p>	<p>Si, los 20 de cada mes hay reuniones para planificar el cierre y esté listo a fin de mes.</p>	<p>En su caso tienen reuniones mensuales sobre contabilidad y demanda. Hay un nuevo comité, el de ventas, para reunirse después del cierre de contabilidad.</p>	<p>Cada 15 días donde se plantea el plan de acción y a nivel global es mensualmente.</p>
<p>13. ¿Consideras que las labores de cada trabajador están bien definidas?</p>	<p>Sí.</p>	<p>Sí, tienes tus funciones y con la disponibilidad de ayudar a los demás.</p>	<p>El problema del <i>Laboratorio Dermatológico</i> es que no se tiene cargo fijo, somos híbridos. Lo bueno es que se sabe un poco de cada cosa pero no hay seguridad de su perfecta realización.</p>	<p>Si ya que cada quien sabe cuál es su rol.</p>
<p>14. ¿Cómo te sientes en la empresa?</p>	<p>Bien. Bonita experiencia.</p>	<p>Genial, se aprende mucho.</p>	<p>Muchas cosas influye, los cambios en la empresa (renuncia del personal) que te desmotiva. Hace falta una figura de líder para apoyarte y facilitar comunicación.</p>	<p>La falta de personal impacta porque hay mucho trabajo pero nos apoyamos.</p>
<p>15. ¿Consideras que los departamentos tienen autonomía en la toma de decisiones?</p>	<p>Sí.</p>	<p>Sí pero todo debe estar comunicado a finanzas y gerente general.</p>	<p>No.</p>	<p>Sí.</p>
<p>16. ¿Cómo es la comunicación con la casa matriz?</p>	<p>Hay comunicación pero a veces no se entiende por el idioma. Situación social y política afecta.</p>	<p>Buena, las decisiones se consultan con ellos.</p>	<p>Ahora, las decisiones de la empresa, deben tomarlas ellos.</p>	<p>Precisa y concreta.</p>

17. ¿De qué modo afectó el cambio de imagen en su departamento?	Afecto en todo. Se cambió el material POP, correos, comunicaciones.	No afecto. Solo se agregaron más funciones.	No afecto. Cambió en las políticas en general pero se adaptó. Están en proceso de alinearlos pero les falta.	Drástico por situación del país afecto en el cambio de imagen.
18. ¿La empresa proporciona beneficios adicionales al sueldo? ¿Cuáles son estos?	Sí, por eficiencia, objetivos logrados, bono navideño. Detalles de la empresa.	Sí, beneficios de alimentación, actividades grupales, almuerzos, compartir, entrenamientos profesionales	No.	Beneficios por industria farmacéutica pero existe otros beneficios.
19. ¿Existen materiales de trabajo disponibles todo el tiempo y cómo es el proceso de obtención?	Departamento de compra hace la estadística trimestralmente.	Siempre disponibles.	Existe un personal que mantiene el depósito con lo que se necesite, lo específico se pide con antelación. Al igual a nivel informático tienen un apoyo personal.	Existen materiales y herramientas a la mano.
20. ¿Cuál es el horario de trabajo de la empresa?	7:30 a 4:30.	7:30 a 4:30.	7:30 a 4:30.	7:30 a 4:30. Por el poco personal la jornada se extiende.

N° de Pregunta	Entrevistado N° 9 - Gerente de Producto	Entrevistado N° 10 - Analista Administrativo	Entrevistado N° 11 - Representante de Venta	Entrevistado N° 12 - Representante de Venta
1. ¿De qué forma crees que la empresa ha transmitido sus valores?	Trabajando en equipo, apoyándonos.	Apoyándonos mutuamente, cordializando.	Los jefes dando el ejemplo a los empleados, ayudándolo s y educándolos.	Directamente. Valores éticos, respeto.
2. ¿Sientes sentido de pertenencia por la empresa?	A veces.	Sí, existe un compromiso. A pesar de que ahora no existe un líder en empresa existe responsabilidad para que el trabajo salga.	Sí.	No hacia la empresa sino que me gusta lo que hago.
3. ¿Cuáles son los medios para comunicarse entre departamentos?	Email, <i>Communicator</i> .	Correo, verbal, <i>Communicator</i> (chat interno).	Correo electrónico, teléfono y redes sociales.	Email y teléfono.
4. ¿Los mensajes llegan de forma adecuada al receptor?	Sí, y siempre los mensajes se reiteran.	Los medios permiten la transmisión de los mensajes. Presencialmente.	Sí.	Depende de la reciprocidad y la rapidez. Momentos si y otros no.
5. ¿Crees que continuamente los departamentos se están comunicando?	La falta de personal produce un trabajo en conjunto con los departamentos.	Sí ya que hay apoyo mutuo.	Sí	No. Falta la comunicación, no nos hacen llegar la información a los que estamos en la calle.
6. ¿El trabajo entre departamentos es en grupo o individual?	Grupal pero es jerárquico la decisiones, no hay autonomía.	Grupal.	El trabajo es grupal pero hay mucho individualismo personal.	Dentro de mi área es individual mayormente.

7. ¿Crees que la forma en la que se lleva a cabo la comunicación interna es realmente efectiva? ¿Por qué? ¿Qué mejorarías de ella?	Ha decaído por la falta de personal.	No es tan efectiva pero se ha intentado mejorar ya que no existe suficiente personal. División de funciones y cargos para mejorar, incentivándolos.	Sí pero mejoraría la puntualidad en la transmisión de información.	No es efectiva. Lo que estamos en la calle somos los últimos en enterarnos. Mejoraría la efectividad y la comunicación con el equipo que está fuera de la oficina.
8. ¿Se logra llegar a consenso o reciprocidad de ideas entre los trabajadores?	No hay independencia para la ideas, el gerente general toma la decisión final.	Existe consenso de ideas por la falta de personal pero la toma de decisiones es jerárquica.	A veces.	Sí.
9. ¿Qué medio utilizan para comunicarse entre sí?	Email, link de comunicación interna a nivel mundial (<i>Communicator</i>).	Correo, <i>Communicator</i> , verbal, escrito.	Correo electrónico, <i>WhatsApp</i> ®, llamadas telefónicas.	<i>WhatsApp</i> ® y teléfono.
10. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo?	Ambiente ha mejorado, más armónico.	Chévere, cordializamos más.	Aceptable, adecuado.	Idóneo.
11. ¿Cómo describirías la toma de decisiones en la empresa?	Lenta y ambigua. Se ubica situacionalmente, temas <i>feeling</i> entre cabezas de equipo y el líder.	Difícil ya que depende de afuera, no hay líder en Venezuela.	Depende de la situación. A veces se llega a consenso por medio de votación y también los jefes deciden.	Los gerentes dan las directrices finales.
12. ¿Realizan reuniones entre departamentos? Si lo hacen, ¿con qué frecuencia y cuál es su fin?	Mensualmente entre departamentos. En <i>marketing</i> se basa en gerencial, venta y planificación de la demanda.	Una vez al mes para evaluar el comité de crisis y cobranza, comité de venta y comité de planificación de la demanda.	Sí, una o dos veces al año (estrategia de venta, lanzamiento de productos, las nuevas reglas).	Pocas reuniones y entrenamiento para informar el código de ética y observar el rumbo del trabajo.

13. ¿Consideras que las labores de cada trabajador están bien definidas?	No, no hay delimitaciones del cargo ya que no existe suficiente personal.	No existe descripción específica. El personal tiene cargas de tareas que en los formatos equivale a varios puestos.	No tengo perfil de trabajo definido. Desempeño objetivos que no había ejecutado antes por falta de personal.	Están definidas pero por carencia del personal somos todos toderos.
14. ¿Cómo te sientes en la empresa?	A veces el ambiente organizacional no ayuda pero existe automotivación para lograr el trabajo.	Bien pero hay desorden. La responsabilidad de los trabajadores hace que el trabajo salga. Definir cargos, funciones para mejorar.	Cómodo.	Bien
15. ¿Consideras que los departamentos tienen autonomía en la toma de decisiones?	No.	Depende del cargo. Si existe pero la última palabra la toma el gerente general.	Si pero siempre buscan un consenso.	No.
16. ¿Cómo es la comunicación con la casa matriz?	Continuamente. Existen medios que permiten la comunicación en conjunto.	Efectiva. Está tomando las decisiones importantes como de Recursos Humanos.	No tenemos.	Constante pero no es tan directa.
17. ¿De qué modo afectó el cambio de imagen en su departamento?	Afecto por cambio en el material promocional, desarrollo de material de congreso y la sintonización de los médicos con la nueva imagen.	Estamos en proceso de adaptación.	No afecto.	Ninguno.
18. ¿La empresa proporciona beneficios adicionales al sueldo? ¿Cuáles son estos?	Sí. Política de vehículo, salario variable, pago de teléfonos celulares y los que plantea la ley. Premios por actividades, bono por desempeño	Caja de ahorro, pagos de útiles y becas los hijos de los trabajadores, prestamos de reparación de vehículos.	Contrato colectivo, compra de productos dermatológicos con un costo menor.	Contrato colectivo pero no hay algo adicional.

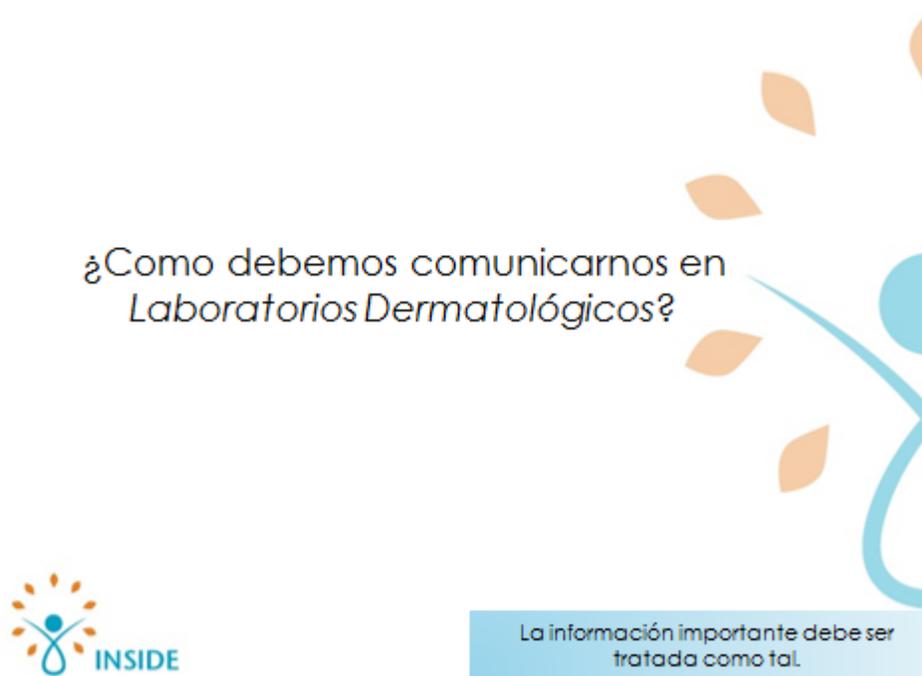
	anual.			
19. ¿Existen materiales de trabajo disponibles todo el tiempo y cómo es el proceso de obtención?	No existe todo el tiempo solo cuando se necesita.	Se maneja por compra. Existe personal que estipula un inventario lo que hace falta.	Por situación política y social hay deficiencia.	Están escasos, carentes para la necesidad diaria.
20. ¿Cuál es el horario de trabajo de la empresa?	8:00 a 5:00.	7:30 a 4:30.	08:00 a.m. a 5:00.	8:00 a 5:00. Depende del día.

N° de Pregunta	Entrevistado N° 13 - Representante de Venta	Entrevistado N° 14 - Representante de Venta	Entrevistado N° 15 - Representante de Venta
1. ¿De qué forma crees que la empresa ha transmitido sus valores?	De forma correcta. Siempre se han preocupado por el bienestar de todos y ese es uno de sus principales valores.	Inducciones, ejecución de tareas.	Correcta. La empresa se esmera en dejarlos claros. Familiaridad.
2. ¿Sientes sentido de pertenencia por la empresa?	Sí, por supuesto. Ya son 9 años dentro de la organización.	Sí.	Sí.
3. ¿Cuáles son los medios para comunicarse entre departamentos?	Vía telefónica o vía mail.	Correo electrónico, teléfono, de forma presencial.	Directamente.
4. ¿Los mensajes llegan de forma adecuada al receptor?	No siempre.	Sí.	Sí.
5. ¿Crees que continuamente los departamentos se están comunicando?	No siempre. Al no estar diariamente en la oficina, no llegan los mensajes como se debe.	Sí.	Sí, además que el grupo es reducido.
6. ¿El trabajo entre departamentos es en grupo o individual?	El trabajo se da tanto individual y en grupo, pero normalmente son en grupo todos dependemos de todos.	Grupal.	De las dos formas.
7. ¿Crees que la forma en la que se lleva a cabo la comunicación interna es realmente efectiva? ¿Por qué? ¿Qué mejorarías de	No, no es realmente efectiva. Mejoraría la comunicación de la gerencia hacia la fuerza de ventas, no toda la información que sale de las oficinas es bajada a todos los representantes. Muchas	Se logran los objetivos.	Sí, cualquier mensaje siempre entre ventas y empresa ha sido efectivo. Mejoraría la disponibilidad de tiempo en los departamentos ya que están cargados de trabajo.

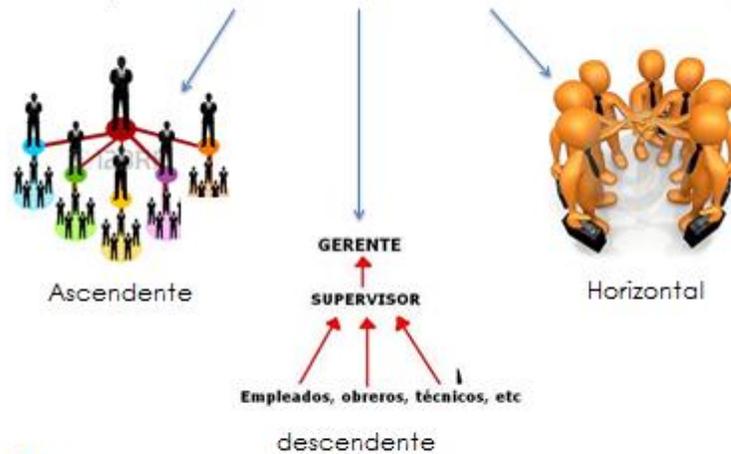
ella?	veces se hacen reuniones en caracas solo con el personal de allá, en vez de hacerse en conferencia para poder participar.		
8. ¿Se logra llegar a consenso o reciprocidad de ideas entre los trabajadores?	Si a pesar que tenemos diferentes puntos de vista siempre llegamos a un acuerdo.	No necesariamente.	Es difícil cuando se trata de presupuesto, patrocinio o pago.
9. ¿Qué medio utilizan para comunicarse entre sí?	Vía telefónica o vía mail.	Teléfono.	Correo electrónico, teléfono, directo.
10. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo?	Amigable.	Cordial.	Sano, efectivo.
11. ¿Cómo describirías la toma de decisiones en la empresa?	En ocasiones improvisadas debido a la situación actual de la empresa.	Lineal.	Existe desorden ya que actualmente no hay un líder en Venezuela. Se tarda en tomar decisiones efectivas.
12. ¿Realizan reuniones entre departamentos? Si lo hacen, ¿con qué frecuencia y cuál es su fin?	Departamento de ventas mínimo dos veces al año.	Sí, cuando tenemos que tratar tópicos comunes es cada tres meses.	Sí, cada 15 días para revisar status.
13. ¿Consideras que las labores de cada trabajador están bien definidas?	Sí.	Sí.	Bien definido.

14. ¿Cómo te sientes en la empresa?	Tranquilo	Satisfecho	Muy bien pero hay muchas cosas por mejorar
15. ¿Consideras que los departamentos tienen autonomía en la toma de decisiones?	No para todas las ocasiones o situaciones.	Sí.	No tiene.
16. ¿Cómo es la comunicación con la casa matriz?	No tengo comunicación.	Correo electrónico.	No, solo el equipo de logística.
17. ¿De qué modo afectó el cambio de imagen en su departamento?	No afecto.	Ninguno.	No afecto. El <i>Laboratorio Dermatológico</i> no posee el contacto efectivo. Se informó sobre el pero no se han hecho los cambios adecuados. En la misma empresa no se ha cambiado el logo.
18. ¿La empresa proporciona beneficios adicionales al sueldo? ¿Cuáles son estos?	Cestaticket, política de vehículo, caja de ahorro, seguro HCM, plan telefónica.	Vacaciones, utilidades, bono por objetivo.	Útiles escolares para los hijos de los trabajadores, planes vacacionales, seguro de vehículos.
19. ¿Existen materiales de trabajo disponibles todo el tiempo y cómo es el proceso de obtención?	No todo el tiempo, la situación política y social ha influido.	Sí.	No existe.
20. ¿Cuál es el horario de trabajo de la empresa?	8:00 a 12:00 y 2:00 a 6:00. Depende de la planificación del representante de ventas.	7:00 a 12:00 y de 2:00 a 5:00 pm	8:00 a 12:00 y de 2:00 a 5:00

Anexo 2: Las siguientes imágenes son las presentaciones que se llevarán a cabo para realizar la primera actividad de la primera estrategia, es decir, la presentación que se realizará a los empleados de la empresa sobre la importancia de los medios de comunicación.



Tipos de comunicación (dirección del mensaje dentro de la empresa)



La información importante debe ser tratada como tal.

Comunicación Descendente

Se trata de la comunicación formal básica e históricamente más utilizada. Surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa.

Los instrumentos más adecuados son :

- Manual del empleado
- Publicación institucional (revista, periódico, newsletter)
- Carta al personal
- Reuniones informativas
- Entrevista
- Cartelera
- Circulares y correos electrónicos grupales



La información importante debe ser tratada como tal.

Comunicación Ascendente

Son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa; nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Permite a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente.

Los instrumentos más adecuados son :

- Buzón de sugerencias
- Entrevista
- Intranet
- Correo electrónico
- Círculos de calidad
- Reuniones periódicas



La información importante debe ser tratada como tal.

Comunicación Horizontal

Es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente se da entre pares. En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal. Cuando se fomenta desde la empresa, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo y el uso de medios formales.

Los instrumentos más adecuados son:

- Reuniones por departamentos o grupos de trabajo
- Sesiones informativas
- **Correo electrónico**
- Redes sociales
- Reuniones con otras divisiones



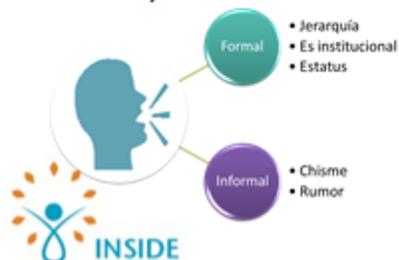
La información importante debe ser tratada como tal.

Tipos de comunicación

(Dentro o fuera de la estructura jerárquica de la empresa)

Comunicación Formal:

Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.



Comunicación Informal:

Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.

Es importante separar la información y darle su debida importancia.

La información importante debe ser tratada como tal.



Beneficios de formalizar las comunicaciones

1. Canalización adecuada de la información.
2. Respaldo de la información.
3. Organización de la información.
4. Rapidez en la comunicación de la información.
5. Se evitan los chismes y la pérdida de información.
6. Distribución efectiva.



La información importante debe ser tratada como tal.

¿Que aprendimos?

Ronda de comentarios y preguntas



¡Muchas gracias por su atención!

La información importante debe ser
tratada como tal.

Anexo 3: Las siguientes imágenes son el material POP que se llevarán a cabo para realizar la segunda actividad de la primera estrategia, es decir, los *flyer* instructivos de los medios de comunicación.

Semáforo de la formalidad

Grado de formalidad	Color asignado
Muy formal	
Medianamente formal	
Informal	



DermaComunicate de forma efectiva

Medio	Grado de formalidad	Ejemplo de comunicación
<i>Email corporativo</i>		Email notificando el pago de las utilidades
<i>Whatsapp</i>		Mensaje de texto para avisar que el visitador está accidentado.
Memo		Recordatorio de la fecha a efectuarse la reunión mensual de ventas
Mensaje de texto		Mensaje notificando la llegada del material POP a la oficina



Dermaconéctate de forma efectiva

Medio	Grado de formalidad	Ejemplo de comunicación
Comunicación directa	●	Dirigirse a un compañero de la oficina para discutir un procedimiento
Reuniones de departamento	●	Reunión del departamento de mercadeo.
<i>Mailing</i> Institucional	●	<i>Mailing</i> del día de las madres a todos los trabajadores de Laboratorios dermatológicos
Chismoso rumores	●	Rumor sobre la aprobación o no de dólares

«El buen uso de los medios de comunicación es clave para mantenerse *Dermaconectados*»



Anexo 4: Las siguientes imágenes son las presentaciones que se llevarán a cabo para realizar la primera actividad de la segunda estrategia, es decir, la presentación que se realizará a los empleados de la empresa sobre “¿Cómo se escribe un *DermaEmail*?”



Estructura de un email

Un mail está compuesto por dos partes:

- Encabezado o Cabecera o *Header*
- Cuerpo o *Body*

El encabezado :

- De o *From*: Nombre y dirección del remitente.
- Para o *To*: Dirección del destinatario.
- Fecha o *Date*: Día y hora del mensaje.
- Asunto o *Subject*: Breve descripción del mensaje.



Cuerpo:

Es la parte del mail donde escribiremos el mensaje que queremos enviar.



¡Aprende a escribir un *DermaEmail*!

Usa una dirección de correo electrónico neutra

Tu dirección de correo electrónico debe ser una variación de tu nombre real, no un apodo ni un nombre de usuario. Usa el punto, los guiones o los guiones bajos para asegurarte de que tu dirección de correo electrónico sea simplemente tu nombre, sin números o letras adicionales, si es posible.

Nunca uses una dirección de correo electrónico poco profesional. Nadie tomará en serio una respuesta de un correo electrónico como `monseñor.sabelotodo@solofiesta.net`.



Siempre utilizar tu correo institucional.



¡Aprende a escribir un *DermaEmail*!

El asunto debe ser corto y preciso.

Evita decir mucho en la sección del asunto, pero asegúrate de que refleje el contenido de tu correo electrónico para una persona que no te conozca.

Si es posible, incluye una palabra clave que haga que el contenido del correo electrónico sea más fácil de recordar o de buscar en una bandeja de entrada muy llena.

Por ejemplo, "Reunión 12 de marzo" es lo suficientemente específico como para que no se confunda con otros asuntos y no es tan específico que distrae (por ejemplo, "Horario, lista de invitados, ordenes de almuerzos y resumen de reunión el 12 de marzo").



¡Aprende a escribir un *DermaEmail!*

Escribe un saludo adecuado

Lo ideal es dirigirse a alguien por su nombre. Usa el título de la persona (Sr., Sra., Señoría o Dr.) con su apellido, seguido de dos puntos (:). Opcionalmente, puedes anteceder al saludo con "Estimado".

Usar el apellido es más formal y debe usarse a menos de que tengas una relación en la que te tuteas con el receptor del correo electrónico.



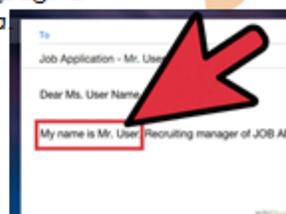
¡Aprende a escribir un *DermaEmail!*

Preséntate en el primer párrafo

También debes incluir la razón por la que estás escribiendo y cómo encontraste dirección de correo electrónico de la persona o sobre la oportunidad por la que estás escribiendo. Por ejemplo:

Mi nombre es Edgar Rivera. Me comunico con usted para hacer una solicitud para la posición de asistente administrativo que aparece en trabajoXYZ.com.

Mi nombre es Alma Rivera. Le escribo sobre la citación de tránsito que recibí el 31 de diciembre de 2009. Obtuve su dirección de correo electrónico en la página web de la Secretaría del Condado de Panorama



Escribe el mensaje en sí

¡Asegúrate de ir directo al grano y no divagues! Si se adorna mucho, el lector podría pasar de largo los detalles importantes. Trata de separar el mensaje en párrafos por tema para que sea más lógico y asimilable.

El correo electrónico no debe ser de más de 5 párrafos de largo, y cada párrafo no debe ser de más de 5 oraciones.

Deja una línea en blanco después de cada párrafo. La sangría no es necesaria.

Evita escribir coloquialmente.



¡Aprende a escribir un *DermaEmail!*

Usa la forma correcta de despedida

Esto depende del nivel de confianza con el receptor del correo electrónico.

Algunos ejemplos son:

- *Atentamente,*
- *Le saluda cordialmente,*
- *Respetuosamente,*
- *Saludos,*



Yours sincerely
Kind regards
Yours truly
I look forward to...



¡Aprende a escribir un *DermaEmail!*

Firma con tu nombre completo

Si tienes un puesto de trabajo, inclúyelo en la línea después de tu nombre, y escribe el nombre de la empresa o la dirección de la página web en la siguiente línea.

Si no tienes un puesto de trabajo en una empresa, pero sí tienes tu propio blog o página web relacionado con el contenido del correo electrónico, incluye el enlace debajo de tu nombre.



¡Aprende a escribir un *DermaEmail!*

Revisa tu mensaje para ver errores en el contenido

Asegúrate de no omitir ningún detalle importante (o revisa si fuiste redundante). Leer tu mensaje en voz alta o pedirle a alguien que revise tu correo electrónico es una buena manera de conseguir una perspectiva diferente sobre lo que has escrito.



¡Aprende a escribir un *DermaEmail*!

Revisa tu mensaje para encontrar errores ortográficos y gramaticales

Si tu proveedor de correo electrónico no te proporciona la opción de revisión ortográfica, copia y pega tu correo electrónico en un procesador de palabras. Arréglalo si es necesario y luego cópialo y pégalo de nuevo a tu correo electrónico.



¡Aprende a escribir un *DermaEmail*!

¿Que aprendimos?

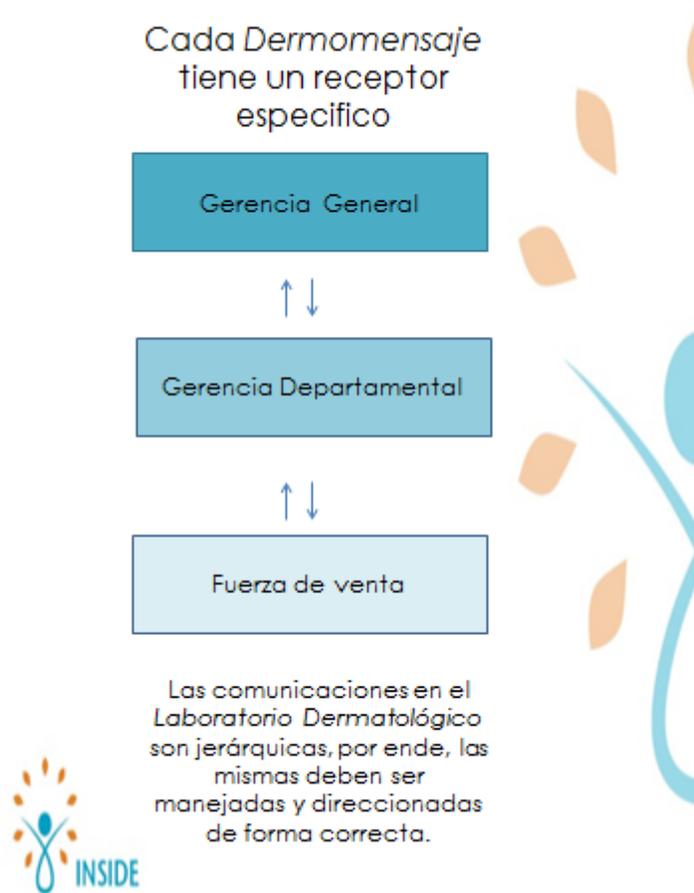
Ronda de comentarios y preguntas



¡Muchas gracias por su atención!

¡Aprende a escribir un *DermaEmail!*

Anexo N° 5: Las siguientes imágenes son el material POP que se llevarán a cabo para realizar la segunda actividad de la segunda estrategia, es decir, los *flyer* poseen instructivos de los lineamientos de la comunicación dentro de la empresa.



Anexo N° 6: Las siguientes imágenes son del documento que se realizará para la primera actividad del segundo objetivo específico, es decir el manual con todos los cargos que tiene la empresa y su función dentro de ella.

Ser Laboratorio Dermatológico

Desarrolla tú potencial
conociendo tus
calidades.

Manual del empleado



Carta de bienvenida



¿Qué es laboratorio
dermatológico?



Contenido

- ¿Qué es Laboratorio Dermatológico?
 1. Nuestra ambición
 2. Historia
 3. Organigrama
 4. Nuestros productos
 5. Valores
- Código de ética
- Modelo de competencias
 1. Descripción de los cargos
- MI empresa , mis derechos y obligaciones
 1. Reglamento interior de trabajo
 2. Políticas internas
- Asistencia y puntualidad
- Vacaciones y días de descanso
- Pago de nómina
- Seguros
- Herramientas de trabajo
- Laboratorio Dermatológico te contacta



Anexo N° 7: Las siguientes imágenes son del cronograma que realizará en la segunda actividad del segundo objetivo específico, es decir, un cronograma de comunicaciones formales por medio del *mailing*.

Cronograma de Comunicaciones Formales por Departamento



Todos somos *Laboratorio Dermatológico*

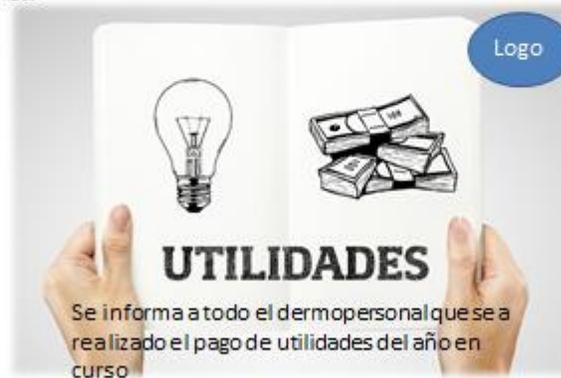
Departamento	Responsable	Fecha	Email
Recursos Humanos	Gerente de recursos Humanos	14-02-2017	Día de los enamorados
Mercadeo	Gerente de Producto	xxx	Lanzamiento de DayLong
Planificación Financiera	Gerente de administración y finanzas	xxx	Pago de utilidades
Logística	Analista de compra y logístico	xxx	Pedido de materiales de oficina
Asuntos Regulatorios	Gerente general	xxx	Aprobación de Mico
Ventas	Gerente nacional de ventas	xxx	Estrategias de venta personal



Ejemplo de planificación

Todos somos *Laboratorio Dermatológico*

Mailing Formal de pago de utilidades
Diciembre 2017.
Enviado por : Departamento de
planificación financiera / Gerente de
administración y finanzas Departamento
Recursos Humanos /Gerente de recursos
humanos.



Todos somos *Laboratorio Dermatológico*

Mailing Formal día de los enamorados
14 de Febrero 2017.
Enviado por : Departamento de Recursos
Humanos / Gerente de recursos
Humanos.



Todos somos *Laboratorio Dermatológico*

Mailing Formal Pedido de materiales de oficina.

Agosto 2017.

Enviado por : Departamento de Logística/ Analista de compra y logística.

Se notifica a todos los miembros de la oficina que el pedido de materiales se realizara el próximo viernes.

Por favor notificar si es requerido algún material especial

Gracias



Todos somos *Laboratorio Dermatológico*

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo, Dayana Corte Gomes, cédula de identidad 16705016 declaro que, una vez analizado el instrumento de investigación que me fue presentado para recolectar información primaria del trabajo de grado titulado Diseño de una estrategia de comunicaciones internas. Caso: Laboratorio Dermatológico

realizado por

Gabriela Báez y Camila Pérez, y una vez incorporadas la observaciones que le he realizado, doy por validado dicho instrumento y lo considero pertinente y adecuado para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma


Dayana Corte Gomes

Fecha 08/05/2016

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo, JESSICA R. CARRERA, cédula de identidad V. 17.706.449 declaro que, una vez analizado el instrumento de investigación que me fue presentado para recolectar información primaria del trabajo de grado titulado

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTERNAS,

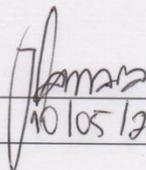
realizado por

GABRIELA BAEZ Y CATILA PÉREZ,

y una vez incorporadas la observaciones que le he realizado, doy por validado dicho instrumento y lo considero pertinente y adecuado para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma

Fecha


10/05/2016

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo, Ricardo Pérez Alfonso cédula de identidad V-4350651 declaro que, una vez analizado el instrumento de investigación que me fue presentado para recolectar información primaria del trabajo de grado titulado:

Diseño de una estrategia de comunicaciones internas. Caso: laboratorio dermatológico.

Realizado por:

Camila Helena Pérez Di Giammarco y Gabriela Verónica Báez Barrios, y una vez incorporadas la observaciones que le he realizado, doy por validado dicho instrumento y lo considero pertinente y adecuado para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma _____

Fecha 10 de mayo de 2016