

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LABORATORIOS
NOLVER, C.A, PARA LA DEFINICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN
EN LAS COMUNICACIONES, PERIODO 2017-2018**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:**

Vielma Puente, Charisting Oraless, CI. V-19.752.914

Asesorado por:

Cardozo Ríos, Geraldine
Martínez Romero, Yaydik

Caracas, abril de 2018

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LABORATORIOS
NOLVER, C.A, PARA LA DEFINICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN
EN LAS COMUNICACIONES, PERIODO 2017-2018**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:**

Vielma Puente, Charisting Oraless, CI. V-19.752.914

Asesorado por:
Cardozo Ríos, Geraldine
Martínez Romero, Yaydik

Caracas, abril de 2018

Señores:

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Vielma Puente, Charisting Oraless**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-19.752.914**; cuyo título tentativo es: **“Diagnóstico de la comunicación interna de Laboratorios Nolver, C.A, para la definición del grado de satisfacción en las comunicaciones, periodo 2017-2018”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 21 días del mes de marzo del 2018

Cardozo Ríos, Geraldine
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Martínez Romero, Yaydik
Asesor académico



NOLVER

Gente con entrega al servicio de la salud en Venezuela

Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila
Especialización en Comunicación Organizacional
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **Gerente de Administración** autorizamos a la estudiante de la Especialización en Comunicación Organizacional, **Vielma Puente, Charisting Oraless**, para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **"Diagnóstico de la comunicación interna de laboratorios Nolver, C.A, para la definición del grado de satisfacción en comunicaciones, periodo 2017-2018"**.

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,



Angel Trejo

Gerente de Administración

0212-9185682

Laboratorios Nolver, C.A.
RIF: J-00324390-6

Laboratorios Nolver C.A.
Av. Río de Janeiro con Calle Los Ruiseñores,
Urb. Colinas de la California, Edif. Nolver,
Municipio Sucre Edo. Miranda 1071 - Venezuela.
Tel: (0212) 918-55-55.
<http://www.nolver.com>,
RIF: J-00324390-6

DEDICATORIA

A mi familia por siempre inculcarme la importancia de la educación y el continuo crecimiento.

A mi hermana por su apoyo incondicional, en especial durante estos últimos años, donde ha pasado a ser como una segunda madre.

A Jesús Herrera por su ayuda y comprensión durante mis estudios de especialización.

AGRADECIMIENTOS

A mis tutoras, por la dedicación y el apoyo brindado para hacer posible este estudio, en especial por sus recomendaciones y pertinentes observaciones.

A Laboratorios Nolver, C.A, por su disposición al permitirme realizar este diagnóstico dentro de la organización, especialmente a las personas que se tomaron unos minutos de su tiempo para atenderme y responder el cuestionario con receptividad y amabilidad.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

“Diagnóstico de la comunicación interna de Laboratorios Nolver, C.A, para la definición del grado de satisfacción en las comunicaciones, periodo 2017-2018”.

Autores: Vielma Puente, Charisting Oraless

Asesores: Cardozo Ríos, Geraldine Juliette
Martínez Romero, Yaydik

Año: 2018

RESUMEN

Dentro de Laboratorios Nolver C.A., se evidenciaron algunas carencias en las comunicaciones internas, entre ellas; vacíos de información, rumores y desmotivación, los cuales incrementaron su presencia como consecuencia de un proceso de reestructuración realizado durante los últimos años. De allí surgió la necesidad de plantearse ¿Cómo es percibida la comunicación interna por parte de los empleados? y ¿Cuál es su grado de satisfacción al respecto? Esta investigación tuvo como objetivos diagnosticar las comunicaciones para la definición de la satisfacción de los públicos, así como definir el status de las relaciones intergrupales, conocer las opiniones de los empleados y definir la situación actual de la realimentación a fines de realizar recomendaciones para trabajar en pro de comunicaciones efectivas, por ende se consideraron como antecedentes investigaciones realizadas entre los años 2006 y 2016 y se tomaron como referencial los estudios de Downs y Hazen, dos de los pioneros que involucraron la satisfacción en el trabajo con las comunicaciones existentes dentro de la organización. Este TEG corresponde a una investigación evaluativa de campo, donde se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, cuyos resultados permitieron definir la existencia de un nivel medio de satisfacción, motivo por el cual se recomienda priorizar estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento de la organización y la satisfacción de los empleados.

Línea de Trabajo: Comunicación Organizacional

Palabras clave: Comunicación, satisfacción, públicos internos, información, relaciones, opiniones, medios.

Nomenclatura UNESCO: (6308) Comunicaciones Sociales y (5311) Organización y dirección de empresas.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.2.1.- OBJETIVO GENERAL.....	15
1.2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.4.- ALCANCE Y DELIMITACIÓN.....	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
2.2.- BASES TEÓRICAS	26
2.3.- BASES LEGALES	42
2.4.- ASPECTOS ÉTICOS.....	44
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	45
3.1.- HISTORIA.....	45
3.2.- MARCO FILOSÓFICO.....	46
3.4.- MARCO LEGAL.....	48
3.5.- CÓDIGO DE ÉTICA.....	51
3.8.- ORGANIGRAMA	53
3.9.- PERSONAL	54
3.10.- MERCADO	54
3.11.- ASPECTOS COMUNICACIONALES.....	55
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	61
4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
4.2.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	62
4.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
4.4.- CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	64
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	72
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS	119
ANEXOS	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Laboratorios Nolver, C.A., al 09/03/18	53
Figura 2. Logo de Laboratorios Nolver, C.A.	55
Figura 3. Satisfacción con respecto al trabajo.....	73
Figura 4. Satisfacción últimos 6 meses.	74
Figura 5. Satisfacción - Información sobre el progreso en el trabajo.	75
Figura 6. Satisfacción - Información de metas y políticas del departamento.	76
Figura 7. Satisfacción - Información sobre los requerimientos del trabajo.	77
Figura 8. Satisfacción - Tiempos de respuesta.	78
Figura 9. Satisfacción - Comunicaciones para el logro de metas.....	79
Figura 10. Satisfacción - Comunicación de identificación y compromiso	80
Figura 11. Satisfacción - Comunicación horizontal.	82
Figura 12. Satisfacción - Pertinencia del intercambio de información	83
Figura 13. Satisfacción - Receptividad de los supervisores.	84
Figura 14. Satisfacción - Guía para resolver problemas	85
Figura 15. Satisfacción - Percepción de la confianza de los supervisores.....	86
Figura 16. Satisfacción de los empleados.....	87
Figura 17. Satisfacción de los supervisores - comunicación ascendente.	88
Figura 18. Satisfacción de los supervisores - Anticipación a las necesidades.....	89
Figura 19. Satisfacción de los supervisores - Receptividad de los empleados.	90
Figura 20. Satisfacción de los supervisores - Comunicación ascendente.....	91
Figura 21. Satisfacción - Adaptación de las prácticas comunicacionales.	92
Figura 22. Satisfacción sobre las publicaciones de la organización.....	93
Figura 23. Satisfacción - Resolución de conflictos - canales correspondientes.	94
Figura 24. Medios de comunicación utilizados con mayor frecuencia.....	95
Figura 25. Frecuencia del uso de canales formales e informales.	96
Figura 26. Satisfacción trabajo propio vs. el de los demás.	97
Figura 27. Satisfacción - Reconocimiento de los esfuerzos.....	98

Figura 28. Satisfacción - Información de los problemas - trabajo.....	99
Figura 29. Satisfacción - Información sobre evaluaciones.....	100
Figura 30. Satisfacción - Entendimiento de los problemas - colaboradores.....	101
Figura 31. Satisfacción - Resultados generales.....	103
Figura 32. Satisfacción - Resultados generales.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Bases Legales - Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración.....	43
Tabla 2. Marco Legal - Constitución de la República Bolivariana de Venezuela...	48
Tabla 3. Marco Legal - Ley de Medicamentos	49
Tabla 4. Marco Legal - Ley Orgánica de Precios Justos.....	50
Tabla 5. Empleados de Nolver	54
Tabla 6. Empleados Nolver	63
Tabla 7. Operacionalización de Variables - Satisfacción de los públicos internos y función de los mensajes.....	64
Tabla 8. Operacionalización de Variables – Relaciones intergrupales y tipos de comunicación	65
Tabla 9. Operacionalización de Variables - Opinión de los públicos internos y satisfacción de medios.....	66
Tabla 10. Operacionalización de Variables - Satisfacción de la realimentación y optimización de las respuestas	67
Tabla 11. Agrupación de las Dimensiones de Downs y Hazen	69
Tabla 12. Agrupación de Resultados - Categorías de Satisfacción	103

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento esencial en todo proceso de interacción, es una condición inherente al ser humano, ya que le permite socializar y crear vínculos en el ámbito, personal, profesional y laboral. Dentro de las organizaciones este proceso se puede dar de manera formal e informal, a pesar de que las empresas cuenten con una estructura formal, pues si bien las comunicaciones le permiten a las personas intercambiar ideas, opiniones y percepciones sobre la organización y sus procesos, también le permiten expresar sentimientos y crear relaciones más allá de lo laboral, lo cual puede interferir en la resolución de problemas y en el funcionamiento de la organización. Al respecto Varona (2005), entiende que la comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios (p. 89).

De acuerdo a lo anterior se pueden considerar las comunicaciones como la columna vertebral de la organización, la cual se ramifica en diferentes tipos y comprende múltiples elementos caracterizados por el intercambio de información, dicho intercambio propicia y coordina las actividades dentro de las organizaciones para trabajar en función de los objetivos y generar cambios satisfactorios.

Según Fernández (1999) “Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia impredeciblemente” (p. 61).

Este criterio hace alusión de que la comunicación es necesaria para el logro de actividades, especialmente cuando estas se ven afectadas por aspectos externos, los cuales interfieren internamente e influyen en el desarrollo de la organización y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Fernández (1999) además describe la comunicación como un fenómeno, una disciplina y como un conjunto de técnicas, desde este último enfoque la comunicación puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa, la primera se enfoca en las personas que conforman la organización a nivel interno y la segunda, comunicación externa, se enfoca en los públicos vinculados a la organización a nivel externo. Sin embargo en este estudio sólo se consideraran los públicos que conforman la organización a nivel interno para la definición de la satisfacción con respecto a las comunicaciones existentes.

Señalado lo anterior, a continuación se esbozaran los capítulos de la presente investigación, los cuales se basan en la comunicación interna como elemento de estudio, para ello se plantea como objetivo principal diagnosticar las comunicaciones internas de Laboratorios Nolver, C.A, para la definición de la satisfacción de los públicos en las comunicaciones. En tal sentido el presente estudio, quedó estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: se basa en el planteamiento del problema de la comunicación interna de Laboratorios Nolver C.A., además incluye los objetivos, justificación, alcance y delimitación.

Capítulo II: comprende el marco teórico, donde se incluyen los antecedentes y bases teóricas de la investigación.

Capítulo III: contiene el marco organizacional de Laboratorios Nolver, C.A., (historia, marco filosófico, función social, marco legal y aspectos relacionados a la estructura física y al ámbito comunicacional de la empresa).

Capítulo IV: comprende el marco metodológico, donde se presenta el tipo de investigación, la operacionalización de variables, los métodos e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo V: hace referencia a la presentación y análisis de resultados, donde se exponen los datos concluyentes de la investigación, considerando la percepción de los empleados de Nolver sobre las comunicaciones de la empresa.

Capítulo VI: comprende las conclusiones y recomendaciones, donde se incluyen las observaciones y posibles aspectos a considerar para el manejo de una comunicación efectiva.

Finalmente, es importante retomar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y la necesidad de realizar diagnósticos con lo que respecta a este tema, ya que dichos diagnósticos permiten implementar correcciones de manera oportuna y eficaz a fines de proveer a la organización y a sus públicos una comunicación efectiva. Para lograr esto en primera instancia es necesario conocer, definir o determinar la satisfacción de las personas que las conforman, en este caso los públicos internos, quienes por su percepción contribuyen a detectar los focos o aspectos claves a tratar, con la finalidad de trabajar en función de ello y hacer de la comunicación un proceso de mejora continua que considera las necesidades de la organización y de las personas que la integran, tal y como se da el caso de la presente investigación desarrollada en el ámbito organizacional, específicamente en Laboratorios Nolver, C.A., empresa ubicada en la ciudad de Caracas y cuya información será detallada más adelante de acuerdo al orden de los capítulos mencionados.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación es una herramienta indispensable para el éxito organizacional, caracterizada por diferentes elementos que hacen posible el desarrollo de la empresa, entre ellos la comunicación interna, la cual está orientada a los públicos internos y a las relaciones entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización.

En la actualidad dicha comunicación es la garante del desarrollo organizacional, según Mass (citado en Esteninou 1998) “De la comunicación y de su adecuado manejo depende en gran medida, el éxito de una organización, ya que es el factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua” (p 159). En concordancia con lo indicado por la autora, se puede agregar que las comunicaciones internas influyen el ámbito externo como el resultado de un conjunto de interacciones, que a su vez se realimentan de lo que sucede fuera de ella, pues si bien el entorno puede desempeñar un papel determinante dependiendo de las medidas que tomen las empresas para responder a los cambios, son los públicos internos los primeros en reaccionar a ellos.

En este sentido, es importante destacar lo sucedido en Laboratorios Nolver, C.A., una compañía farmacéutica dedicada a comercializar productos dirigidos a atender diversas especialidades médicas en el país. Esta organización estuvo inmersa en un proceso de reestructuración de personal, lo cual evidenció la susceptibilidad de sus públicos internos a las comunicaciones existentes, situación que influyó negativamente con lo que respecta a la satisfacción hacia la organización, por la forma como se manejó el proceso, puesto que la información no se comunicaba de manera oportuna a pesar de la existencia de diferentes

medios o canales de comunicación y de la necesidad de los empleados de estar informados.

El mencionado proceso de reestructuración comenzó en el periodo 2015-2016 y fue retomado entre los años 2017-2018, durante este tiempo la empresa pasó de un cambio gradual a un cambio drástico, lo cual demostró deficiencias en la comunicación interna especialmente durante el último periodo, donde se hizo notoria la existencia de rumores, vacíos de información y actitudes negativas hacia las comunicaciones existentes.

Además de ello, los mensajes no eran transmitidos en el momento adecuado y se enfocaban en temas que no tenían relación con lo que estaba sucediendo, lo cual era inoportuno para los empleados, quienes comentaban e inferían sobre lo que podría pasar en la empresa, ya que habían muchas expectativas y muy pocas respuestas.

Los públicos internos de menor escala jerárquica se dirigían a sus jefes para solicitar información, pero las respuestas eran muy vagas ante la situación, ya que todo se manejaba a nivel confidencial y principalmente entre el personal directivo, lo cual afectó las comunicaciones y las relaciones de trabajo como resultado de la escasez de las contestaciones pertinentes.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, surgió la necesidad de investigar sobre la satisfacción de los públicos internos de Nolver con respecto a las comunicaciones existentes, para lo cual se hizo significativo responder a las siguientes interrogantes: ¿Cómo es percibida la comunicación interna de Laboratorios Nolver, por parte de los colaboradores? y ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a las comunicaciones internas?

1.2.- OBJETIVOS

1.2.1.- OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar las comunicaciones internas de Laboratorios Nolver, C.A, para la definición de la satisfacción de los públicos en las comunicaciones.

1.2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los niveles de satisfacción de los públicos internos, en cuanto a la función de los mensajes.
- Definir el status de las relaciones intergrupales de la organización, para el establecimiento de los tipos de comunicación apropiados.
- Conocer las opiniones de los públicos internos de la organización, con respecto a los medios disponibles, para la definición de su satisfacción.
- Definir la situación actual de la retroalimentación en los públicos internos, para la optimización de las respuestas a las comunicaciones.

1.3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio es relevante tanto del punto de vista académico como desde el punto de vista organizacional, ya que hoy por hoy la comunicación es un elemento indispensable para el mantenimiento de buenas relaciones y para el logro de diferentes objetivos, tal y como se señala a continuación, la comunicación interna es:

“El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Andrade, 2005, p.17)

De allí la necesidad de fomentar acciones comunicativas a nivel interno para propiciar y promover la interacción entre sus miembros, este proceso se lleva a cabo a través de diferentes medios con la finalidad de transmitir mensajes y

establecer relaciones interpersonales, las cuales actualmente son influenciadas por el entorno que atraviesa el país, lo que ha evidenciado una sobreexposición de las organizaciones a factores externos (económicos, políticos y sociales), factores que interfieren en la forma de comunicar de las organizaciones y que trascienden directamente sobre los colaboradores.

Considerando lo indicado por el autor, es importante destacar que durante el proceso de reestructuración de Nolver se evidenció desmotivación como resultado de los vacíos de información ante las interrogantes de los empleados y por la difusión tardía de la misma. Adicionalmente estos cambios propiciaron la apatía y poca receptividad de las comunicaciones posteriores afectando las actividades diarias del colaborador, quienes en talleres y cursos expresaban la situación y en algunos casos se quejaban de no conocer el status de la organización.

A fin de comprender un poco sobre estas deficiencias Ritter (2008), plantea que “uno de los mayores problemas que enfrenta la gerencia en tiempos de cambios, sobreviene en aquellos momentos en que no se tiene o no se puede dar respuestas a todas las preguntas que se reciben.” (p.143)

Asimismo Ritter (2008) agrega unos ejemplos, en los cuales la desvinculación de personal guarda estrecha relación con el tema de estudio, ya que la falta de información ante este tipo de situaciones genera inseguridad en los empleados y desmotivación, afectado drásticamente el sentido de pertenencia y el compromiso hacia la organización, por ello la necesidad de comunicar proactivamente para neutralizar o minimizar los efectos negativos de los rumores y darle a conocer previamente a los empleados las formas de realizar los cambios.

Finalmente es importante acotar que este estudio es importante, ya que en Nolver existe una demanda de información y para conocer al respecto en primer lugar se debe investigar cómo se da la comunicación actualmente y que opinan los colaboradores al respecto.

1.4.- ALCANCE Y DELIMITACIÓN

Desde el ámbito de la comunicación organizacional esta investigación se realizó en Laboratorios Nolver, C.A. con el propósito de conocer cómo es percibida la comunicación interna en la empresa y cuál es grado de satisfacción de los colaboradores al respecto, por eso se planteó hacer un diagnóstico, para la definición del grado de satisfacción, considerando a todos los empleados de Laboratorios Nolver, C.A., como la población de estudio (13 personas).

Dicho diagnóstico se enfocó en el periodo 2017-2018, tiempo en el cual la empresa se ve inmersa en un proceso de reestructuración, así mismo es importante destacar que el instrumento se implementó a finales del tercer trimestre del 2018, con la finalidad de obtener información sobre las comunicaciones dadas durante la última fase del proceso de reestructuración.

Por otra parte, en este diagnóstico el investigador actuó en el rol de asesor, motivado a los conocimientos teóricos-prácticos adquiridos durante los estudios de la Especialización en Comunicación Organizacional, los cuales además de diagnosticar, le permiten realizar recomendaciones y propuestas para ser partícipe de un proceso de cambio dentro de la organización.

Para concluir, se debe destacar que en la presente investigación se formalizó un diagnóstico y no se elaboró un plan de comunicaciones, ya que la empresa se encuentra en la última fase del proceso de reestructuración, lo cual por los momentos sólo permite conocer el status de las comunicaciones dentro de la organización y por ende la opinión de los colaboradores con lo que respecta a las comunicaciones, información y medios, esto con la finalidad de presentar las recomendaciones a considerar. En este caso no se realiza un plan estratégico de comunicaciones inmediato, puesto que para ello en primer lugar se debe conformar un equipo interno de comunicaciones y si el proceso de

reestructuración no ha culminado y los nuevos lineamientos del corporativo no se han dado a conocer no se puede partir de una base sólida para realizar dicho plan.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Al estudiar las organizaciones es necesario considerar la trascendencia de las comunicaciones internas sobre el desarrollo de las mismas, por ello el interés de los siguientes estudios, los cuales servirán de sustento para el presente Trabajo Especial de Grado (TEG).

En primer lugar consideraremos el estudio de Morales (2016), presentado para optar al título de Especialista en Gerencia en Comunicación Corporativa, titulado *“La efectividad de la comunicación interna en la Dirección Territorial de Salud de Caldas”* en la Universidad Católica de Pereira, Colombia, cuyo objetivo principal era determinar la efectividad del proceso de comunicación de esta organización. Los resultados de este estudio permitieron concluir que los colaboradores se sienten satisfechos con la comunicación interna y los canales de comunicación. Morales (2016), destaca que “Los funcionarios se sienten satisfechos con la comunicación interna. Aunque principalmente utilizan el correo y redes sociales, cuando se les pregunta por otro canal de comunicación, manifiestan que así se sienten bien (recibiendo información por e-mail básicamente)”.

Por otra parte en esta investigación se determinó la existencia de algunos elementos que requerían revisión, por lo cual el investigador recomienda y destaca la importancia de realizar un plan de comunicaciones para darle un enfoque adecuado a las necesidades de la organización desde el área de comunicación.

En virtud de lo anterior, se puede decir que el estudio de Morales guarda relación con el presente diagnóstico, ya que en ambos se evalúa la comunicación interna, para tratar de determinar la satisfacción de los colaboradores con respecto a las comunicaciones y los canales existentes.

Por otra parte Arteaga (2015), presentó en la Universidad Simón Bolívar, Venezuela, su trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de la Empresa, titulado “*Comunicación efectiva en la empresa Laboratorios Cienvar, C.A*”, cuyo objetivo principal fue apoyar el desarrollo del laboratorio mediante la elaboración de una propuesta para lograr una comunicación efectiva dentro de la empresa, que garantice el cumplimiento de su misión con calidad y eficiencia.

Este TEG se enfocó en la realización de un examen del proceso de comunicación efectiva y de las condiciones que favorecen u obstaculizan dicho proceso, para posteriormente elaborar una propuesta de comunicación efectiva. El investigador hizo énfasis en la existencia de varias herramientas dentro de la organización que facilitaban las comunicaciones, pero sin embargo esto no incluyó su efectividad, ya que solían generar dudas y confusiones entre los integrantes de la misma, por ello la necesidad de diagnosticar. Adicionalmente en el estudio se evidenció la importancia de las relaciones interpersonales positivas para el éxito de la organización, el cual contribuye en el desempeño de las personas y fomenta la cooperación y el trabajo en equipo, concluyendo que “el desempeño y la eficiencia del equipo humano dentro de la empresa aumenta cuando los trabajadores se sienten a gusto y comprometidos con su lugar de trabajo y esto se logra cuando están claros e informados de todo lo que tenga que ver con la empresa, su misión, su visión, valores...” (p. 81)

Lo indicado anteriormente se vincula al presente estudio por la necesidad de diagnosticar para conocer el status de la comunicación y cómo influyen diferentes elementos en el proceso de la comunicación interna, en especial las relaciones interpersonales, las cuales facilitan el proceso de interacción dentro de la organización para la obtención de la retroalimentación y en consecuencia para la optimización de las respuestas a las comunicaciones existentes.

Por otro lado, Cabrera (2013), en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, titulado “*Propuesta*

de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del estado venezolano: caso. Petroquímica de Venezuela, S.A”, presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela, fundamenta su estudio en una investigación mixta (de campo-documental), ya que los datos se obtuvieron de forma directa y al mismo tiempo a través de una recopilación y análisis de datos secundarios. Este estudio se realizó con el fin de obtener información sobre la situación de las comunicaciones de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A., en el cual los resultados coincidían en que no poseían las técnicas adecuadas de comunicación y debían desarrollar habilidades comunicativas, para esto Cabrera propuso incentivar las acciones comunicativas a través de medios de comunicación adecuados, la interacción comunicacional y promover espacios de comunicación para atender los focos críticos.

Este estudio guarda relación con la presente investigación, ya que ambos se enfocan en la recopilación directa de datos para conocer la situación actual de las comunicaciones, además de ello estudia el flujo de la información en diferentes niveles, la interacción y los medios de comunicación.

Por su parte, Tinta (2012), en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional en la Universidad de las Américas, Ecuador, presentó su estudio titulado *“Diagnóstico de la comunicación interna en la Universidad Internacional SEK de la ciudad de Quito”*, dicho estudio tenía como objetivo principal establecer las herramientas de comunicación interna en el personal administrativo de la universidad, para la existencia de un mejor rendimiento. En este estudio se determinó que el 100% de los empleados nunca fueron informados de las políticas de comunicación interna, el 85 % conoce la misión, visión y objetivos de la empresa y el 58 % añadió que no conocen los procedimientos administrativos.

Asimismo, Tinta (2012), señaló “que con la utilización e implementación de herramientas adecuadas de comunicación se logrará eliminar rumores, especulaciones, malos entendidos, y de esta manera se mejora el clima organizacional”. (p. 90)

Finalmente los resultados de este estudio permitieron valorizar la apertura para la capacitación en comunicación interna como buena, los canales de comunicación, el lenguaje y la forma de difundir la información como regular, a pesar de la existencia de un departamento de comunicación interna, el cual tiene muchas deficiencias y esto se debe en parte a la inexistencia de un plan de comunicación.

Esta investigación al igual que la de Laboratorios Nolver, trata de valorizar la comunicación con respecto a los diferentes niveles jerárquicos de la organización, así como la apertura de los empleados hacia las comunicaciones existentes, de allí su relación y el interés de conocer la satisfacción de los públicos internos partiendo de los diferentes tipos de comunicación.

Planas (2011), en su estudio titulado “*Comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones Futuro 2010*” para optar al título de Magíster en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, enfocó su investigación en un nivel descriptivo, el cual tenía como finalidad establecer el tipo de relación entre la comunicación interna y la opinión ética de los empleados de esta organización, con el propósito de evaluar la filosofía de gestión y su incorporación en los discursos emitidos por la empresa y como eran percibidos dichos discursos por los trabajadores. Este estudio determinó que los medios existentes en la empresa no eran lo suficientemente formales y que existía incongruencias entre el discurso filosófico de la organización y las comunicaciones internas y esto se debía principalmente a la poca divulgación de los valores éticos de la organización y la inexistencia de un código de ética que permitiera fomentar acciones que proyecten formalmente los valores de la institución. Esta investigación evidenció carencias comunicativas de la gerencia hacia sus

trabajadores por lo que el investigador sugirió; “realizar un plan de comunicación organizacional unido con los objetivos de la empresa, misión, visión” (p. 117).

Este estudio guarda relación con el presente diagnóstico ya que en Nolver, se puede apreciar desmotivación y la ausencia de compromiso, el cual afecta la identidad de los empleados con respecto a la organización. Esta desmotivación puede ser un factor clave dentro de la comunicación interna, ya que interviene en la práctica de los valores organizacionales de la institución e influyen significativamente en el logro de los objetivos de la empresa.

Mesa (2009), presentó en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, su trabajo de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, titulado “*Formulación de la estrategia general de comunicación interna de Celeritech Solutions*”, la cual se caracterizó por ser una investigación de tipo interactiva (investigación-acción), allí planteaba como objetivo general formular una estrategia de comunicación interna, sin embargo antes de ello, visualizó la implantación de una intervención de desarrollo organizacional que permitiría diagnosticar cualitativamente y cuantitativamente la efectividad de las comunicaciones internas y satisfacción del personal con las comunicaciones formales e informales de la organización.

Los resultados de este estudio reflejaron que la información que recibía la organización para el momento era catalogada entre muy poca y algo, lo que denotó la necesidad de información, concluyendo que los empleados de CeleriTech no se sienten satisfechos con las comunicaciones existentes. Así mismo, Mesa (2009) indica que “tanto los resultados del cuestionario aplicado como las entrevistas realizadas evidencian que CeleriTech Solutions no cuenta con un sistema de comunicaciones establecidos, lo que ocasiona que en la mayoría de los procesos las comunicaciones sean informales y poco estructurados” (p. 49).

Este estudio guarda relación con el presente TEG, ya que se basa en la evaluación de la efectividad y la satisfacción del personal con las comunicaciones internas a través de una encuesta, la cual fue una adaptación del cuestionario de satisfacción comunicacional de Downs y Hazen.

Moret y Arcila (2009), presentaron una investigación descriptiva de campo enfocada en un caso titulado; "*Comunicación interna y cultura en las Organizaciones: caso grupo FISA (España)*", publicado en el anuario electrónico de estudios en Comunicación Social "*Disertaciones*", Universidad de Los Andes, Venezuela. El estudio de este caso tiene como objetivo evaluar el proceso comunicativo interno de la organización y los elementos de la cultura, a partir de la percepción que tenían los trabajadores de la comunicación interna formal e informal y la cultura organizacional, la cual arrojó alta correspondencia entre lo dicho por los directivos y la percepción de los empleados.

En el estudio de este caso se evidencia la evaluación de la comunicación como proceso, realizado en función de la percepción que tienen los empleados sobre la comunicación formal y la comunicación informal y se relaciona con este diagnóstico, ya que se consideran los diferentes tipos de comunicación, así como su impacto, el cual es evaluado a través de las diferentes apreciaciones de los públicos internos, apreciaciones que permiten definir la satisfacción en comunicaciones y en consecuencia su efectividad.

Fadel (2006), en su trabajo de grado para optar al título de Especialista en Comunicación Social presenta su estudio en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, titulado "*La Comunicación interna en la Academia de Diseño Centro Gráfico de Tecnología*", el cual se enfocó en evaluar la comunicación interna de la academia.

Los resultados de este estudio permitieron diagnosticar la falta de comunicación entre la directiva y estudiantes, la directiva y docentes, la directiva y administración

y entre los propios docentes, lo que evidenció poca integración entre los miembros y desinformación, haciendo imposible una planeación efectiva de la comunicación. Asimismo, esta investigación demostró las deficiencias en cuanto a los canales de comunicación y la realimentación con los públicos internos. Según Fadel (2006), estos aspectos influyen en el desempeño y en la motivación de los miembros de la academia ya que, “la organización refleja, a través del desempeño y la poca motivación de sus miembros, elementos preocupantes en el manejo de la comunicación interna, lo cual debe ser motivo de revisión por parte de la directiva, a fin de lograr la efectividad de la organización...” (p. 84).

Este estudio se relaciona con el presente TEG, por la evaluación de las percepciones de las comunicaciones y su incidencia en el desempeño y motivación.

Finalmente es importante acotar que estos estudios presentan similitud, ya que todos evalúan las comunicaciones internas en las empresas, los flujos de información y su efectividad, ya sea para realizar un diagnóstico, elaborar una propuesta y/o formular una estrategia. Adicional, entre los aspectos de semejanza se puede destacar el interés de conocer el status de la situación de las comunicaciones y la satisfacción de los empleados con lo que respecta a ello, tal y como es el caso de las investigaciones de Morales (2016), Planas (2011) y Mesa (2009), quienes orientan sus trabajos en los estudios de Downs y Hazen.

Por otra parte, estos antecedentes se diferencian, ya que además de la comunicación interna, estudian otros elementos, por ejemplo la cultura en las organizaciones, en el caso de Moret y Arcila (2009) y la opinión ética de los empleados, en el caso de Planas (2011).

2.2.- BASES TEÓRICAS

En este estudio se exponen las bases teóricas que orientan y sirven de sustento para la realización este diagnóstico, por ende a continuación se presentan algunas proposiciones y definiciones teóricas referentes a la problemática de estudio.

2.2.1.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En la actualidad al escuchar la palabra comunicación lo primero en lo que pensamos es en información, sin embargo ambos aspectos son diferentes, a pesar de estar estrechamente relacionados. Con respecto a esto, es importante traer a acotación lo indicado por Riter (2008), quien señala que erróneamente son considerados como sinónimos y los define así:

La información es la materia prima que se utiliza en procesos de comunicación para obtener un resultado que es comprensión y significado compartido. La información no es comprensible ni significativa para otra persona, hasta que esta la procesa y la entiende...La comunicación es un proceso mucho más sofisticado, porque busca producir un resultado cognitivo y/o emocional, determinando luego, mediante la evaluación del feedback, la eficiencia del proceso de comunicación. En otras palabras si no hay feedback no es comunicación (p. 16).

Al respecto cabe citar a Ruiz (2007), quien plantea que:

La información, consiste en la transferencia de mensajes, noticias, conocimientos, ordenes, orientadas o no a la transformación de los conocimientos de otras personas.

La comunicación, consiste en un intercambio, es relacional y existe solamente como resultado de la interacción entre dos o más protagonistas (individuos, grupos, organizaciones), orientada o no a la transformación de los conocimientos, las actitudes o el comportamiento de otras personas (p. 167).

De acuerdo a lo indicado por los diferentes autores, se puede decir que la información sólo consiste en la transmisión de datos con un sentido, o en la transmisión de mensajes con un fin específico (dar a conocer, difundir, expresar), mientras la comunicación es el proceso que involucra la información como una de sus fuentes principales para lograr el entendimiento, la comprensión y la realimentación, por tanto al hablar de comunicación se habla de interacción, relaciones o vínculos comunicacionales creados a través del feedback.

Hoy la comunicación constituye un proceso indispensable en nuestras vidas, y más aún dentro de las organizaciones, ya que de este proceso depende la articulación y el engranaje de los diferentes aspectos y elementos que interfieren en las empresas y que se convierten en garantes del éxito organizacional, de allí la importancia de informar y dar feedback oportunamente.

2.2.2.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Antes de comenzar a definir y a describir la comunicación interna es necesario conocer algunas acepciones del término comunicación organizacional, las cuales según Fernández (1999), son tres:

- La comunicación como un fenómeno, que se da naturalmente en toda organización a través del intercambio de mensajes entre los integrantes de la organización, entre la organización y sus integrantes y finalmente entre la organización y su medio.
- La comunicación organizacional como disciplina, cuyo objetivo es estudiar la forma como se da el fenómeno planteado en el punto anterior.
- La comunicación organizacional vista como conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (pp. 31-32).

De acuerdo con lo anterior, el autor describe la comunicación como un fenómeno, una disciplina y como un conjunto de técnicas. Desde este último enfoque la comunicación puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa, la

primera se enfoca en las personas que conforman la organización a nivel interno (micro): empleados, obreros, directivos, entre otros y la segunda, comunicación externa, se enfoca en los públicos vinculados a la organización a nivel externo (macro): proveedores, clientes, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, accionistas y distribuidores.

Este autor plantea que las tres acepciones son válidas, sin embargo para este diagnóstico se considerará la tercera, ya que incluye la comunicación interna, aspecto de interés y acción en el presente estudio.

Al respecto cabe citar a Varona (2005), quien indicó que:

La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sientan valorados como personas (p. 89).

Es decir que para que toda organización funcione correctamente debe poseer una excelente comunicación, la cual se debe adecuar al tipo de empresa y en pro de las personas que las conforman, esto permitirá que sus miembros se sientan involucrados y comprometidos con la organización para trabajar en conjunto considerando los objetivos personales como fuentes de inspiración para el logro de los objetivos organizacionales.

Este autor agrega que son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional, en la eficiencia y productividad de la misma, por ende son susceptibles al deterioro y como resultado de ello plantea la necesidad de las auditorías de comunicación, “la cual se ha definido según Downs, 1988; Hamilton, 1987 (Citado en Varona 2005) “como un proceso de diagnóstico que tiene como

propósito mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.”

2.2.3.- EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Varona (2005), hace énfasis en los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional, los cuales aparecieron en Estados Unidos a principios de los años 1950 (Davis, 1953; Nilsen, 1953; Odiorne, 1954), y agrega que el desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación, detallados a continuación:

En 1986, Goldhaber (citado en Varona, 2005), señaló que el primer procedimiento de auditoría se inició en 1971 y es conocido como “ICA Communication Audit”, este procedimiento estaba patrocinado por ICA (International Communication Association) e incluye como técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación y un diario de comunicación.

El segundo procedimiento según Greenbaum, Hellweg y Falcione, 1983 (citado en Varona, 2005), fue desarrollado por Osmo A. Wiio and Martti Helsila en Finlandia en el año 1974 y se conoce como “*The –ITT Audit System*”, nombre del Instituto de Investigación de Finlandia que patrocinó la investigación, posteriormente Osmo realizó una versión corregida en 1978.

Por otra parte el tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado “*Communication Satisfaction Questionnaire*” que fue desarrollado por Downs y Hazen en 1976. Este instrumento, evaluó el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación, y ha sido usado para realizar más de 30 auditorías de comunicación como lo hace notar Varona,

estudios realizados principalmente en Estados Unidos, México, Guatemala, Australia y Nigeria. Posteriormente este documento fue revisado y ampliado en 1990 por Downs, quien le dio el nombre *Communication Audit Questionnaire* y Varona un año después realizó la versión en español de este instrumento llamado Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación.

Basado en lo anterior, es importante señalar que esta investigación se enfocó en el tercer procedimiento desarrollado por Downs y Hazen y para ello se realizó una adaptación del cuestionario de la comunicación efectiva, extraído del manual de auditoría de la comunicación interna de Tello, M. (s.f), esto con la finalidad de conocer la satisfacción de los públicos internos con respecto a las comunicaciones existentes en Laboratorios Nolver, C.A., sobre este instrumento se da mayor detalle en el capítulo IV, en el punto que trata sobre los métodos e instrumentos de recolección de datos.

2.2.4.- COMUNICACIÓN INTERNA

Como se cita en Fernández, (2002) la comunicación interna es:

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

Por otra parte en 2006, Díez definió la comunicación interna como “un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto en común” (p. 34).

De las definiciones anteriores, es importante destacar la importancia que le dan los autores a las relaciones y a los vínculos que se deben crear en las organizaciones para mantener y fomentar los nexos entre los miembros y la

institución. Ambos autores se refieren al logro de un fin o a la ejecución de un proyecto en común, que sólo es posible a través de la interacción, la cual motiva e integra a los empleados para alcanzarlo. Sin embargo esto pudiera verse afectado por los medios existentes, de allí la necesidad del uso adecuado de los mismos, para reforzar y mejorar las practicas comunicacionales de la organización.

2.2.5.- TIPOS DE COMUNICACIÓN

Existen diferentes tipologías de comunicación y de acuerdo con Llacuna y Pujol (2008) se puede clasificar de cinco formas, en razón de: los canales y contenidos, el receptor, la obligatoriedad de la respuesta, su forma, su sentido o dirección (citado en Espinoza 2009, pp. 11-12).

El autor enfatiza que la comunicación en razón de sus canales y contenidos, se divide en comunicación formal e informal, la primera es originada bajo una estructura y canales formales y la segunda por contrario surge de los informales.

Así mismo indica que la comunicación puede darse en razón del receptor, es decir puede ser individual, cuando es dirigida a específicamente a una persona y genérica cuando es dirigida a un grupo de personas.

La otra forma de comunicación que señala este autor es a razón de la obligatoriedad de la respuesta, la cual puede ser imperativa, exortiva e informativa. En el primer caso se exige una respuesta precisa, en el segundo se requiere de la acción sin carácter de obligatoriedad y en el tercero sólo se comunica sobre algún asunto en particular.

Por último se encuentran la comunicación en razón de su forma, la cual puede ser oral o escrita y la comunicación en razón de su sentido o dirección, es decir vertical con sentido ascendente y/o descendente, y horizontal.

Desde otro punto de vista de Orgemer, (2002), indica que la comunicación interna se clasifica en comunicación ascendente, descendente, horizontal, formal e

informal y sus principales funciones consisten en permitir la interacción dentro de la organización, la coordinación y la transmisión relevante para el funcionamiento y organización (p. 52).

Al respecto el autor explica que la comunicación ascendente es la que se produce en el seno de la organización desde los niveles inferiores hacia los niveles superiores de la estructura jerárquica, mientras la comunicación descendente es la que fluye de los niveles superiores a los inferiores de la escala jerárquica de la organización y ambas tienen como finalidad influir y producir una sintonía entre los diferentes niveles jerárquicos de la pirámide. La comunicación descendente tiene como funciones principales transmitir instrucciones de cómo, dónde, cuándo, qué, por qué se debe hacer y quien debe llevarlo a cabo, mientras la comunicación ascendente tiene como función principal reportar sobre el estatus de lo solicitado o cualquier otro tema de interés para el empleado o supervisor.

Además hace énfasis en la comunicación formal e informal, la primera según el autor comprende mecanismos, canales e instrumentos de la comunicación organizacional que se utilizan para gestionar y controlar la comunicación, permitiendo que la información relevante llegue a los miembros de la organización para el desempeño de tareas y actividades requeridas según los puestos de trabajo, y la segunda (comunicación informal), es la comunicación organizativa que surge de manera espontánea, entre la interacción de las personas con la finalidad de satisfacer necesidades sociales y se da de manera ascendente, descendente y horizontal, sin que implique necesariamente la existencia de los canales de comunicación formalmente establecidos.

Así mismo Orgemer, añade la comunicación horizontal, definiéndola así:

La comunicación horizontal es el proceso de comunicación que se produce entre los miembros de un mismo nivel jerárquico. Su función principal es hacer más dinámicos los flujos de comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas entre los grupos de trabajo que se toman dentro de la

organización. Sinónimos de esta expresión son comunicación transversal o comunicación lateral (p. 53).

Por otra parte Riter en 2008, señala sólo dos tipos de comunicación: formal e informal, las cuales funcionan en conjunto, ya que una es el complemento de la otra, por tanto ambas pueden contribuir al mejoramiento continuo de la organización, y esto se debe a que ambas son de carácter multidireccional: descendente, ascendente y horizontal o transversal (p. 23).

La comunicación formal, según este autor “se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa” y “la comunicación informal, se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales” (pp. 21-22).

A pesar de que ambos tipos de comunicación estén basadas en un conjunto de interrelaciones se pueden diferenciar por relaciones ya estructuradas por la organización y aquellas relaciones que surgen espontáneamente entre sus miembros.

Riter (2008), agrega que la comunicación descendente, es utilizada fundamentalmente para bajar líneas e impartir directrices a los empleados. Es decir con la finalidad de dar instrucciones sobre lo que se debe hacer en el trabajo, mientras la comunicación ascendente por su parte, es aquella mediante la cual los empleados de la organización se comunican con sus superiores, esto con la finalidad de reportar cualquier tipo de acontecimientos, problema o temas relacionado con sus tareas o actividades, por tanto el contenido informativo de este tipo de comunicación suele ser lo más detallado y específico posible de acuerdo a lo indicado por el autor. Además, indica que la comunicación horizontal es dada entre personal del mismo nivel jerárquico y por lo general tiene como

objetivo la integración del personal de un mismo nivel, rango o escala jerárquica dentro de la organización.

Luego de mencionar los diferentes tipos de comunicación es importante señalar que la presente investigación se consideran como indicadores de estudio los tipos de comunicación formal e informal, vertical (ascendente y descendente) y la comunicación horizontal, los cuales se definen en función de las relaciones intergrupales y pueden darse entre directivos, supervisores, subordinados o colaboradores de menor rango y propiamente entre los compañeros de trabajo ubicados en el mismo nivel de la escala jerárquica.

2.2.6.- ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Ya mencionados y definidos los tipos de comunicación, es necesario plantear los elementos que la componen, los cuales para Fernández (1999), comprenden: la fuente, el mensaje, el canal, el receptor, los efectos y la retroalimentación, mientras que, para Pascuali (1990) dichos elementos son: el emisor, el medio de comunicación y el receptor.

Cónsono a lo anterior, Fernández (1999) refiere que:

La fuente es la que origina el mensaje; puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno, las Naciones Unidas o cualquier otra organización, aunque en esta última instancia la constituyen los individuos como parte de la organización. La responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente. Una vez conocida esta, así como sus ideas, necesidades, sentimientos, formación y propósito de comunicarse, surge necesariamente un segundo elemento: el mensaje. La intención de la fuente tiene que ser expresada en uno o varios mensajes. (Fernández, 1999, p.21)

Por ende, se entiende por fuente a la persona, empresa, organización o institución que inicia una comunicación un mensaje, con la finalidad de dar a conocer, compartir o intercambiar información sobre múltiples aspectos. Así mismo el autor

se refiere a la fuente como la responsable de la preparación de dicho mensaje, por lo tanto si el receptor no comprende el mensaje, esta podría ser una causa atribuible a la fuente por errores en la codificación previa al inicio del proceso de comunicación.

Tomando en consideración los elementos referidos por Pascuali (1990) se puede asociar la definición de fuente con la de emisor, ya que el autor indica que; “se entiende por emisor el productor de mensajes humanos destinados a uno o “n” perceptores. Su función básica consiste en encifrar o codificar en códigos naturales el mensaje a emitir” (p. 53). Es decir el emisor es la persona que produce el mensaje y lo codifica según el receptor y de acuerdo a la intencionalidad de lo que desea transmitir.

Por otra parte Fernández (1999) indica que “el mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor, es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor” (p. 21).

En este sentido el mensaje puede considerarse como el contenido, la idea e información que se transmite o transfiere al receptor a través de diferentes canales, el cual tiene un carácter significativo para ambas partes (emisor-receptor).

En 1999, Fernández también especifica que: “el canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo” (p. 22).

A causa de ello, el canal también es conocido como el medio de comunicación o elemento que hace posible la transmisión de la información de una persona a otra y Pascuali (1990) lo conceptualiza como “cualquier proceso conductor...utilizado como soporte para transportar mensajes de cualquier naturaleza debidamente codificados. (p. 40)

Fernández (1999), también añade como elemento de la comunicación al receptor, quien personifica el objeto de la comunicación y su participación al igual que la del emisor es clave para que el proceso sea efectivo. Según este autor no puede existir comunicación si no hay un receptor, ya que de este y de la fuente depende la efectividad de la comunicación, en resumen si no existe el emisor, ni el receptor no puede iniciarse, ni culminarse la comunicación, por lo tanto esto se cataloga como un proceso sin validez.

Para complementar lo anterior, es fundamental agregar que Pasculi (1990), se refiere al receptor como perceptor e indica que: “la función esencial del perceptor es descifrar y comprender el mensaje en el código natural que ha sido previamente descodificado” (p. 61), por lo tanto la fuente le asigna al receptor o perceptor la responsabilidad de descodificar el mensaje, quien debe recibirlo, procesarlo y entenderlo para dar inicio al proceso de realimentación a través del feedback.

Para concluir con lo que relativo a los elementos de la comunicación es significativo definir los efectos y la retroalimentación, las cuales Fernández (1999) se definen así:

“Los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva esta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente” (p.23).

Por tanto, los efectos son las reacciones que toma el receptor desde su postura, las cuales pueden involucrar cambios de conducta o comportamiento, como consecuencia del contenido del mensaje, la intención del emisor, el medio de comunicación, el contexto, entre otros.

A su vez, “la retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La

retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional” (p-23).

Es decir la retroalimentación o realimentación es la contestación del receptor hacia la fuente, en este caso la persona que desempeña el papel de receptor da su aporte, comenta o agrega sobre lo entendido del mensaje transmitido permitiendo dar continuidad al proceso a través de la interacción de ambas partes.

Desde un punto de vista general todos estos elementos hacen posible la comunicación, ya que a nivel interno las organizaciones poseen múltiples fuentes, mensajes y canales de información, los cuales comunican en diferentes direcciones y en función de diferentes aspectos. Así mismo, cada uno de estos elementos es el complemento del otro, pero el valor agregado es el feedback, el cual permite la interacción y la integración dentro de las organizaciones, por ello se dice que la comunicación es un asunto de todos los miembros de la organización, pues si bien a nivel interno desempeña un papel crucial para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales a nivel externo puede significar mayor demanda de interacción.

2.2.7.- FUNCIONES LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Según Fernández (1999), “el término función se refiere a lo que la organización realiza o logra mediante la comunicación” (p. 24). Este autor hace énfasis en los estudios de Daniel Katz y Robert Kahn en 1966, ya que sus teorías sugieren que las funciones de la comunicación pueden analizarse en dos niveles diferentes.

El primer nivel, es el de la organización total, donde la comunicación puede estudiarse a partir de cuatro funciones: producción, mantenimiento, adaptación y dirección y el segundo nivel considera las funciones de la comunicación examinando el contexto de las relaciones (superior-subordinado), relaciones dadas por roles asignados dentro de la organización. En virtud de esto “Las

funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales de trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adocctrinamiento de metas)” (Fernández, 1999 p. 24).

De acuerdo a lo anterior, en la presente investigación se estudiará la comunicación considerando como elemento de estudio las funciones de los mensajes de producción y mantenimiento.

La función de producción, “se refiere a los mensajes que dicen a los empleados cómo desempeñar bien sus funciones, “se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios” (Fernández, 1999, p. 25).

Estos mensajes están orientados hacia la producción de la organización y su vez incluyen información clave para mantener, mejorar y/o incrementar todo lo relacionado a ella dentro de la organización, por tanto se pueden relacionar con actividades de formación, entrenamiento y orientación dirigidas hacia los empleados con la finalidad de mejorar el desempeño y al mismo tiempo repercutir significativa y positivamente en logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte el mencionado autor plantea que “la función de mantenimiento es aquella que afecta la autoestima de los individuos, las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las funciones de producción e innovación” (p. 28).

Según este autor las actividades asociadas a la función de mantenimiento están dedicadas a la socialización con la gente y confirman la relación de la persona con el ambiente físico y humano. Este tipo de mensajes posee un contenido de recompensa y motivación hacia el personal, lo cual le permite sentirse identificado e integrar sus metas personales con los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior se pueden considerar los mensajes de mantenimiento, como aquellos de contenido sensible, que involucran las necesidades del colaborador desde un ámbito motivacional y lo estimulan a participar dentro de la organización.

2.2.7.- RELACIONES INTERGRUPALES

En 1967 Sherif (citado en Hernández, 2016), “define las relaciones intergrupales como aquellas que se producen entre personas o grupos en su conjunto en base a la pertinencia e identificación de la persona con dichos grupos” (p. 29).

En virtud de lo anterior es necesario considerar los estudios previos sobre las relaciones intergrupales, según Viladot, M. (2008), “el estudio de los procesos intergrupales en el ámbito de la psicología social se remota a principios del siglo XX (por ejemplo, Lippmann, 1922; Katz y Braly, 1933) y se pueden identificar hitos importantes en los años siguientes” (p. 28).

El autor mencionado precisa, que de los estudios posteriores asociados a los procesos intergrupales, destacan los de Allport (1954), Lewin (1951), Asch (1952) y Sherif (1966), quien presentó la primera teoría auténticamente intergrupar, basada en la dinámica de las relaciones entre los grupos. Posteriormente en los años 70 las investigaciones intergrupales se basaron en la teoría de la identidad social, la cual asimiló las ideas de la teoría anterior y abordó un enfoque de la comunicación de la teoría de la acomodación del habla de Howard Giles y sus colaboradores.

Por otra parte destaca que la teoría de la acomodación del habla fue desarrollada en el Reino Unido como un modelo de comunicación interpersonal y es conocida como la teoría de acomodación en la comunicación, la cual inicialmente analizaba los aspectos de los cambios en la comunicación verbal y no verbal durante los encuentros intergrupales.

La teoría de acomodación en la comunicación abarca la perspectiva interindividual e intergrupal, según Viladot (2008)

La comunicación interpersonal no es simplemente un proceso por el cual una persona interactúa con otros para intercambiar información sobre hechos, ideas o emociones (a menudo llamada comunicación referencial), sino que en la interacción también se negocian aspectos como la pertenencia a un grupo social (p. 53).

Esta teoría se refiere a estrategias de acomodación, ya que las personas que se comunican usan estrategias de comunicación específicas, para marcar sus actitudes hacia cada uno de los grupos con la finalidad de propiciar o frenar la interacción, la cual es indispensable para la integración.

De acuerdo a lo indicado por el autor, estas estrategias son en función de la convergencia, la divergencia y el mantenimiento.

La convergencia ha sido definida como una estrategia según la cual las personas adaptan sus comportamientos comunicativos para que sean más parecidos al comportamiento de su interlocutor. Estos comportamientos comunicativos a través de los que se vehicula la comunicación pueden ser de tipo lingüístico y de tipo no verbal (p. 103)

Por tanto la convergencia considera el comportamiento y la empatía que se da entre las partes que convergen para propiciar y mantener una interacción positiva que involucra conductas similares y la divergencia, se caracteriza por la acentuación de las diferencias del discurso y de las conductas no verbales, en este caso no se adaptan los comportamientos comunicativos del interlocutor, sino en función de esas diferencias se da el proceso de interacción.

Para esta investigación las categorías serán definidas en función de la propia escala jerárquica de la organización, grupos caracterizados por los rangos y las responsabilidades de las personas que laboran en Nolver.

2.2.8.- PÚBLICOS INTERNOS

Los públicos internos son aquellos que están involucrados con la organización internamente y de manera directa, son las personas que hacen vida dentro de la empresa y que interfieren, influyen y contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales, por ende se definen así:

Los públicos internos son los que pertenecen a la organización: superiores, administrativos, directivos, accionistas y consejo de administración...Son aquellos públicos que están en el interior de la organización y que comparten y construyen la cultura interna de la organización. Son contratados para el cumplimiento de propósitos definidos y el cumplimiento del objeto social de la organización. (Botero, 2006, pp. 130-131)

De acuerdo a lo anterior, es necesario enfatizar que los públicos internos son los protagonistas de las organizaciones, de allí la necesidad de fomentar una comunicación interna asentada en las buenas relaciones entre sus miembros, sin embargo estas relaciones sólo son efectivas cuando existen comunicaciones eficientes, que toman que cuenta las necesidades de los empleados y los motivan a trabajar en función de los objetivos individuales y colectivos, por tanto los públicos internos no pueden considerarse como personas aisladas dentro de un conjunto, sino como un grupo de personas que comparten intereses y que impactan significativamente unos sobre los otros, sin importar el cargo que ocupen dentro de la organización.

Retomando la definición de Botero (2006), “los públicos internos son los que construyen la cultura interna de la organización”, por tanto representan su esencia, la cual se manifiesta a través del comportamiento y de la conducta de los empleados.

Desde otro punto de vista, al considerar las definiciones de comunicación interna y públicos internos, se hace evidente la relación que existe entre ambos, ya que la comunicación permite la interacción de los miembros de la organización, quienes

en la actualidad están en constante demanda de información. Al respecto Ritter (2008), señala que:

La audiencia interna no es la única que requiere información específica sobre la organización. Hoy ya nadie pone en duda que las empresas deben generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa (p. 12).

Es decir, las empresas deben mantener a sus públicos internos informados, lo cual les permitirá establecer vínculos de confianza y fomentar la participación de los trabajadores dentro de la organización, además de ello estos vínculos son reflejados a nivel externo como elementos que contribuyen en las relaciones con los clientes, los proveedores, organismos oficiales, entre otros, pues el hecho de que en las empresas el público interno este satisfecho, incrementa y mejora las oportunidades de tener relaciones satisfactorias con los públicos externos.

2.3.- BASES LEGALES

Este estudio se caracteriza por incluir diferentes elementos legales y normativas que intervienen directa e indirectamente en la investigación, entre los principales destacan la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración, la primera se consideró por incluir la comunicación como un derecho y la segunda por incluir los deberes y obligaciones del administrador, quien además de actuar en la presente investigación en el rol de asesor, actuó dando cumplimiento a los reglamentos de su profesión (administrador), los cuales involucran una conducta de responsabilidad y ética sin importar el ambiente donde se desenvuelva.

Tabla 1. Bases Legales - Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración

Norma	Gaceta y	Propósito	Artículo	Inherencia
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Gaceta Oficial N° 5908 Extraordinario (2009)	La Carta Magna por ser la norma suprema, tiene como finalidad primordial garantizar los derechos de todos los habitantes del territorio nacional, por ende establece normativas que se convierten en el deber de todos los ciudadanos.	<p>Artículo 57. Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa. Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.</p> <p>Artículo 58. La comunicación es libre y plural y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.</p>	Este artículo se refiere a los pilares básicos de la comunicación en el país y se relaciona con la presente investigación ya que toda persona está en el derecho de expresar sus opiniones libremente siempre y cuando asuma la responsabilidad de lo que expresa. Esto tiene pertinencia en el ámbito personal, profesional y laboral ya que se debe comunicar de la manera más respetuosa posible, sin discriminación.
Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración	Gaceta Oficial N° 3.004 (1982)	Regir la conducta que debe seguir el licenciado en administración en Venezuela, por tanto estipula las disposiciones que se debe seguir el administrador en la ejecución de las actividades inherentes a su profesión.	<p>Artículo 11. Los licenciados en administración deberán observar, en el ejercicio de las actividades que le son propias, las normas establecidas en su código de ética profesional.</p>	Todo licenciado en administración debe basar su conducta en el código de ética profesional del licenciado en administración, el cual se basa en las obligaciones y responsabilidades de los licenciados en administración de Venezuela. Esta conducta debe ser propia de su actividad profesional y debe estar presente en las diferentes facetas del administrador sin distinción del ambiente donde se desenvuelva. Por tanto implica el respeto a la profesión la cual es inherente en todo campo de acción, para este caso por la investigación realizada en Nolver.

2.4.- ASPECTOS ÉTICOS

Entre los aspectos éticos se incluye el código de ética del administrador, el cual tiene como finalidad regir la conducta del administrador, quien para este caso actuó como asesor enfocado en el ámbito de la comunicación organizacional, pero dando cumplimiento a los aspectos que definen su profesión.

CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Este código se basa en las obligaciones y responsabilidades de los licenciados en administración de Venezuela, por tanto su cumplimiento representa una conducta ética, la cual debe ser integra durante el desempeño de las actividades profesionales del administrador, sin distinción del ambiente donde se desenvuelva, por lo cual el administrador debe garantizar que todos sus actos estén acordes a lo establecido en dicho código y la ley del ejercicio de su profesión.

Este código además establece que todo licenciado en administración debe ser honesto, correcto, justo y responsable en sus actuaciones, fomentando relaciones de respeto con los públicos, colegas y miembros gremiales, así mismo se basa en el trabajo, el amor a la naturaleza y la dignificación del hombre, por ello el desempeño de sus funciones profesionales debe estar acorde a todas las leyes y reglamentos del país que garanticen el cumplimiento de los derechos y obligaciones. (Artículo 18)

De acuerdo a lo anterior es importante acotar que esta investigación se realiza siguiendo los lineamientos, las normativas y conductas éticas del administrador quien debe estar en constante búsqueda del conocimiento, y la comunicación no es un elemento ajeno a ello, ya que por lo general el administrador está inmerso en un ambiente organizacional y para planificar, organizar, dirigir y controlar debe conocer como se dan los procesos, las personas involucradas y por ende debe comunicar de manera efectiva

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

Laboratorios Nolver, C.A, es una compañía farmacéutica perteneciente al grupo internacional Tecnofarma con presencia en más de 18 países de Latinoamérica y radicada desde hace 23 años en Venezuela. Laboratorios Nolver se dedica a mejorar la salud y calidad de vida de los venezolanos.

3.1.- HISTORIA

La historia de Nolver, comienza el 2 de mayo de 1994, impulsados por el deseo de consolidar la posición alcanzada ante el IVSS con los productos oncológicos comercializados para la época para esta institución.

Para 1999 se crearon líneas “no oncológicas” manteniendo el foco en la atención de médicos residentes de las especialidades de Urología clínica, Neurociencias, Traumatología y Dolor.

Entre 1994 y 2004 registraron 81 productos con marcas y licencias líderes de venta como Cardioxane, Decapeptyl, Amphotec, Proleukin y Oxycontin.

Con los productos comercializados, se estableció en Venezuela el concepto de cardioprotección en esquemas de riesgo cardiovascular con Cardioxane; el trabajo con este producto en el Hospital de Niños recibió el premio del Congreso de Oncología del 2000 y generó la inclusión del producto en los protocolos de tratamiento de niños con cáncer que pudiesen generar cardiopatías posteriores.

Por otra parte, con el apoyo del laboratorio se crearon Unidades de Cuidados Paliativos aún en funcionamiento.

Nolver fue pionera en implementar estrategias de mercadeo innovadoras en el área oncológica, al introducir beneficios directos con la entrega de forma gratuita de los productos Tructum o Doxonolver a aquellos pacientes que tuvieran

esquemas de tratamiento que incluyeran productos tales como Cardioxane o Clitaxel.

Desde el año 2004 al año 2014, Nolver escala posiciones en el mercado, convirtiéndose en referente de productos claves.

Para el año 2015, la empresa contaba con aproximadamente 300 empleados, pero motivado a situaciones externas comenzó un proceso de reestructuración a finales de este año e inicios del 2016, posteriormente en el 2017 inició una segunda fase de este proceso, reduciendo la plantilla de personal significativamente.

Actualmente la empresa cuenta con 13 empleados, sin embargo el deseo de la organización de seguir apostando en el país sigue estando presente en espera de mejores escenarios.

3.2.- MARCO FILOSÓFICO

Atendiendo a las características del tema de estudio, es necesario considerar la filosofía de gestión de Laboratorios Nolver, C.A., la cual se detallada a continuación:

MISIÓN

Nolver es una empresa farmacéutica destinada a la comercialización de productos para la salud humana, comprometida en mejorar la calidad de vida del paciente al proveerle soluciones que cubran con excelencia sus necesidades, a través de un equipo humano altamente motivado e identificado con la misma.

VISIÓN

Desarrollar una compañía farmacéutica reconocida por su capacidad de brindar servicios en función de la salud de pacientes a través de un equipo humano

altamente capacitado, motivado y con mística de trabajo manteniendo un crecimiento sostenido tanto cualitativo como cuantitativo.

VALORES

1. Honestidad / Integridad / Ética.
2. Cumplimos con las leyes y las normativas locales.
3. Credibilidad /Transparencia / Confiabilidad.
4. Compromiso / Sentido de pertenencia
5. Austeridad
6. Respeto por las personas
7. Ser hacedores / Sentido de la urgencia

3.3.- FUNCIÓN SOCIAL

La función social de Laboratorios Nolver, C.A se enfoca en el compromiso con la salud y el bienestar de los venezolanos, así como en el apoyo para la actualización continua de los profesionales de la medicina y en el respaldo a instituciones dedicadas a atender y mejorar la calidad de vida del paciente.

Nolver, cuenta con un Plan de Responsabilidad Social Empresarial denominado Juntos por tu Salud, enfocado en acciones de detección, educación y mejora en la calidad de vida de pacientes con cáncer, tanto de niños como de adultos, en alianza con la Sociedad Anticancerosa de Venezuela, además brinda apoyo a la Casa Hogar Rincón Infantil San Edmundo, la cual alberga a niños en situación de riesgo.

3.4.- MARCO LEGAL

Laboratorios Nolver, C.A se basa principalmente en las siguientes normativas legales, las cuales son necesarias para el desarrollo de la organización y su actividad comercial.

Tabla 2. Marco Legal - Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Norma	Gaceta y año	Propósito	Artículo	Inherencia
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Gaceta Oficial N° 5908 Extraordinario (2009)	La Carta Magna por ser la norma suprema, tiene como finalidad primordial garantizar el derecho a la salud de todos los habitantes del territorio nacional, a través de sus políticas públicas; teniendo el Estado como objetivo esencial vigilar la política comercial de todas las empresas tanto nacionales como extranjeras.	<p>Artículo 83. La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.</p>	<p>Nolver, por ser una organización del sector salud, debe basarse en las políticas del Estado asociadas a la actividad económica de la empresa, adicional debe garantizar que todos sus productos cumplan con las medidas sanitarias e higiene, según las regulaciones de los entes pertinentes.</p>
			<p>Artículo 301. El Estado se reserva el uso de la política comercial para defender las actividades económicas de las empresas nacionales públicas y privadas. No se podrá otorgar a empresas y organismos o personas extranjeros regímenes más beneficiosos que los establecidos para los nacionales. La inversión extranjera está sujeta a las mismas condiciones que la inversión nacional.</p>	<p>Nolver, es una empresa con inversión de origen extranjero y posee las mismas condiciones que las empresas nacionales, por tanto se encuentra sujeta a diferentes regulaciones sin distinción sobre las empresas públicas.</p>

Tabla 3. Marco Legal - Ley de Medicamentos

Norma	Gaceta y año	Propósito	Artículo	Inherencia
Ley de Medicamentos	Gaceta oficial N° 37.006 (2000)	<p>Esta Ley tiene como función velar el buen desenvolvimiento de toda la industria farmacéutica en todo el país. De igual modo es la encargada de regular la actividad de todos los laboratorios farmacéuticos quienes en el ámbito de sus funciones deberán mantener informado al Ministerio de Salud y Desarrollo Social cualquier modificación que le hagan a los productos que estos produzcan.</p>	<p>Artículo 49. Para la instalación y funcionamiento de laboratorios farmacéuticos, estos deberán basar su actividad en procedimientos técnico-científicos comprobados de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura de la Industria Farmacéutica, disponer de equipo humano técnico, instalaciones físicas, maquinaria instrumental y tecnología apropiada, así como un laboratorio de control de calidad que permita una correcta elaboración de los medicamentos.</p> <p>Artículo 50. Los laboratorios farmacéuticos, los agentes y los farmacéuticos patrocinantes serán responsables de la calidad de los medicamentos y deberán informar al Ministerio de Salud y Desarrollo Social, cualquier modificación en la composición cuali-cuantitativa del medicamento.</p>	<p>Este artículo se relaciona directamente con la actividad económica de la empresa, en el caso de Nolver la importación y comercialización de medicamentos, el apoyo a investigación, tenencia y almacenamiento de los medicamentos bajo estándares de calidad.</p> <p>Este precepto legal, establece que el Estado, a través del Ministerio de Salud y Desarrollo Social es el encargado de implementar las medidas para el estudio de la composición de los medicamentos fabricados por los laboratorios, esto con la finalidad de detectar y anticipar cualquier tipo de riesgos asociados con su consumo.</p>

Tabla 4. Marco Legal - Ley Orgánica de Precios Justos

Norma	Gaceta y año	Propósito	Artículo	Inherencia
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos	Gaceta Oficial N° 40.340 (2014)	Esta Ley tiene como finalidad fundamental mantener el control de los precios de todo el mercado de la industria de los medicamentos en el país, con el propósito de proteger el derecho de los ciudadanos que gozan de los productos fabricados por estas empresas; y que puedan ser adquiridos tales rubros con su justiprecio debido.	<p>Artículo 6. A quien se le otorgue divisas para cualquiera de las actividades económicas señaladas en la presente ley, deberá suscribir un contrato de fiel cumplimiento, que contendrá la obligación de cumplir estrictamente con el objeto y uso para el cual fueron solicitadas, así como las consecuencias en caso de incumplimiento.</p> <p>Artículo 26. La SUNDDE, podrá establecer lineamientos para la planificación y determinación de los parámetros de referencia utilizados para fijar precios justos. Dichos lineamientos pueden tener carácter general, sectorial, particular o ser categorizados según las condiciones vinculantes o similares entre grupos de sujetos.</p> <p>Artículo 27. La SUNDDE podrá, sobre la base de la información aportada por los sujetos de la presente Ley y de conformidad con lo dispuesto en la misma, proceder a determinar el precio justo del bien o servicio, o efectuar su modificación en caso necesario, de oficio o a solicitud del interesado.</p>	<p>Tal norma prevé la obligación que tiene Nolver una vez que le es asignada las divisas correspondientes para su actividad económica (farmacéutica), la misma debe suscribir convenio o acuerdo de fiel cumplimiento a objeto de señalar el fin con que fueron debidamente empleadas; y en caso contrario tendrá consecuencias de su incumplimiento.</p> <p>El referido artículo establece que el ente del Estado (SUNDDE) es el encargado de fijar o establecer los lineamientos para asignarle precios a los productos (medicamentos) que produzca la sociedad mercantil Nolver, teniendo tales directrices a ser dirigidas a toda la población en general.</p> <p>De igual modo esta norma estatuye que la SUNDDE en virtud de la información suministrada por la empresa (Nolver), determinará conforme a la ley el precio justo de los productos que se importen, pudiendo proceder a solicitud del interesado cualquier modificación.</p>

3.5- CÓDIGO DE ÉTICA

El Código de ética de Nolver, establece que todo colaborador debe actuar de acuerdo a las leyes y cumplir las políticas de la empresa, proceder con sinceridad, transparencia, integridad y honestidad para proteger y asegurar la imagen pública de la organización. Asimismo alienta a los empleados a informar sobre cualquier conducta contraria a la establecida y a participar en investigaciones, en caso de que las circunstancias lo ameriten. Por tanto la normativa fomenta una comunicación bidireccional con políticas de puertas abiertas para discutir temas de trabajo con supervisores, RRHH, y/o niveles gerenciales más altos de ser necesario y además de ello pone a disposición un link en la página web de la compañía, así como teléfonos y correos donde se garantiza el anonimato en caso de ser requerido.

Por otra parte este código se enfoca en los lineamientos que garantizan la operación de la empresa siguiendo las regulaciones gubernamentales del país, así como las operaciones comerciales éticas con terceros, la convivencia en el lugar de trabajo, y los aspectos que propician el cumplimiento de la política de calidad interna, para garantizar los estándares de calidad de todos los productos de la compañía existentes en el mercado.

Finalmente es importante acotar que este código plantea normativas para garantizar la confidencialidad de la información y el rechazo a cualquier actividad ilícita dentro o fuera de la organización. Por tanto los empleados de Nolver deben abstenerse de divulgar, alterar o destruir información de la compañía y deben actuar de manera ética dando cumplimiento a dicho código.

3.6- POLÍTICA DE CALIDAD

Establece que “los productos comercializados por Nolver, C.A. deben adecuarse a las necesidades terapéuticas, satisfaciendo el nivel de calidad de vida esperado

por los pacientes y la comunidad médica. Nolver, C.A. se compromete a distribuir y comercializar productos farmacéuticos de alta calidad que satisfagan estos requisitos”. Laboratorios Nolver, C.A (2013)

Para lograr el cumplimiento de esta política, la empresa hace énfasis en el seguimiento de las buenas prácticas de manufactura, mediante el adecuado uso de los recursos técnicos y humanos, con la finalidad de obtener y ofrecer medicamentos seguros, eficaces y con garantía de calidad para el paciente, por tanto los empleados en todos los niveles de la organización deben cumplir o exceder los principios de esta política y ser partícipes de los procesos que garanticen la calidad.

3.7.- ESTRUCTURA FÍSICA

Laboratorios Nolver, C.A., se encuentra ubicado en la Av. Rio de Janeiro c/c Ruiseñores, Urb. Colinas de la California, Edif. Nolver. Municipio Sucre Edo. Miranda.

3.8.- ORGANIGRAMA

Laboratorios Nolver, C.A

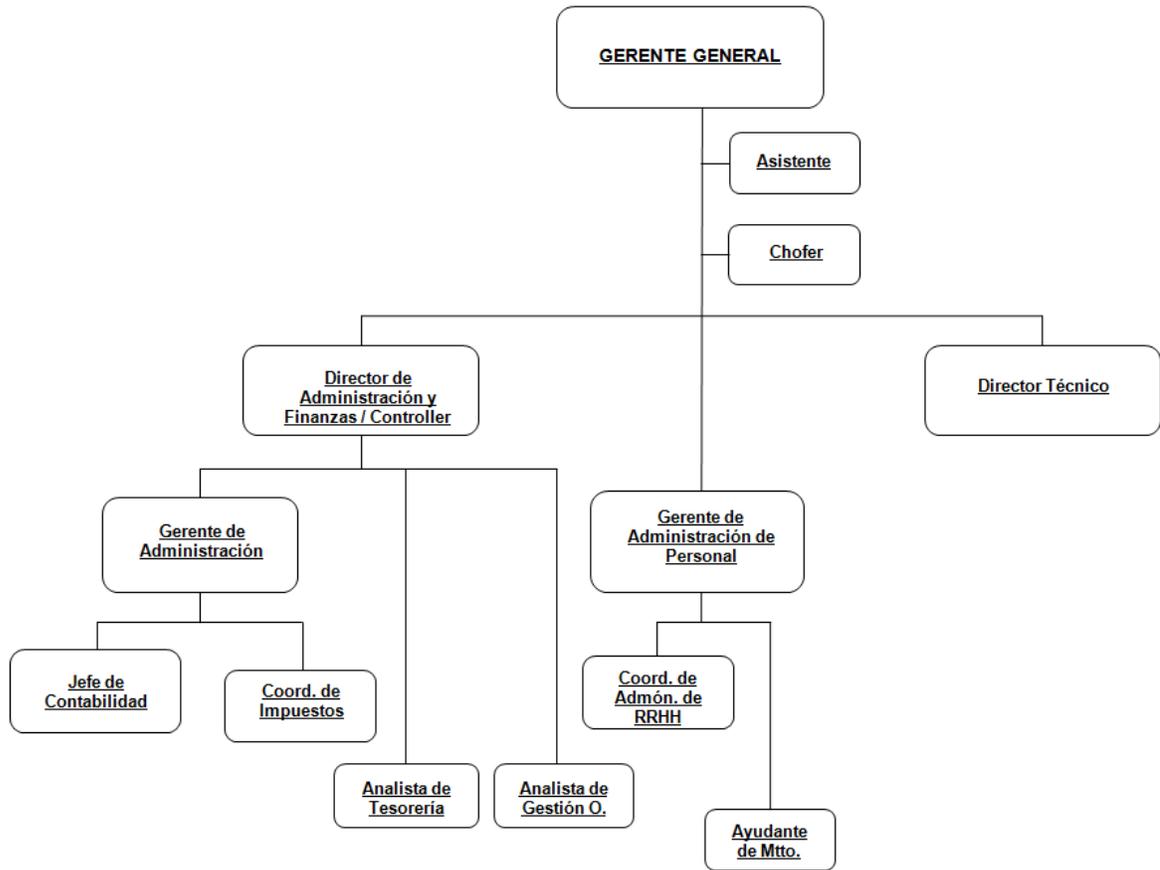


Figura 1. Organigrama de Laboratorios Nolver, C.A., al 09/03/18

Fuente: RRHH-Laboratorios Nolver, C.A

3.9.- PERSONAL

De acuerdo a lo presentado en el organigrama anterior se puede indicar que el personal que hace vida dentro de Nolver, se encuentra conformado:

Tabla 5. Empleados de Nolver
Cantidad de empleados por cargo

Cargos	Cantidad de empleados
Gerente general	1
Directores	2
Gerentes de área	2
Jefes	1
Coordinadores	2
Analistas	2
Asistente	1
Ayudante de mantenimiento	1
Chofer	1
Total	13

Fuente: RRHH-Laboratorios Nolver, C.A

3.10.- MERCADO

Laboratorios Nolver, C.A., cuenta con un amplio portafolio de productos dirigidos a atender diversas especialidades médicas como oncología, onco-hematología, urología, ginecología, cardiología, gastroenterología, traumatología, reumatología, psiquiatría, neurología, entre otras.

Medicamentos comercializados tanto con instituciones públicas como privadas. Entre sus clientes destacan las principales cadenas de farmacias del país, droguerías, fundaciones, farmacias independientes y otros.

3.11.- ASPECTOS COMUNICACIONALES

3.11.1.-DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL

Laboratorios Nolver, no cuenta con departamento de comunicaciones, sin embargo la responsabilidad de las comunicaciones internas está a cargo del departamento de RRHH y a nivel externo de Gerencia General. Adicional la empresa cuenta con un proveedor de consultoría en este ámbito, para casos puntuales, especialmente para temas de comunicación externa.

3.11.2.-IDENTIDAD GRÁFICA



Figura 2. Logo de Laboratorios Nolver, C.A.

Fuente: www.nolver.com

Slogan: “Gente con entrega al servicio de la Salud en Venezuela”

3.11.3.-MEDIOS

Laboratorios Nolver, C.A., en la actualidad cuenta con diferentes medios o canales de comunicación, los cuales se encuentran establecidos de manera formal, entre estos se encuentran los siguientes:

- Correo: es utilizado como un medio de comunicación interno y externo por todos los empleados de la organización, para enviar, recibir o intercambiar información referente a la empresa, agendar reuniones, hacer seguimiento de las actividades diarias, entre otras.

- Spark: funciona como un medio de comunicación inmediato, ya que se caracteriza por ser un chat, al que tienen acceso todos los empleados, además de ello permite la comunicación y el intercambio de información con filiales de otros países.
- Teléfono: todos los empleados cuentan con un equipo telefónico en sus oficinas, además de ello los supervisores y empleados en áreas claves tienen asignado un teléfono celular corporativo.
- Videoconferencias: son utilizadas frecuentemente por los directores y gerentes de la organización, quienes se conectan con otras filiales y casa matriz para realizar presentaciones e intercambiar información.
- Carteleras informativas: caracterizadas por contener diferentes tipos de información referente a la organización, beneficios y empleados. Entre ellas destacan las carteleras informativas que contienen; en primer lugar lo concerniente a la actividad de la organización, por ejemplo: Rif, Solvencias, declaración del ISLR, entre otros, en segundo lugar se pueden encontrar carteleras que detallan información sobre los beneficios de los empleados, aumentos de salarios, cambios en cláusulas del contrato colectivo y bonos especiales. En tercer lugar se encuentran las carteleras con información sobre los cumpleaños del mes, fotos y detalles de las actividades realizadas internamente.
- Boletines informativos: contienen información de las actividades que realiza la organización interna y externamente, los cuales se comparten de manera digital para incentivar la participación de los empleados en las actividades de la organización.

- Memorándums: son realizados principalmente para comunicados externos, los cuales por lo general son entregados a instituciones tanto públicas como privadas, y constan de formatos prediseñados.
- Manuales: algunos son impresos y otros digitales y contienen información referida a la ejecución de las actividades dentro de la organización, por ejemplo: el manual de garantía de la calidad, manuales de procedimientos, entre otros.
- Reglamentos: entre los reglamentos destacan el código de ética y la política de calidad, lo cuales son entregados a los empleados de manera impresa y además se encuentran disponible en formatos digitales en las carpetas públicas de la intranet.
- Intranet: es la red interna de la organización en donde los integrantes de cada área cuentan con acceso a la carpeta que le compete, además de ello existen vínculos o carpetas públicas donde se comparte información de manera general, por ejemplo: manuales, instructivos, documentos de interés, entre otros.
- Cara a cara: es la comunicación dada entre las personas de manera presencial, en el caso de Nolver, es el medio de comunicación más frecuente motivado a la cercanía de las áreas de trabajo y a la confianza que existe entre los empleados.

3.11.4.-PÚBLICOS

INTERNOS

Según Laboratorios Nolver, C.A., son definidos como Gente Nolver, y representan un conjunto de creencias, principios y normas que se manifiestan a través de las conductas en el trabajo y que aunado a los valores personales, reflejan la forma de ser de la organización.

Entre los públicos internos se encuentran los siguientes:

- **Directores:** corresponden a los cargos jerárquicos más altos dentro de la organización: entre ellos el Gerente General, el Director de Administración y Finanzas y el Director Técnico.
- **Gerentes:** le siguen a los directores en la cadena de mando, a excepción del Gerente General, quien cumple ambas funciones. En estos cargos se encuentran el Gerente de Administración y el Gerente de Administración de Personal.
- **Jefe:** representa el guía de cada área a nivel micro y trabaja de la mano con los coordinadores, quienes se encuentra un escalón más abajo dentro de la estructura jerárquica.
- **Analistas y asistentes:** representan al personal que se encarga del trabajo operativo y analítico de la organización, los cuales se encuentra dentro de uno de los últimos rangos de la estructura jerárquica de Nolver.
- **Ayudante de mantenimiento y chofer:** son personas de apoyo, el primero brinda soporte a toda la organización y el segundo a un área en específico.

EXTERNOS

- Clientes directos: están compuestos por reconocidas instituciones tanto públicas como privadas del país, entre ellas; cadenas de farmacias, droguerías, fundaciones y farmacias independientes.
- Clientes indirectos: son los médicos, pacientes y cuidadores, es decir las personas que adquieren, recetan, administran, ingieren y utilizan los medicamentos.
- Proveedores: Nolver se caracteriza por tener una amplia red de proveedores nacionales, además de ello cuenta indirectamente con proveedores internacionales de calidad y con aval mundial.
- Contratistas: la empresa cuenta con servicios tercerizados para la ejecución de algunas actividades internas, entre ellas; lo concerniente al servicio de limpieza y los servicios de infraestructura y tecnología de la información.
- Entes gubernamentales: se caracteriza por la relación con instituciones públicas, ya sean por temas referentes a regulaciones y trámites. Entre estos destacan: IVSS, MINTRA, INCES, MPPPS, HNHRR, INPSASEL, entre otros.

VOCEROS

- Directores y Gerentes: cumplen el rol de voceros a nivel interno y externo. En el caso de la comunicación interna, todos están en la capacidad y autorizados a compartir información de manera formal sobre la organización, sin embargo a nivel externo lo hacen dependiendo del público y del tema en cuestión, ya que cada uno se enfoca en un área en específico, a excepción del Gerente General, quien tiene la responsabilidad de la empresa y por ende es el vocero principal.

- Delegados de Salud y Seguridad Laboral: el rol de estos voceros se da principalmente a nivel interno y tienen como finalidad vigilar, denunciar y supervisar que dentro del área de trabajo existan condiciones seguras para todos los empleados de la organización.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio corresponde a una investigación aplicada, ya que se realiza en un contexto real con la finalidad de buscar soluciones de manera oportuna y pertinente. Al respecto **Ramírez** (citado en Valarino, Yáber y Cemborain, 2011), indica que;

“La investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. Esta definición no impide la posibilidad de que el investigador sea parte de los actores pertinentes involucrados en el fenómeno (investigación-acción) ni tampoco impide la voluntad del investigador que quiere mantener cierta “distancia” entre él y su objeto de estudio” (p.68).

Desde otro punto de vista Fernández-Ballesteros (citado en Valarino et al. 2011) aclara que dentro de la investigación aplicada se encuentra la investigación evaluativa, la cual “es aquella que tiene como propósito determinar sistemáticamente la calidad o valor de los programas, proyectos, planes e intervenciones. La principal acción por desarrollar se identifica con los siguientes verbos y sus sinónimos: diagnóstica, justipreciar, valorar, valorar, apreciar” (p.70)

Adicionalmente, se presenta como una investigación evaluativa, ya que se pretende diagnosticar la situación actual de la empresa con respecto a las comunicaciones internas para la definición de la satisfacción de los públicos internos en virtud de las comunicaciones existentes. En este sentido se describe la organización, los públicos y los elementos comunicacionales para posteriormente ser evaluados, en concordancia a lo indicado por Valarino et al. (2011), quienes expresan que en la investigación evaluativa se distinguen dos etapas:

“La investigación: donde se describe el objeto o proceso que va a ser evaluado, sus fines y aspectos fundamentales.

Evaluación: donde se planifica y desarrolla la evaluación, incluyendo la descripción de los aspectos por evaluar, criterios de evaluación, instrumentos y técnicas que van a ser utilizados, y técnicas de análisis de resultados” (p. 209).

4.2.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio cumplió con las características de una investigación no experimental, ya que se realizó sin manipular las variables y se enfocó en observar los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, para realizar una evaluación de ellos. Así mismo de acuerdo a la estrategia adoptada para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado, se puede concluir que es una investigación de campo, la cual consistió en la recolección de datos directamente del contexto donde suceden los hechos o fenómenos a estudiar, tal y como se cita en Arias (2012):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p 31).

Por otra parte, respecto a la dimensión temporal este estudio es considerado como una investigación transeccional o transversal, caracterizado por recolectar datos en un solo momento, es decir, en un tiempo único, según lo expresado por Gómez (2006) “los diseños de investigación transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado...” (p. 102).

4.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Juez y Diez (1997), “la población abarca cualquier conjunto de elementos que tienen unas características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto recibe el nombre de individuo” (p.95).

A partir de lo anterior, se puede definir como población de estudio en el presente diagnóstico a todos los colaboradores de la Laboratorios Nolver, los cuales conforman una plantilla de 13 empleados y se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 6. Empleados Nolver
Cantidad de empleados por área

Áreas	Cantidad
Gerencia General	3
RRHH	3
Dirección Técnica	1
Administración y Finanzas	6
Total	13

Fuente: RRHH-Laboratorios Nolver, C.A

MUESTRA CENSAL

Este tipo de muestra se caracteriza por enfocarse en una población pequeña, al respecto Mc Guigan (citado en Almarza 2007) señala que “si una población es pequeña, tal vez sea posible observar todos los individuos, además estudiar adecuadamente toda una población es preferible a estudiar sólo una muestra de ella” (p. 46).

En relación con lo anterior, es importante acotar que la presente investigación se caracterizó por contener una muestra censal, ya que la población de estudio de Laboratorios Nolver, C.A era muy pequeña (13 personas).

4.4.- CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación se detallan cada una de las variables, según los objetivos propuestos.

Tabla 7. Operacionalización de Variables - Satisfacción de los públicos internos y función de los mensajes

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Técnicas de recolección	Fuentes
Determinar los niveles de satisfacción de los públicos internos, en cuanto a la función de los mensajes	Satisfacción de los públicos internos	La Real Academia Española (s.f.), define satisfacción como "Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria." Los públicos internos son los que pertenecen a la organización: superiores, administrativos, directivos, accionistas y Consejo de Administración... Son aquellos públicos que están en el interior de la organización y que comparten y construyen la cultura interna de la organización. Son contratados para el cumplimiento de propósitos definidos y el cumplimiento del objeto social de la organización. (Botero, 2006, p. 130-131)	Corresponde a los niveles de aceptación, complacencia, agrado o desagrado, por parte de los empleados o las personas que conforman la organización a nivel interno.	Comunicación Información Trabajo Motivación	Encuesta aplicada a los empleados de Laboratorios Nolver, C.A a través de un cuestionario o utilizado como instrumento para la recolección de datos.	Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la Lengua Española [Página Web en línea]. Disponible: http://www.rae.es/ [Consulta: 2018, febrero 21] Botero, M. (2006). Teoría de públicos: lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación [Libro en línea]. Universidad de Medellín: Sello Editorial. Disponible: http://www.google.co.ve/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=isbn:9589794475 [Consulta: 2018, Febrero 28]
	Función de los mensajes	Según Almenara, Romeo y Roca (2005), toda secuencia de comunicación tiene siempre dos funciones: 1) informar y 2) definir el sentido de las relaciones que mantienen los comunicantes. Todo mensaje integrará siempre ambas funciones. Según el contexto de la interacción o tipo de mensaje, una de ellas puede aparecer de modo más claro, circunstancia que no impide la presencia encubierta de la otra. (p.)	Corresponde a la finalidad del mensaje y su intencionalidad, de acuerdo al contexto. La función de los mensajes permite centrar el foco sobre determinada información.	Producción Mantenimiento		Almenara, J. y Otros (2005). Comunicación interna en la empresa [Libro en línea]. Barcelona: Editorial UOC. Disponible: http://www.google.co.ve/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=isbn:8490641803 [Consulta: 2018, Febrero 28]

Tabla 8. Operacionalización de Variables - Relaciones intergrupales y tipos de comunicación

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Técnicas de recolección de datos	Fuentes
Definir el status de las relaciones intergrupales de la organización, para el establecimiento de los tipos de comunicación apropiados	Relaciones Intergrupales	En 1967 Sherif (citado en Hernández, 2016), "define las relaciones intergrupales como aquellas que se producen entre personas o grupos en su conjunto en base a la pertinencia e identificación de la persona con dichos grupos." (p. 29)	Son las relaciones dadas entre diferentes equipos y grupos de trabajo.	Directivos Supervisores Subordinados Compañeros	Encuesta aplicada a los empleados de Laboratorios Nolver, C.A a través de un cuestionario utilizado como instrumento para la recolección de datos.	Hernández, E. (2016). Manual módulo formativo, prevención de conflictos [Libro en línea]. Madrid: Editorial CEP. Disponible: http://books.google.co.ve/books?isbn=8468180025 [Consulta: 2018, Febrero 22]
	Tipos de Comunicación	"La comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado, la dependencia jerárquica y el grado de interacción entre el emisor y receptor...En función del canal utilizado puede ser escrita, oral y no verbal y en función del grado de interacción puede ser directa e indirecta". (Publicaciones Vértice, 2008, p. 4)	Se enfoca en los diferentes elementos que clasifican y agrupan las comunicaciones.	Formal Vertical ascendente Vertical descendente Horizontal Informal		Publicaciones Vértice, S.L. (2008) Comunicación de empresas, dirección y gestión de empresas, Málaga: Editorial Vértice. Disponible: http://books.google.co.ve/books?isbn=8492598573 [Consulta: 2018, Febrero 22]

Tabla 9. Operacionalización de Variables - Opinión de los públicos internos y satisfacción de medios

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Técnicas de recolección de datos	Fuentes
<p>Conocer las opiniones de los públicos internos de la organización, con respecto a los medios disponibles, para la definición de su satisfacción.</p>	<p>Opiniones de los públicos internos.</p>	<p>Según, la Real Academia Española (s.f.) el término opinión corresponde "al juicio o valoración que se forma una persona respecto de algo o de alguien."</p> <p>Los públicos internos son los que pertenecen a la organización: superiores, administrativos, directivos, accionistas y Consejo de Administración... Son aquellos públicos que están en el interior de la organización y que comparten y construyen la cultura interna de la organización. Son contratados para el cumplimiento de propósitos definidos y el cumplimiento del objeto social de la organización. (Botero, 2006, p. 130-131)</p>	<p>Corresponde a las perspectivas y puntos de vista expresados por los empleados, la cuales varían de acuerdo a su percepción sobre la situación.</p>	<p>Canales Formales Canales Informales</p>	<p>Encuesta aplicada a los empleados de Laboratorios Nover, C.A a través de un cuestionario utilizado como instrumento para la recolección de datos.</p>	<p>Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la Lengua Española [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.rae.es/ [Consulta: 2018, febrero 21]</p>
						<p>Botero, M. (2006). Teoría de públicos: lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación [Libro en línea]. Universidad de Medellín: Sello Editorial. Disponible: http://www.google.co.ve/search?hl=es&tbo=p&btn=bks&q=isbn:9589794475 [Consulta: 2018, Febrero 28]</p>
<p>Satisfacción de Medios.</p>		<p>La Real Academia Española (s.f.) define satisfacción como "Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria."</p> <p>El canal o medio de comunicación es el elemento que sirve para trasladar, conservar, amplificar, difundir, transportar o reproducir los mensajes elaborados por un emisor; es el instrumento que ayuda a recorrer las señales desde un emisor hasta un receptor. (De la Mora, 1999, p.116)</p>	<p>Es la percepción que involucra los niveles de aceptación, complacencia, agrado o desagrado con respecto a los medios o canales de comunicación existentes dentro de la organización.</p>	<p>Interés y pertinencia Comunicaciones escritas y cara a cara Organización Cantidad</p>		<p>Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la Lengua Española [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.rae.es/ [Consulta: 2018, febrero 21]</p> <p>Mora, J. De la (1999). Explicación y análisis: taller de comunicación I, Colegio de Ciencias y Humanidades/UNAM. México. Disponible: http://books.google.co.ve/books?isbn=9683676804 [Consulta: 2018, Febrero 22]</p>

Tabla 10. Operacionalización de Variables - Satisfacción de la realimentación y optimización de las respuestas

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Técnicas de recolección de datos	Fuentes
Definir la situación actual de la realimentación en los públicos internos, para la optimización de las respuestas a las comunicaciones	Situación actual de la realimentación.	Según Fernández (1999), La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. (p. 23)	Corresponde al status del proceso de reciprocidad de la comunicación, es decir la relación de feedback dada dentro de la empresa.	Desempeño Evaluación Reconocimientos Resolución de problemas	Encuesta aplicada a los empleados de Laboratorios Nolver, C.A a través de un cuestionario utilizado como instrumento para la recolección de datos.	Fernández, C. (1999). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas Real Academia Española. (2018). Diccionario de la Lengua Española [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.rae.es/ [Consulta: 2018, febrero 21]
Optimización de las respuestas.	Optimización de las respuestas.	Según la Real Academia Española (s.f.), "la optimización corresponde a la búsqueda de la mejor manera de realizar una actividad." Respuesta: "Contestación al mensaje recibido e interpretado por el receptor" Ruiz, 2007 (p. 167)	Es el proceso de mejora en las repuestas hacia las comunicaciones recibidas. Realimentación efectiva y eficiente de los públicos o clientes internos hacia la organización.	Reconocimiento del trabajo Reconocimiento del personal		Ruiz, J. (2007) Sociología de las organizaciones complejas, Universidad de Deusto, Bilbao, España. Disponible: http://books.google.co.ve/books?isbn=8498306728 [Consulta: 2018, Febrero 22]

4.5.- MÉTODO E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La encuesta es una técnica que permite conocer las diferentes características de un conjunto de personas, entre ellas: actitudes, opiniones, intereses, motivaciones, entre otras, con la finalidad de conocer su incidencia. (Valarino et al. 2011 p.).

Para esta investigación se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, la cual permitió definir la satisfacción en comunicaciones de los públicos internos, a través de un cuestionario utilizado como instrumento.

EL CUESTIONARIO

Según, Valarino et al. (2011)

Es un instrumento en donde el investigador formula la pregunta o presenta enunciados y luego las personas reaccionan respondiendo a estos reactivos. Los cuestionarios registran opiniones, creencias y conocimientos, entre otros aspectos; pueden administrarse en forma presencial, tanto individual como colectivamente, por vía telefónica, a través del correo o de medios automatizados disponibles ahora en internet. (p. 222)

En este sentido el cuestionario permitió conocer las opiniones o percepciones expresadas por las personas que hacen vida dentro de Nolver. Este consta de 30 ítems o preguntas (29 cerradas y 1 abierta) y es una adaptación del cuestionario Downs and Hazen, presentado por Tello, M. (s.f) en el manual de auditoría de la comunicación interna, el cual consta de 46 ítems.

El uso de este cuestionario se basó principalmente en la necesidad de conocer la satisfacción con respecto a las comunicaciones existentes en Laboratorios Nolver, C.A., a través de la percepción que tienen sus empleados sobre dichas comunicaciones y la información que se da o se intercambia dentro de la empresa, para ello se consideró la encuesta de Satisfacción de la Comunicación Downs-Hazen, mencionada con anterioridad, la cual según Tello, M (s.f.) es uno de los modelos internacionales de encuesta, que pueden ser adaptados según las

necesidades de cualquier organización y a su vez produce información práctica que:

Ofrece un acercamiento eficiente para auditar las prácticas de comunicación en las organizaciones.

Este cuestionario ha probado ser rápido y fácil de aplicar y, a su vez, muy exacto a la hora de identificar la variedad de prácticas comunicacionales realizadas en una organización.

En concordancia con lo anterior y de acuerdo a los indicadores asociados a las variables de estudio, se procedió a considerar este instrumento a través del cual se evaluó la satisfacción de las comunicaciones y la información, sin embargo en lugar de considerar las ocho dimensiones planteadas por Downs y Hazen, estas fueron agrupadas en cuatro dimensiones, según detalle:

Tabla 11. Agrupación de las Dimensiones de Downs y Hazen

Dimensiones propuestas por: Downs y Hazen	Dimensiones agrupadas	Observaciones
Clima de comunicación. Integración organizacional. Perspectiva de la organización.	Función de los mensajes: producción y mantenimiento.	Se clasificaron y se seleccionaron algunos ítems de acuerdo a la función de los mensajes
Relación con los subordinados. Relación con los superiores. Comunicación horizontal e informal.	Status de las relaciones y tipos de comunicación intergrupales	Se agregaron ítems asociados a la relación entre compañeros y se agruparon según los tipos de comunicación (formal e informal, vertical, horizontal)
Calidad de los medios.	Medios disponibles en la organización.	Se agregaron y se modificaron ítems de acuerdo a los medios disponibles dentro de Laboratorios Nolver, C.A.
Retroalimentación.	Retroalimentación y optimización de las respuestas.	Se clasificaron y se seleccionaron algunos ítems

Fuente: Autor (2018)

Estas dimensiones agrupan cada uno de los indicadores, asociados a las variables de estudio y en consecuencia a los objetivos específicos, los cuales permitieron dar respuesta al objetivo general, el cual tenía como foco diagnosticar las comunicaciones internas de Laboratorios Nolver, C.A, para la definición de la satisfacción de los públicos en las comunicaciones.

Finalmente, es importante acotar que este instrumento fue seleccionado o considerado para realizar la encuesta, ya que incluye implícitamente elementos de la función de los mensajes y explícitamente las relaciones jerarquías, los medios de comunicación y la retroalimentación o realimentación, todos estudiados por los autores, quienes son considerados como unos de los pioneros en la investigación de estas prácticas de evaluación en pro de la eficiencia de la comunicación organizacional. Adicional Downs y Hazen fueron los principales referentes de los antecedentes considerados en esta investigación y de los autores mencionados en las bases teóricas, tal y como es el caso de Varona (2005).

4.6.- TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para la presente investigación se consideraron técnicas de análisis de datos tanto cuantitativas como cualitativas.

De acuerdo con Valarino et al. (2011), en el análisis cuantitativo se elaboran previamente categorías para ubicar respuestas, este proceso se denomina codificación. Se obtiene una tabla o matriz con estos datos clasificados en variables con sus categorías (p. 237), en virtud de ello se pudo determinar que la presente investigación es de carácter cuantitativo, ya que se presentó un cuestionario con una codificación asignada a 26 de los 30 ítems presentados, los cuales son evaluados en su mayoría con una escala de tipo Likert.

La escala de tipo Likert se caracteriza por contener un conjunto de ítems, presentados con la finalidad de conocer la reacción de las personas hacia las

preguntas o enunciados que se le presentan, estos enunciados pueden ser a manera de afirmación o juicio y las reacciones son categorizadas a través de valores numéricos, por lo general asociados a cinco puntos, pero pueden ser más o menos dependiendo del criterio del investigador. (Sampieri, Fernández y Baptista, 1997, cap. 9, sec. 9.6).

Con este tipo de escala el investigador puede obtener una puntuación asociada a cada ítem y otra por la suma de todas las afirmaciones agrupadas, tal cual como se realizó en la presente investigación para conocer la satisfacción de colaboradores de Nolver con lo que respecta a las comunicaciones existentes en la empresa.

En cuanto al instrumento aplicado (cuestionario), la apreciación de las respuestas se evaluó con una escala que osciló entre 1 y 7, donde 1 es representativo para muy insatisfecho y 7 para muy satisfecho. A excepción de las preguntas 23, 24, 26 y 29, las tres primeras se presentaron de manera simple con opción múltiple y constaban de 3 y 4 categorías y la última caracterizada por una pregunta abierta con opción a respuesta larga.

Por otra parte, es conveniente resaltar que este estudio adicional se enfocó en análisis de datos cualitativos, el cual se puede hacer en forma paralela a la recolección de datos y no se tiene un análisis estándar, sino que parte de lógicas inductivas particulares por lo que sólo se indican algunas directrices o recomendaciones (Valarino y et al. 2011, p. 240)

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se muestran los resultados de esta investigación, obtenidos mediante la aplicación de una encuesta dirigida a 13 empleados de Laboratorios Nolver, C.A., a través de un formulario de Google enviado por correo a los empleados de la organización (13 personas), de los cuales sólo 11 respondieron satisfactoriamente, ya que 2 personas se encontraban de reposo y permiso laboral.

Estos resultados se muestran en función de los objetivos planteados y las variables de estudio.

Determinar los niveles de satisfacción de los públicos internos, en cuanto a la función de los mensajes.

Para el análisis de los resultados de este objetivo, se consideraron como variables de estudio la satisfacción de los públicos y la función de los mensajes, para este caso se evaluaron los indicadores: trabajo, comunicación, información motivación, producción y mantenimiento.

En primer lugar se presentan los ítems asociados a los mensajes de producción, los cuales interfieren en la eficiencia y en el cumplimiento de las actividades relacionadas al ámbito productivo de la organización. Posteriormente se presentan los ítems relacionados a los mensajes de mantenimiento, los cuales involucran los aspectos asociados a la motivación y al compromiso del colaborador con la organización.

En relación a la satisfacción de los empleados con respecto a sus trabajos, los resultados indican:

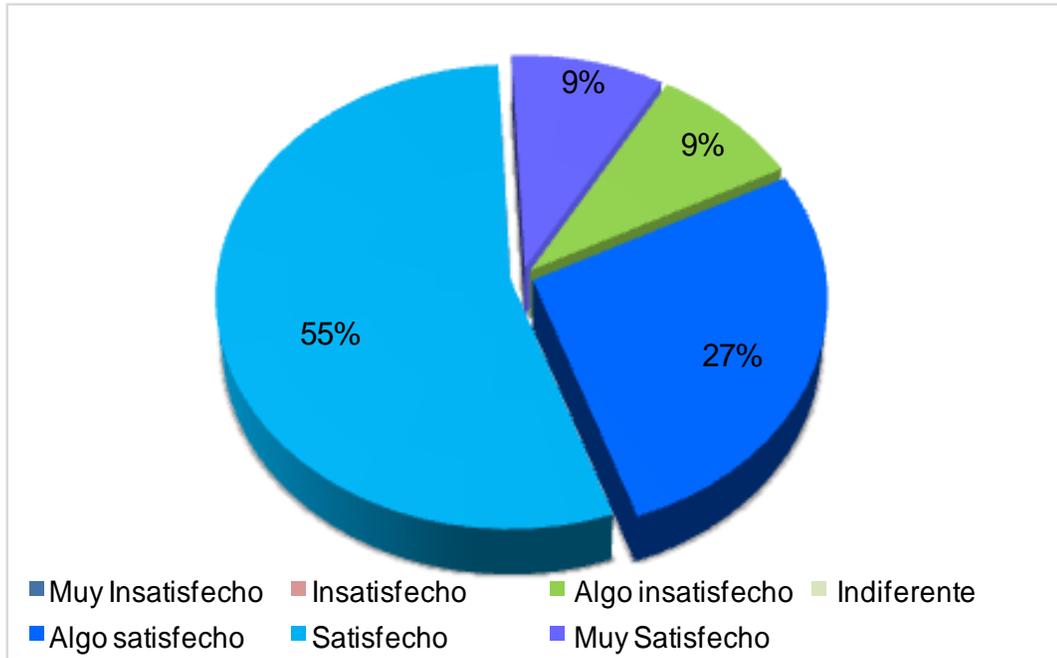


Figura 3. Satisfacción con respecto al trabajo.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 64% de los empleados de Nolver demuestra satisfacción hacia su trabajo, considerando que un 55% manifestó estar satisfecho y otro 9% muy satisfecho, sin embargo se deber tener presente que existe un 27% que sólo se siente algo satisfecho y un 9% algo insatisfecho, por lo que se requiere desarrollar estrategias que permitan mejorar y fortalecer la motivación en los empleados con respecto a sus trabajos.

Con lo que respecta al nivel de satisfacción de los empleados en los últimos seis meses, se presentan los siguientes resultados:

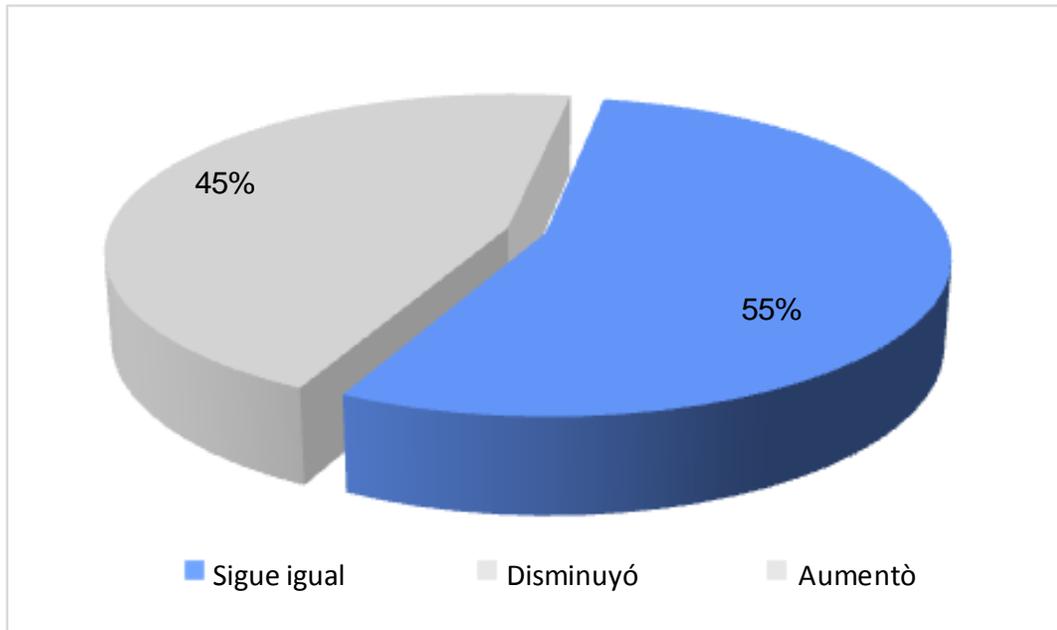


Figura 4. Satisfacción últimos 6 meses.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

Se puede apreciar que el 55% de los encuestados manifestó que su satisfacción se ha mantenido igual en los últimos 6 meses, mientras que el 45% restante indicó que su satisfacción disminuyó. Al comparar este gráfico con el anterior (Figura 3) se puede deducir que existe un alto porcentaje de insatisfacción en los empleados referente a sus trabajos, por lo cual se recomienda hacer seguimiento a la forma en cómo los empleados reaccionan ante los cambios organizacionales, esto motivado principalmente al proceso de reestructuración realizado.

Por otra parte, con lo que respecta a la información que reciben los empleados sobre su progreso en el trabajo, la siguiente figura demuestra que:

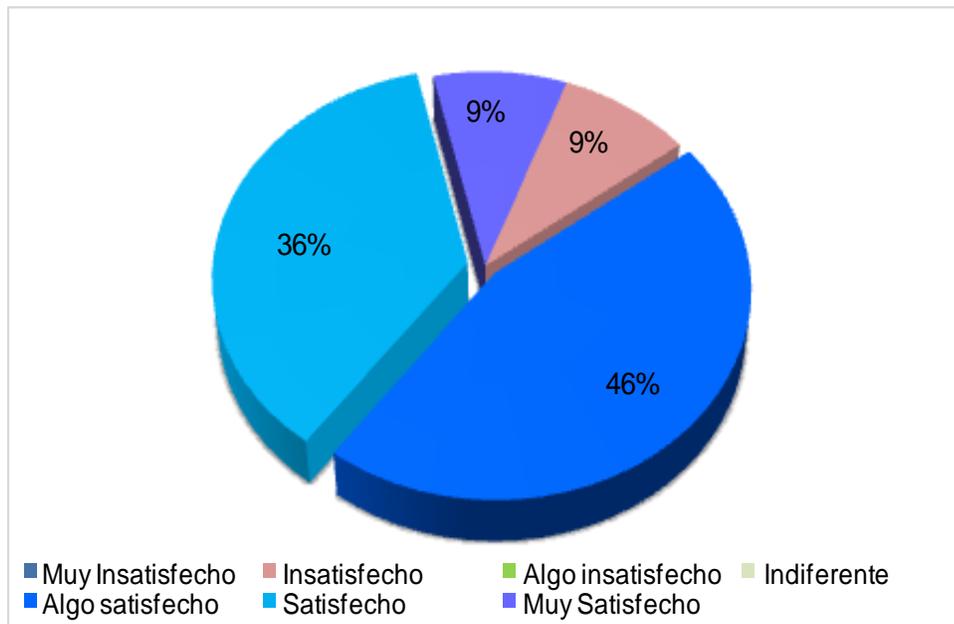


Figura 5. Satisfacción - Información sobre el progreso en el trabajo.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 46% de los empleados se encuentra algo satisfecho con lo que respecta a la información que recibe sobre su progreso en el trabajo, por otra parte el 36% manifestó estar satisfecho, mientras un 9% se encuentra muy satisfecho y otro 9% muy insatisfecho. Por tanto se puede inferir que no hay divulgación clara de información que permita a los empleados conocer sobre su progreso, lo cual podría ser un factor determinante en la ejecución de sus actividades, ya que este tipo de información impacta significativamente en los empleados a nivel personal y repercute en el ámbito colectivo.

Así mismo, cuando se les preguntó a los empleados de Nolver sobre su satisfacción con lo que respecta a la información que reciben relacionada a las metas y políticas del departamento, expresaron lo siguiente:

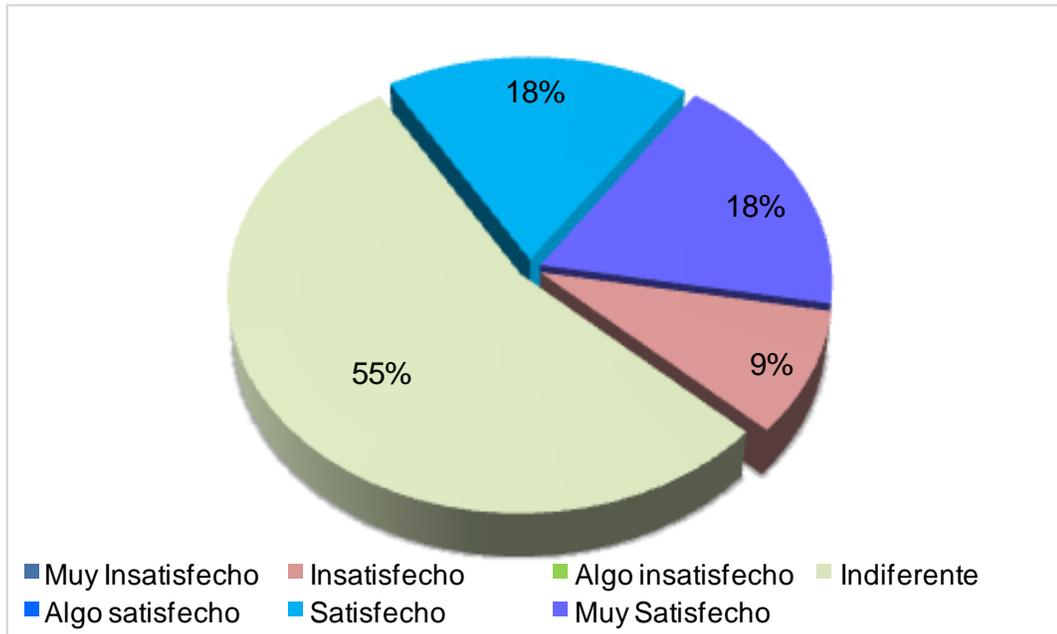


Figura 6. Satisfacción - Información de metas y políticas del departamento.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

En su mayoría los empleados de Nolver manifestó indiferencia con lo que respecta a este tema (55%) y si a eso le suma el 9% de la categoría de insatisfacción se puede distinguir que los empleados no se encuentran satisfechos con la información suministrada, lo cual puede interferir en la ejecución de las actividades y por ende en el logro de los objetivos organizacionales. En tal sentido se deben incentivar los mensajes orientados a este tipo de información, involucrando las actividades y las funciones del colaborador con las del departamento y la organización.

Al preguntarles a los empleados de Nolver sobre su satisfacción en lo que respecta a los requerimientos del trabajo, los resultados permitieron determinar qué:

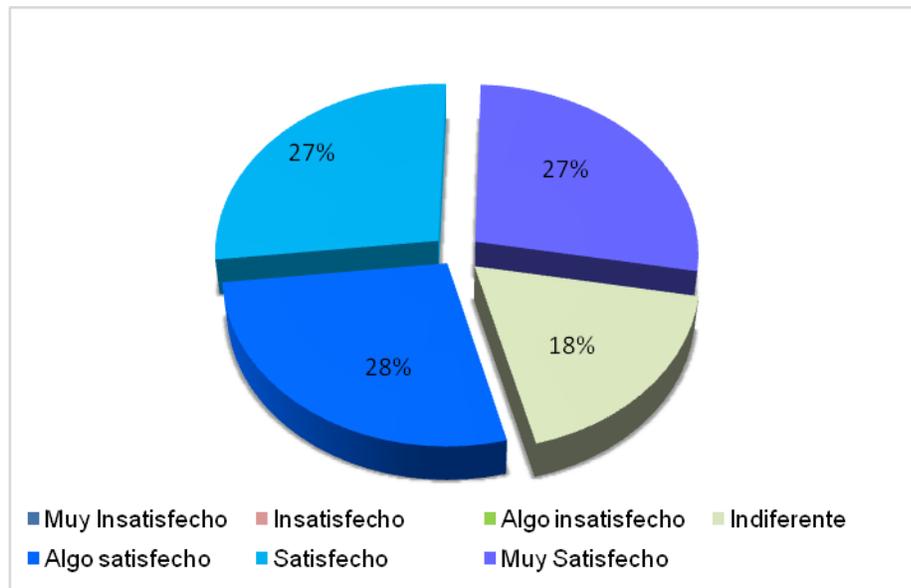


Figura 7. Satisfacción - Información sobre los requerimientos del trabajo.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

La mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con la información recibida sobre los requerimientos de su trabajo, un 27% opinó sentirse muy satisfecho con este tipo de información y otro 27% satisfecho, mientras un 28% expresó sentirse algo satisfecho y un 18% considera sentirse indiferente. Con lo que respecta a esta pregunta se debe hacer seguimiento motivado a que el 46% de los empleados demostró insatisfacción y esto podría significar que los requerimientos de los empleados nos están siendo considerados, o en su defecto no están siendo comunicados o canalizados de la manera correcta.

Del mismo modo al preguntarle, sobre si reciben información relacionada con su trabajo a tiempo, respondieron lo siguiente:

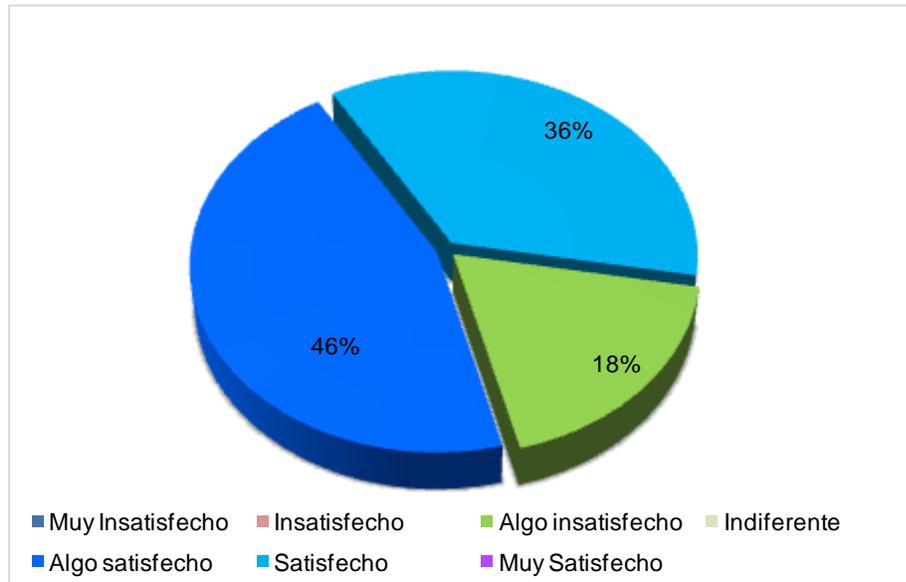


Figura 8. Satisfacción - Tiempos de respuesta.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 46% de los empleados de Nolver, expresó sentirse algo satisfecho con lo que respecta a los tiempos de respuesta sobre la información relacionada con su trabajo, mientras un 36% manifiesta estar satisfecho y otro 18% algo insatisfecho.

Si se suma el porcentaje de la categoría “algo satisfecho” con el porcentaje de la categoría “algo insatisfecho”, se puede concluir que el 64% de los empleados demuestra insatisfacción con lo que respecta a este ítems, lo cual significa que en Nolver se deben mejorar los tiempos de respuesta, ya que esto repercute en las actividades del colaborador y como consecuencia en la organización.

De ahí que, al preguntarles a los empleados de Nolver, si la comunicación en la organización los motiva para lograr las metas, ellos respondieron lo siguiente:

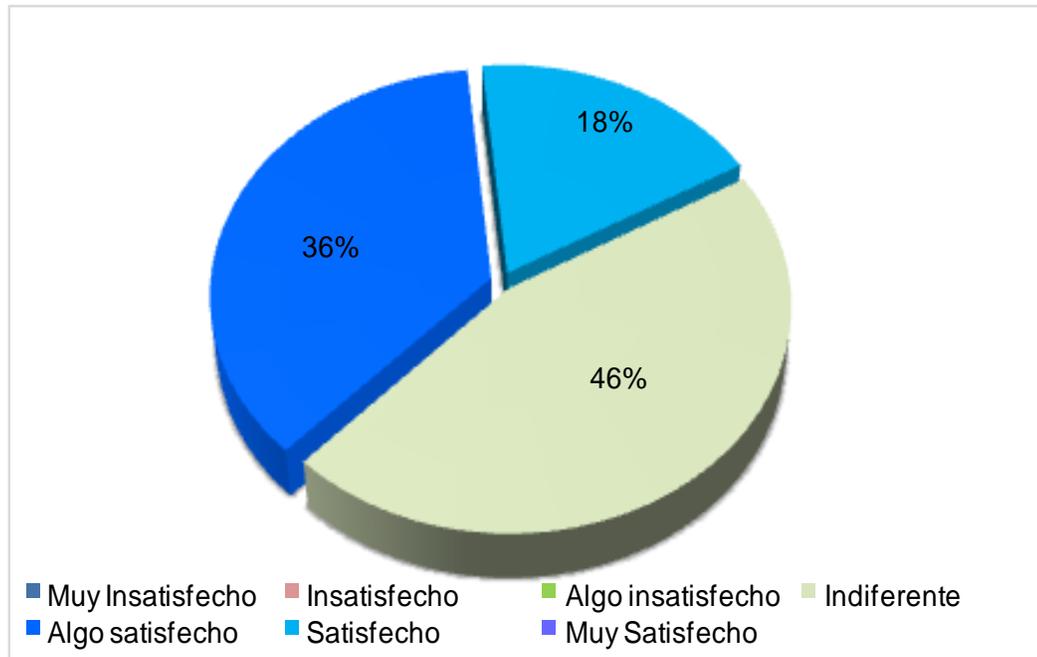


Figura 9. Satisfacción - Comunicaciones para el logro de metas.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 46% indicó sentirse indiferente hacia este tipo de información, mientras otro 36% manifestó sentirse algo satisfecho y sólo un 18% indicó estar satisfecho. Esto representa un alto porcentaje de insatisfacción hacia este tipo de comunicación, por lo que se hace evidente la apatía de los colaboradores, quienes en teoría deberían sentirse identificados con las metas organizacionales para trabajar pro de ello y contribuir positivamente en el desarrollo de la organización.

Así mismo al consultar, sí la comunicación de la organización hace que los empleados se identifiquen y sientan que son una parte vital de ella, se observó:

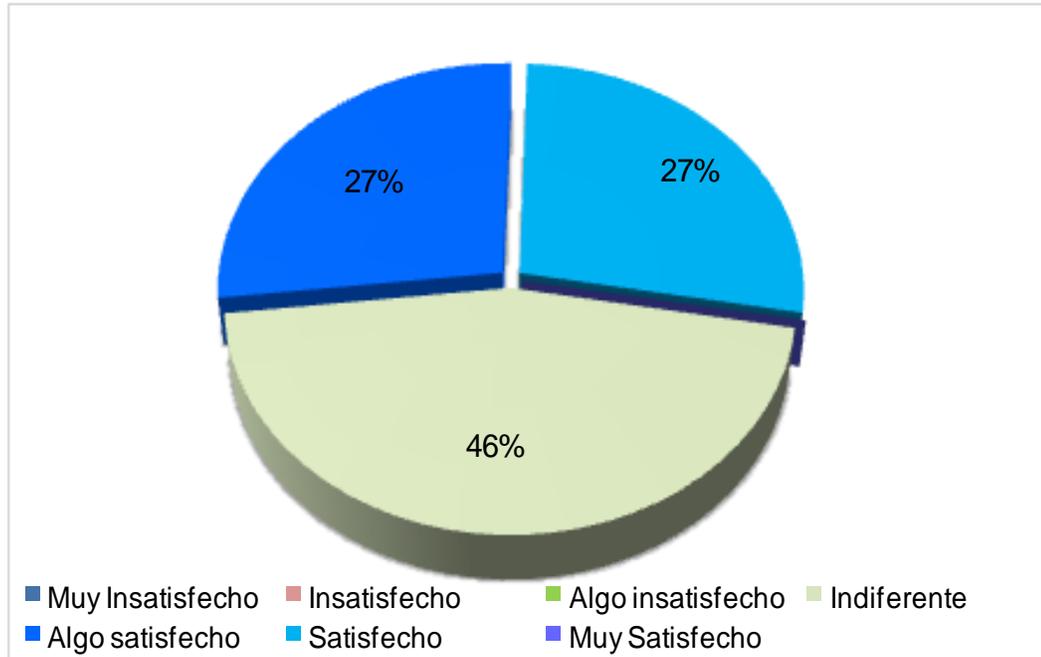


Figura 10. Satisfacción - Comunicación de identificación y compromiso
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 46% de los empleados opinó que se siente indiferente hacia las comunicaciones de la organización orientadas hacia este tema, otro 27% considera que se encuentra satisfecho sobre este punto y el 27% restante algo satisfecho.

Si se compara este gráfico con el anterior, se puede apreciar la similitud con lo que respecta a la indiferencia de los colaboradores hacia este tipo mensajes, lo cual es un factor determinante de insatisfacción y esto se debe a que la organización durante el proceso de reestructuración ha enfocado sus esfuerzos en las personas que están saliendo de la organización, desatendiendo un poco el

capital humano que se queda. Si bien, este es un proceso difícil debe existir un equilibrio que permita reforzar lo positivo en las personas que aún conforman la organización, motivándolas e indicándoles la importancia de sus roles para Nolver.

Definir el status de las relaciones intergrupales de la organización, para el establecimiento de los tipos de comunicación apropiados.

En este objetivo se estudiaron las relaciones de los colaboradores, con lo que respecta a las diferentes escalas jerárquicas de la organización, para conocer el status de la comunicación en todas sus clasificaciones: horizontal, vertical, formal e informal, por lo tanto los indicadores a medir son:

- Relación empleado-supervisor.
- Relación supervisor-empleado.
- Relación empleado- empleado (mismo jerarquía).
- Relación superior-superior (diferente jerarquía).

En relación a los tipos de comunicación, al preguntarles a los colaboradores de Nolver, si la comunicación horizontal con otros empleados se da libremente, manifestaron lo siguiente:

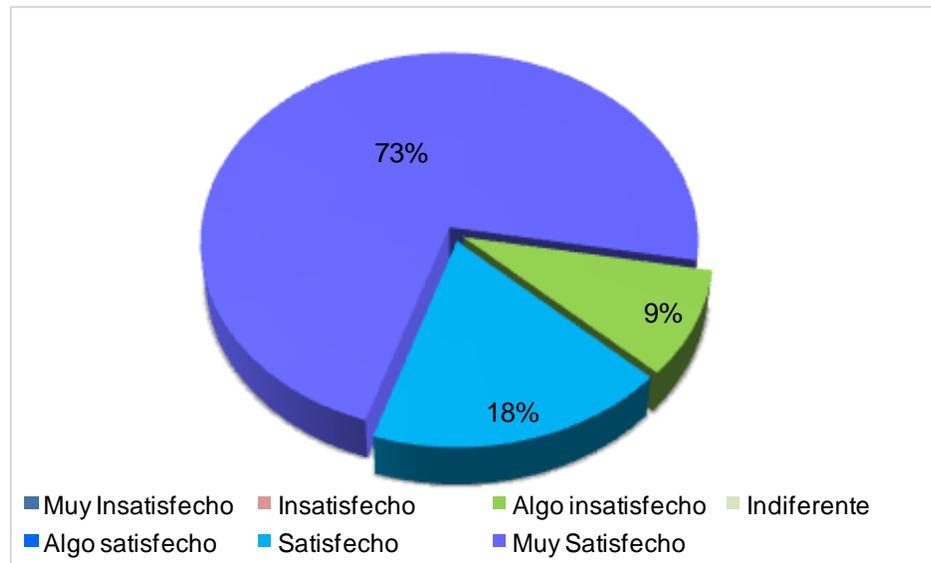


Figura 11. Satisfacción - Comunicación horizontal.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

La mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con lo que respecta a la comunicación horizontal, un 73% manifestó sentirse muy satisfecho y otro 18% satisfecho, lo que evidencia muy buenas relaciones intergrupales dentro de la misma escala jerárquica, sin embargo se debe tener en cuenta que hay un 9% con algo insatisfacción, por lo que se debe evaluar que está pasando, considerando que a veces una persona puede sumar o restar valor dentro de la organización y hacer las relaciones menos o más llevaderas y productivas dependiendo de cómo se siente.

Por otra parte es importante acotar que por ser un grupo pequeño, este tipo de comunicación puede atenuar vínculos y relaciones más fuertes entre los

compañeros, por lo que podría considerarse como una oportunidad para propiciar una comunicación más efectiva.

Así mismo, cuando se les preguntó si el intercambio de información con los compañeros de trabajo, es bueno y oportuno, se observó que:

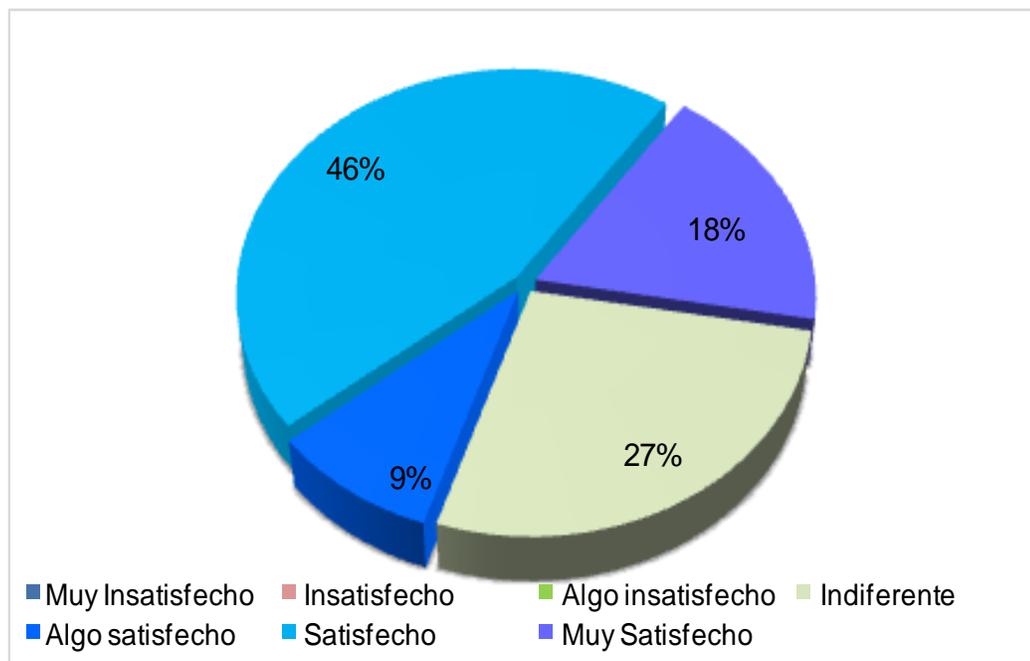


Figura 12. Satisfacción - Pertinencia del intercambio de información
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 46% de los empleados se encuentra satisfecho con lo que respecta a la comunicación que se da entre compañeros, un 18% considera estar muy satisfecho, un 9% indica estar algo satisfecho, mientras un 27% agregó que le es indiferente. Al agrupar estos resultados se puede observar que existe un alto grado de satisfacción, pero aun así se hace evidente la necesidad de mejorar el intercambio de información, en este caso se debe evaluar los elementos que

intervienen en el proceso (la fuente, el mensaje, el canal, el receptor y la realimentación), ya que en ellos puede estar la oportunidad de mejora.

Al preguntarles a los empleados de Nolver, sobre la relación con sus supervisores, específicamente sí sus supervisores los escuchan y le prestan atención, se obtuvieron los siguientes resultados:

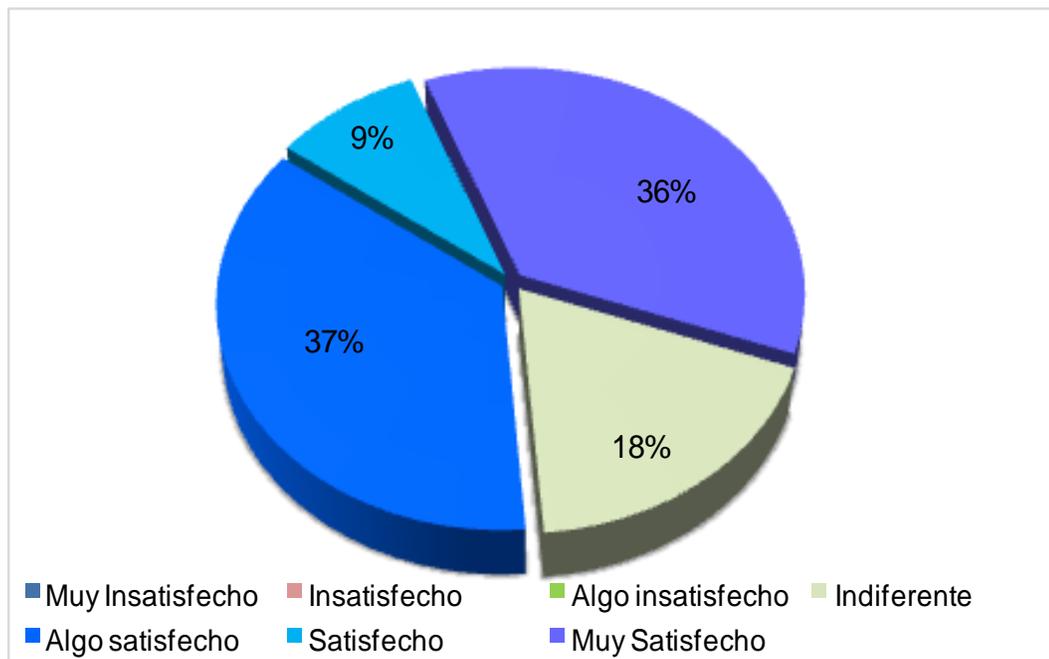


Figura 13. Satisfacción - Receptividad de los supervisores.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / Nota: N: 11

Las opiniones se agruparon principalmente en 4 categorías, ya que un 37% considera estar algo satisfecho con lo que respecta a la receptividad de su supervisor para escucharlo y prestarle atención, seguido por un 36% que se encuentra muy satisfecho, un 18% que agrega que les indiferente y un 9% que se encuentra satisfecho.

En términos generales se puede considerar que existe un porcentaje considerable de receptividad de los supervisores hacia sus colaboradores, más sin embargo se debe acotar que no es el más alto puesto que el 55% ubicó sus respuestas entre algo satisfecho e indiferente, por lo cual se debe evaluar las relaciones actuales para crear más empatía hacia las necesidades del colaborador y mejorar la interacción entre las partes involucradas.

Por otra parte al consultarles a los empleados, sí sus superiores ofrecen una guía para resolver problemas de trabajo, se determinó que:

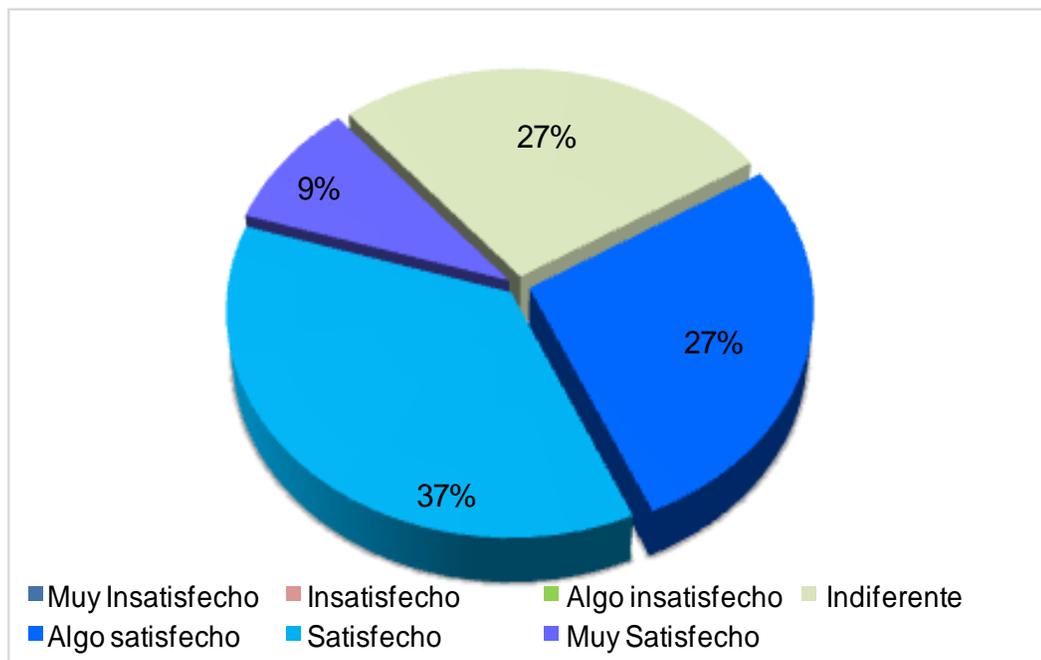


Figura 14. Satisfacción - Guía para resolver problemas
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 46% de los empleados posee un alto grado de satisfacción, ya que un 37% opinó estar satisfecho y otro 9% muy satisfecho. Sin embargo hay un 54% que divide sus opiniones entre: algo satisfecho e indiferente, por lo cual se debe

evaluar que está sucediendo dentro de las áreas de la organización específicamente con las escalas de supervisión, ya que posiblemente pueden estar dando directrices que no son lo suficientemente claras y no funcionan como referentes al momento en que los empleados cumplen sus funciones.

Con respecto a la pregunta relacionada a la confianza supervisor-empleado, específicamente “Mi superior confía en mí”, se pudo apreciar que:

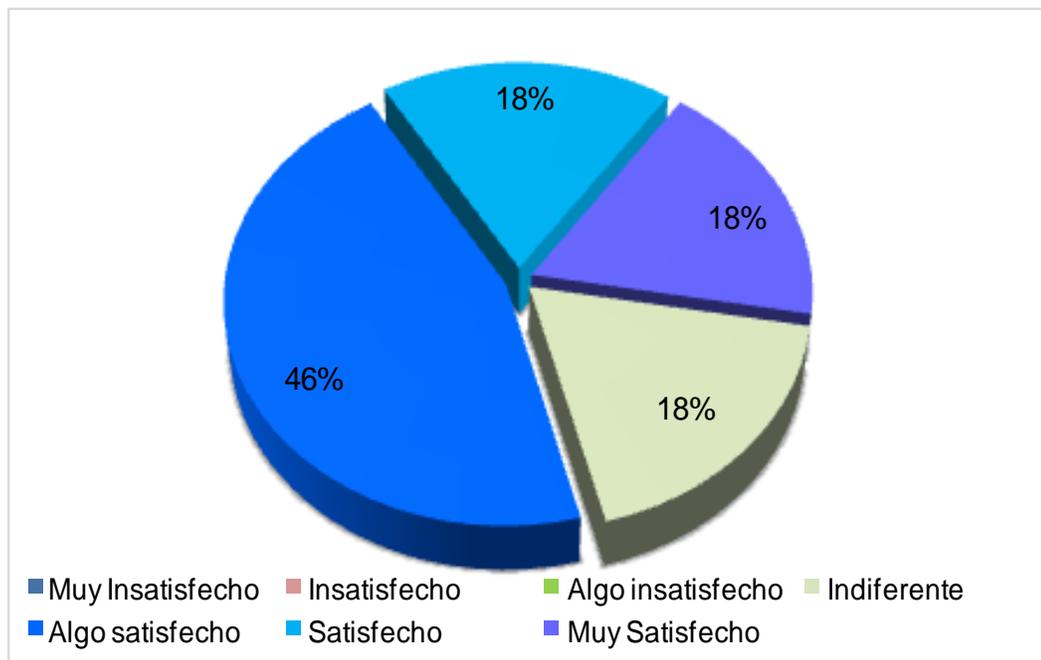


Figura 15. Satisfacción - Percepción de la confianza de los supervisores.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

La mayoría de los empleados está algo satisfecho con la confianza percibida entre la relación con su supervisor 46%, mientras un 18% considera estar muy satisfecho, otro 18% satisfecho y el 18% restante considera que le es indiferente. Por lo que se puede deducir que los vacíos de información presentes en la organización han afectado la percepción de la confianza que los colaboradores

creen tener de sus jefes, por lo que se debe considerar este aspecto como uno de los elementos a reforzar para fomentar relaciones de confianza entre las diferentes escalas jerárquicas de la organización.

Por otra parte, al consultarles a los empleados de Nolver si sus supervisores están abiertos a recibir sugerencias e ideas, se pudo apreciar que:

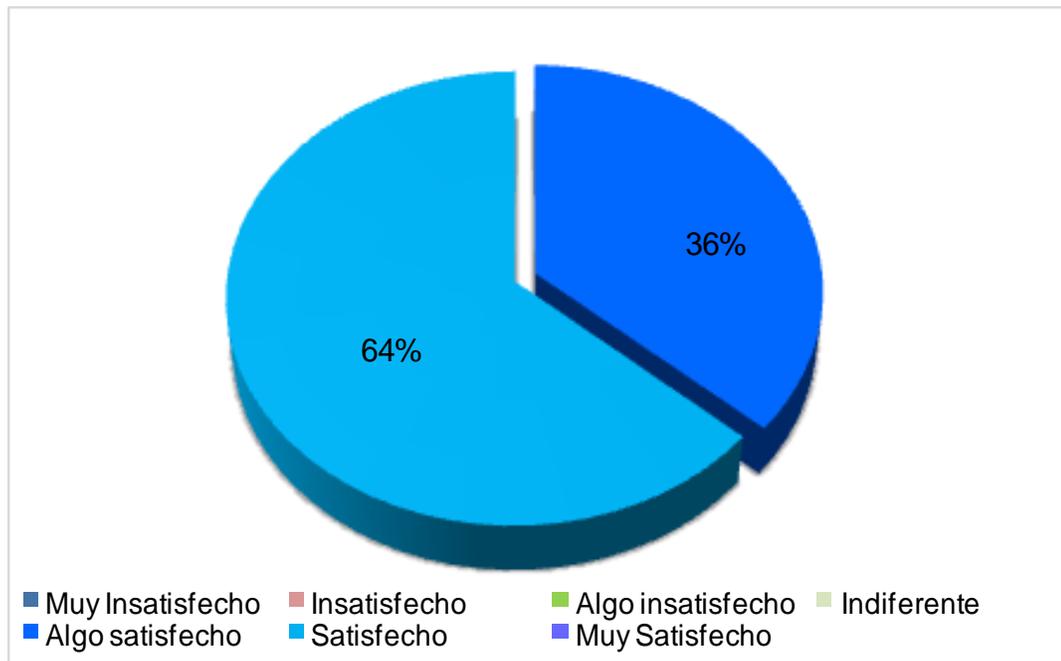


Figura 16. Satisfacción de los empleados
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

Los empleados con cargos de supervisores, en su mayoría están dispuestos a recibir sugerencias e ideas de sus colaboradores, ya que según los resultados el 64% de los empleados opinó sentirse satisfecho, mientras el resto (36%) algo satisfecho. Lo cual demuestra un alto grado de receptividad y propicia relaciones más fuertes, sin embargo se debe evaluar el elemento confianza (ver figura 15) para enriquecer la relación supervisor-colaborador y viceversa.

En contraste a lo anterior, a continuación se presentan cuatro preguntas dirigidas específicamente a personas con cargos de supervisores o personal con colaboradores a su cargo.

La primera pregunta se enfocaba en evaluar si los supervisores de Nolver responden a la comunicación ascendente.

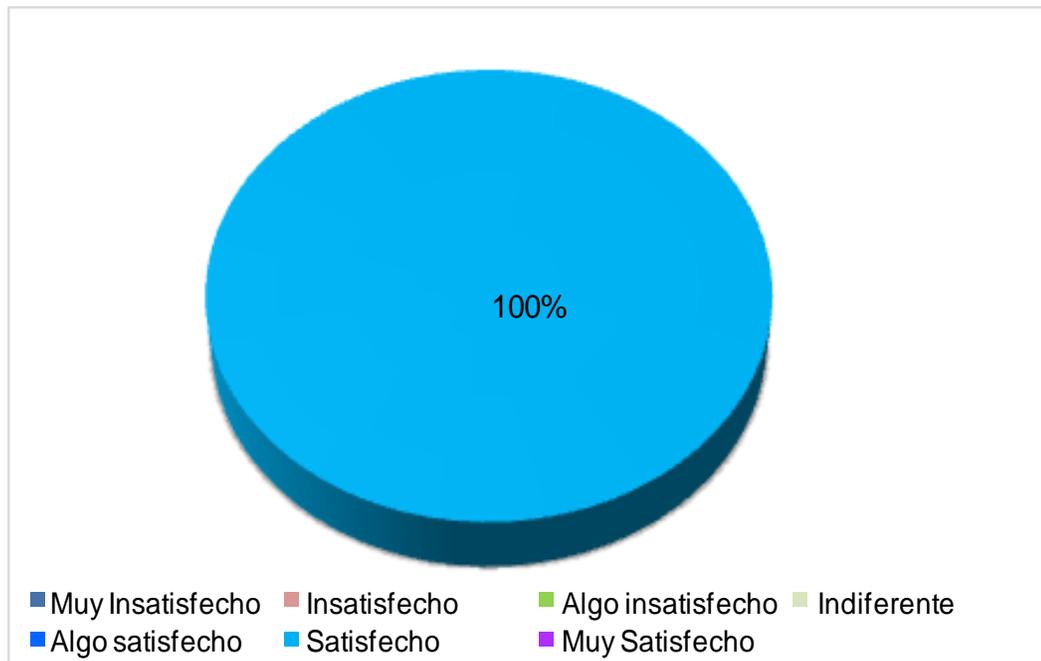


Figura 17. Satisfacción de los supervisores - comunicación ascendente.

Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas

Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 4

Como se puede apreciar el 100% consideró que sus jefes responden satisfactoriamente a la comunicación ascendente, por lo cual se puede acotar que la comunicación fluye de manera satisfactoria, y esto se debe a que la comunicación entre supervisores, es más clara y detallada.

Esta pregunta tenía como finalidad evaluar las comunicaciones desde la percepción de los supervisores con respecto a los niveles jerárquicos más altos, esto con la finalidad de evaluar la apertura de las personas que ocupan cargos estratégicos y contrastar con la apertura de las comunicaciones hacia las personas que ocupan cargos operativos.

La segunda pregunta que estaba dirigida a los supervisores y evaluaba si los colaboradores se anticipaban a las necesidades de información de mismos, de esta se obtuvieron los siguientes resultados:

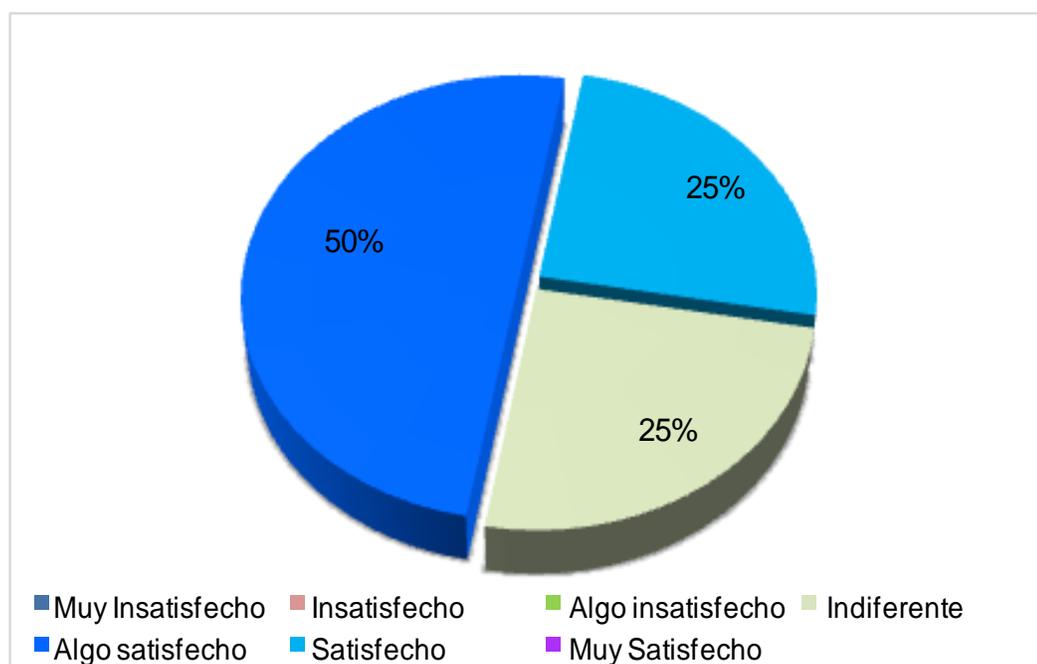


Figura 18. Satisfacción de los supervisores - Anticipación a las necesidades.

Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas

Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 4

Como se evidencia el 50% de los supervisores opinó que se encuentran algo satisfecho sobre la anticipación de los colaboradores a sus necesidades de información, por otra parte sólo el 25% manifestó estar satisfecho mientras que el

25% restante manifestó sentirse indiferente. En términos generales se puede apreciar que existe un alto porcentaje de insatisfacción y esto puede ser por el poco interés de los empleados sobre las metas y políticas del departamento, por las deficiencias de información con lo que respecta a sus requerimientos y los elementos que lo involucran y lo motivan dentro de la organización.

La tercera pregunta evaluaba si los colaboradores son receptivos a las evaluaciones, sugerencias y críticas de sus supervisores.

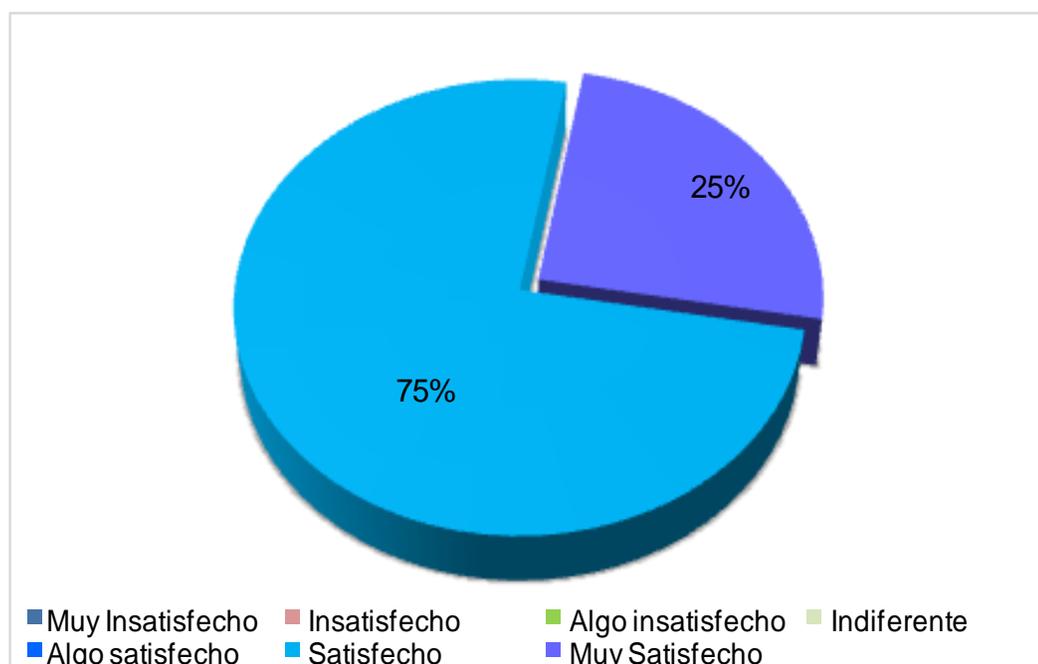


Figura 19. Satisfacción de los supervisores - Receptividad de los empleados.

Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas

Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 4

En este ítem se puede apreciar altos niveles de satisfacción con respecto a la receptividad de los colaboradores hacia las evaluaciones, sugerencias y críticas de los supervisores, ya que el 75% manifestó estar satisfecho y el otro 25% indicó estar muy satisfecho.

Por lo tanto se puede inferir que los colaboradores de menor rango en la escala jerárquica están abiertos a escuchar a sus jefes para trabajar no sólo en pro de sus necesidades personales, sino en pro de la organización.

La cuarta pregunta dirigida única y exclusivamente a los supervisores pretendía evaluar si colaboradores se sienten dispuestos a iniciar una comunicación ascendente:

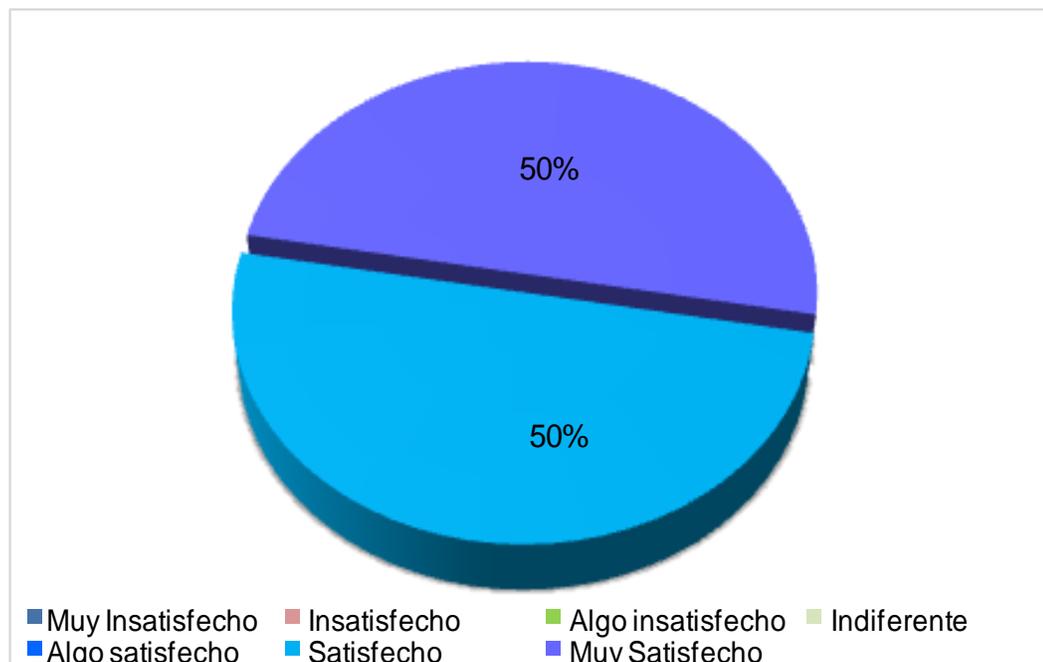


Figura 20. Satisfacción de los supervisores - Comunicación ascendente

Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas

Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 4

Según la percepción de los supervisores, se puede apreciar la disponibilidad de los colaboradores para iniciar comunicaciones ascendentes, por lo que se puede teorizar que existen altos niveles de satisfacción, ya que el 50% opinó estar muy satisfechos, mientras el otro 50% indicó estar satisfecho. En este caso se recomienda aprovechar la disposición de los empleados para iniciar comunicaciones ascendentes a fines de fomentar la realimentación y los feedback.

Por otra parte cuando se les preguntó a los empleados de Nolver, si las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencias, ellos opinaron:

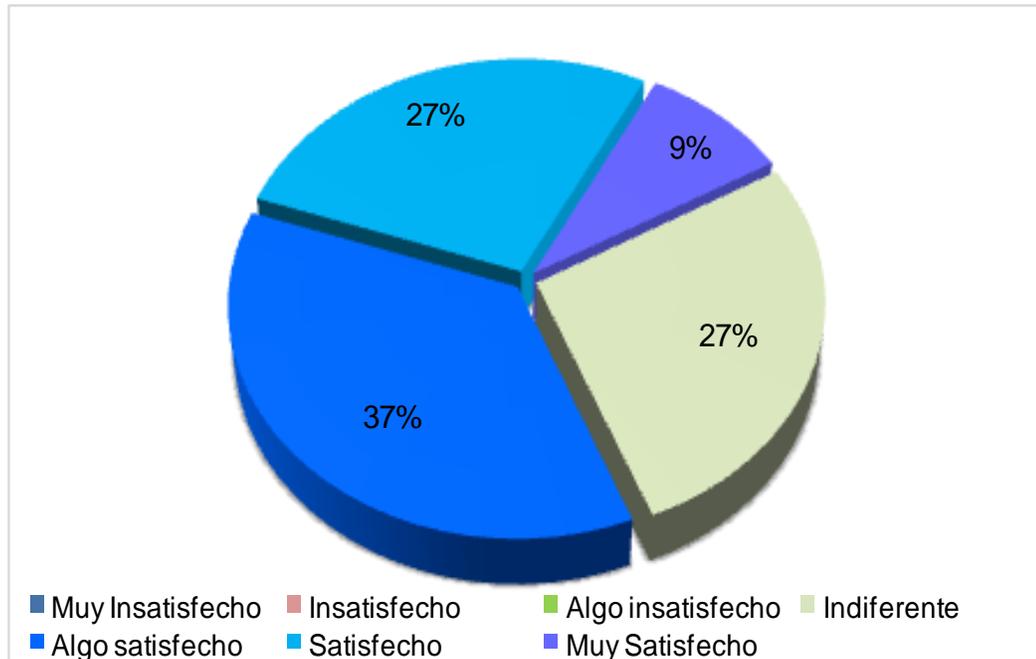


Figura 21. Satisfacción - Adaptación de las prácticas comunicacionales.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: **Autor. (2018).** / Nota: **N: 11**

El 37% de los empleados de Nolver manifestó estar algo satisfecho con lo planteado en este ítem, un 27% satisfecho, otro 27% indiferente y un 9% expresó su satisfacción total “muy satisfecho”.

En términos generales es evidente que el 64% de los empleados no se encuentra satisfecho con la adaptación de las prácticas comunicacionales en emergencias, por lo cual se debe evaluar cada uno de los elementos de la comunicación que intervienen en proceso para verificar las oportunidades de mejora y monitorear cualquier otro aspecto que pudiera ser clave dentro de la organización en caso de incidencias o emergencias.

Conocer las opiniones de los públicos internos de la organización, con respecto a los medios disponibles, para la definición de su satisfacción.

Al preguntarle a los empleados de Nolver, si las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda, se obtuvieron los siguientes resultados.

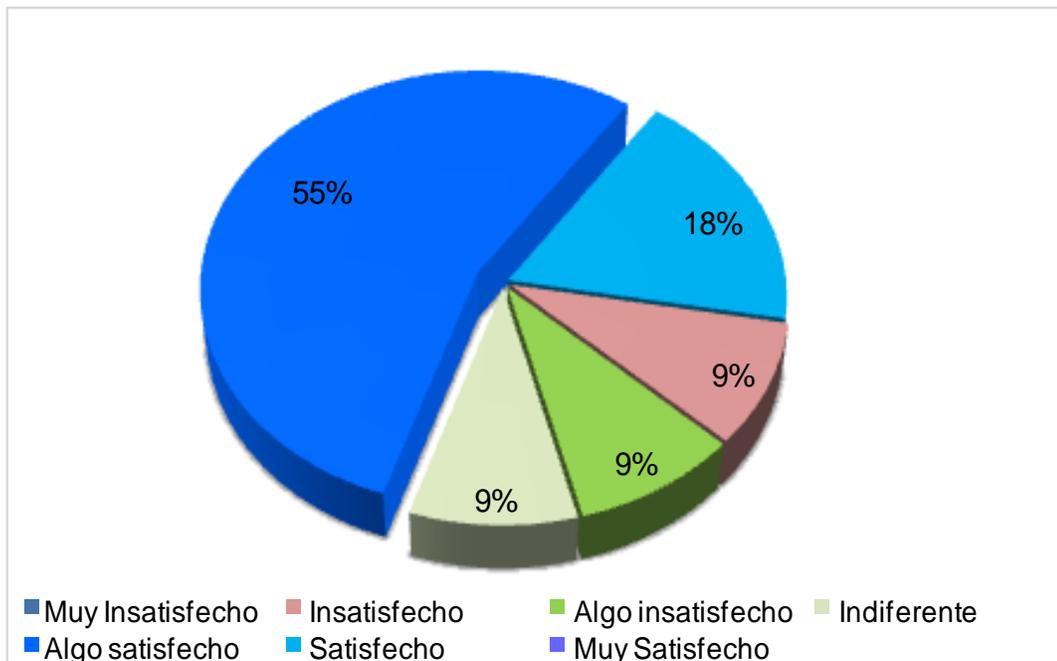


Figura 22. Satisfacción sobre las publicaciones de la organización.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

Se puede apreciar que las publicaciones realizadas por la organización no son del todo interesantes para los empleados, ya que un 55% manifestó sentirse algo satisfecho, un 18% satisfecho, mientras un 27% las califica en el rango de insatisfacción e indiferencia con un 9% cada una. En este sentido se debe evaluar el contenido, la calidad y las frecuencia de las comunicaciones emitidas a través de los diferentes medios de comunicación de la organización para establecer

estrategias, que permitan compartir información clave y de interés de acuerdo a los públicos internos y el contexto en el que se encuentra la empresa.

Por otra parte, al consultarle a los empleados si los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales correspondientes, respondieron lo siguiente:

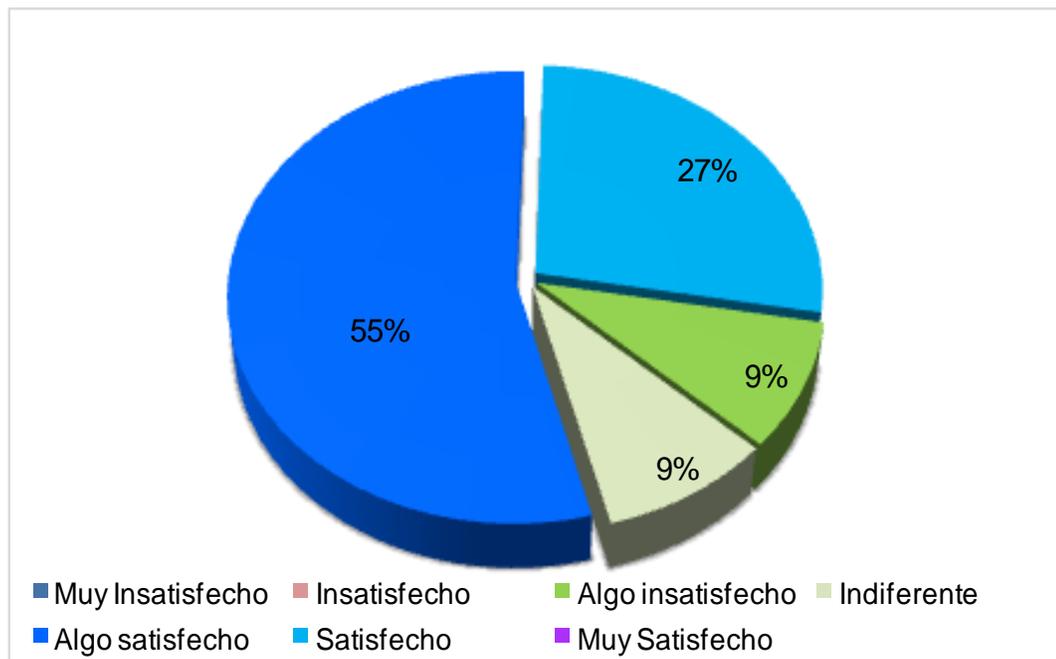


Figura 23. Satisfacción - Resolución de conflictos - canales correspondientes.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: **Autor. (2018).** / Nota: **N: 11**

Como se visualiza el 55% de los encuestados opinó que se encuentran algo satisfechos con la resolución de conflictos a través de los canales correspondientes, el 27% indicó estar satisfecho, mientras un 9% manifestó estar algo satisfecho y otro 9% indiferente. Lo cual significa que existe un grado considerable de insatisfacción, sobre el uso de los canales adecuados para la resolución de conflictos, por ende antes de comunicar se recomienda evaluar; el

momento en que se comunica, ¿qué se va a comunicar?, ¿a quiénes se va a comunicar?, ¿cómo se va a comunicar?, ¿por qué medio se va a comunicar? y ¿qué se quiere lograr con la comunicación?, ya que el uso correcto de estas interrogantes pueden contribuir a la resolución de conflictos o pueden empeorar la situación, dependiendo del medio se elija para transmitir el mensaje, según su intencionalidad.

Dando continuidad a las interrogantes del presente estudio, cuando se les preguntó a los empleados de Nolver ¿De qué forma se comunican con mayor frecuencia en la organización?, los resultados permitieron constatar lo siguiente:

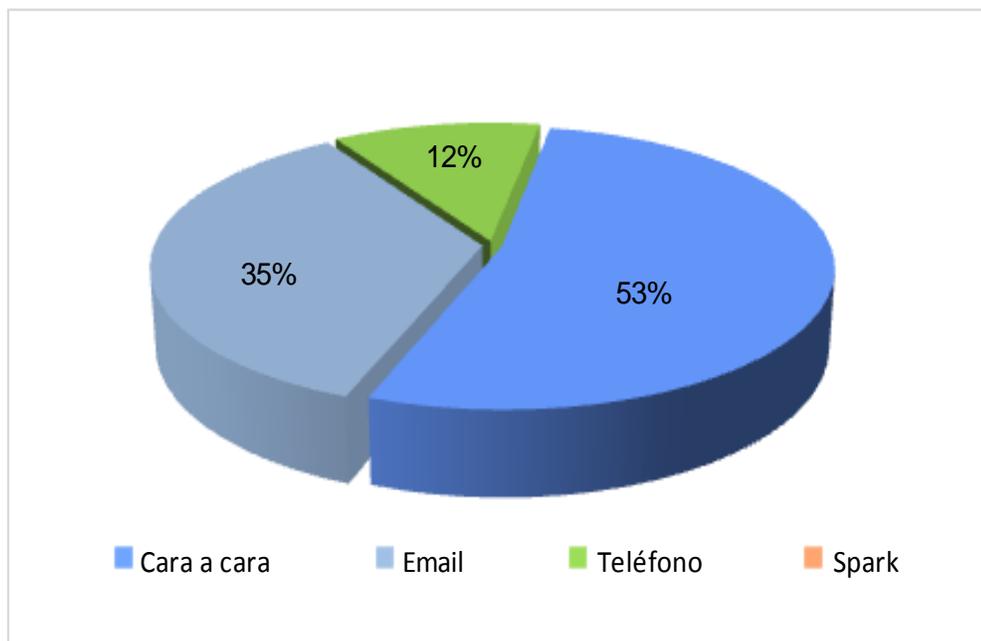


Figura 24. Medios de comunicación utilizados con mayor frecuencia.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: **Autor. (2018).** / Nota: **N: 11**

El medio más utilizado para comunicarse dentro de Nolver, es la comunicación cara a cara con un 53% de preferencia, seguida por el email con 35 % y el

teléfono con un 12%, con respecto al spark se evidencia que no tuvo preferencias a pesar de ser un canal de interacción inmediata, disponible para todos los empleados y de fácil uso.

Con lo que respecta a las opiniones, sobre la frecuencia en que la información relevante es conocida por medios o canales informales, se puede apreciar lo siguiente:

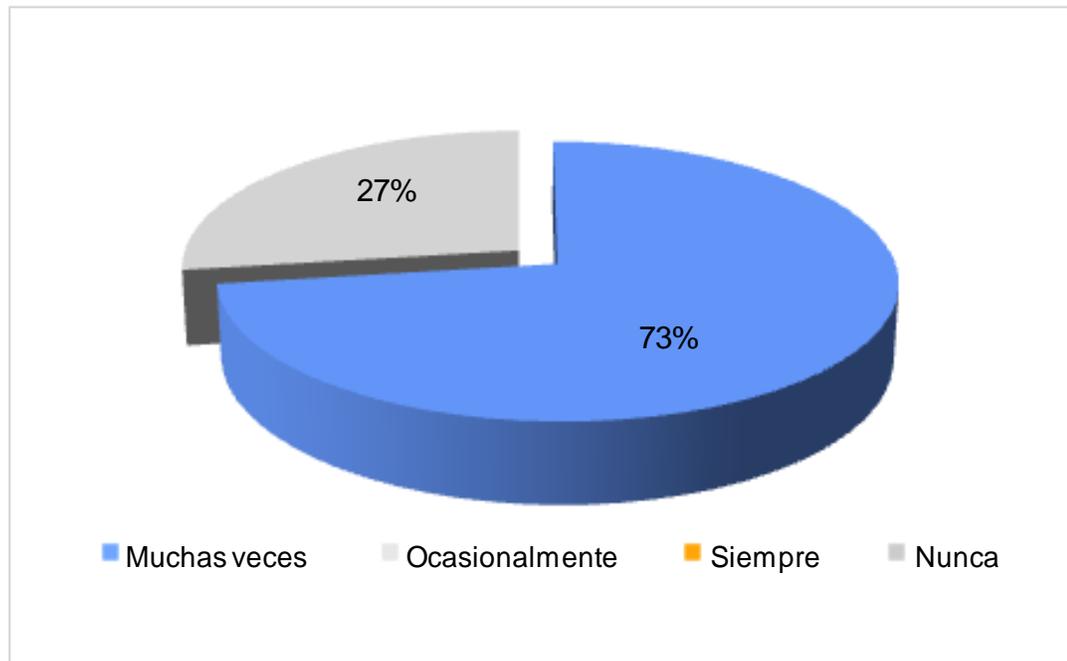


Figura 25. Frecuencia del uso de canales formales e informales.

Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas

Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 73% de los empleados de Nolver opinó que muchas veces se enteran o conocen de los aspectos relevantes de la organización por medios o canales informales, mientras el 27% restante considera que es ocasionalmente. Lo cual permite corroborar que la comunicación informal está presente en la organización y que existen deficiencias en el intercambio de información clave entre la organización y colaboradores.

Por otra parte se puede deducir que la existencia de este tipo de comunicación, se debe principalmente a que la empresa no comunica de manera oportuna, lo cual da apertura a las dudas, la incertidumbre y rumores que afectan el ambiente de trabajo y genera susceptibilidad entre los empleados.

Finalmente, es importante acotar que la información relevante de la organización es conocida con mayor frecuencia por medios o canales informales, motivado al intercambio de comunicación cara a cara, la cual permite crear vínculos más cercanos y establecer relaciones menos formales.

Definir la situación actual de la retroalimentación en los públicos internos, para la optimización de las respuestas a las comunicaciones.

Al preguntarle a los empleados de Nolver, sobre la satisfacción de la información que reciben sobre ¿Cómo su trabajo se compara con otros?, opinaron:

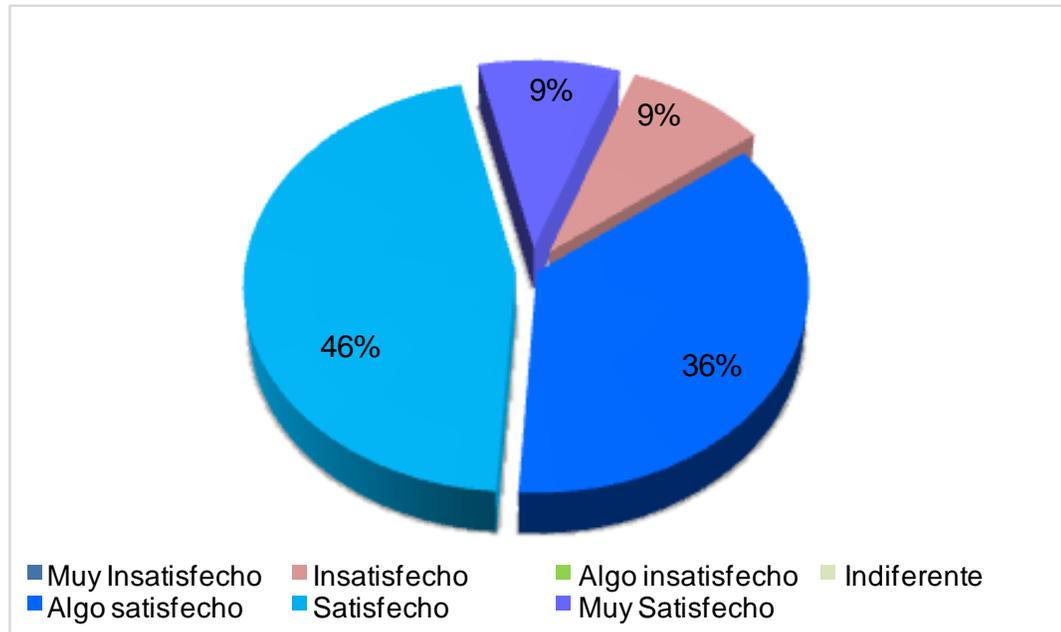


Figura 26. Satisfacción trabajo propio vs. el de los demás.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 46% de los empleados de Nolver manifestó que se sienten satisfecho, con lo que respecta a cómo su trabajo se compara con el de otros empleados, así mismo existe un 36% que opinó sentirse algo satisfecho, seguido por un 9% que indicó estar muy satisfecho y otro 9% insatisfecho. Por lo cual se puede deducir que la retroalimentación esta activa dentro de la organización y que es satisfactoria sólo para el 55% de los empleados.

Con respecto a la pregunta relacionada a la información recibida sobre el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, se observa que:

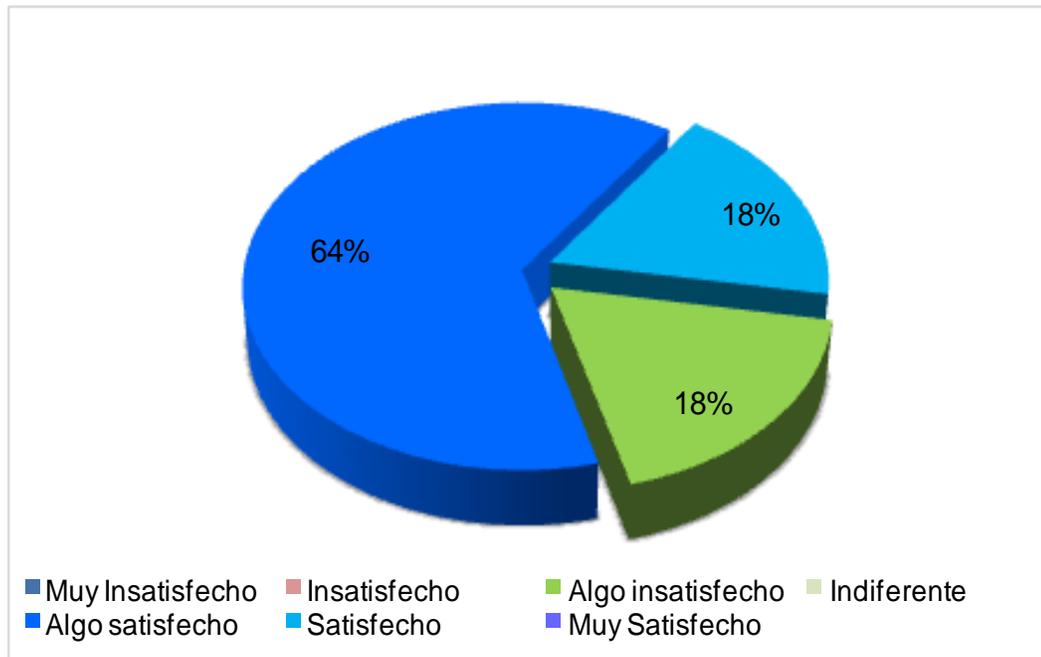


Figura 27. Satisfacción - Reconocimiento de los esfuerzos.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / Nota: N: 11

La mayoría de los empleados (64%) expresó sentirse algo satisfecho con el reconocimiento de sus esfuerzos, un 18% satisfecho, mientras otro 18% algo insatisfecho. Lo que significa que la mayoría de los empleados (82%) considera

que sus esfuerzos no son del todo reconocidos, por lo que se hace necesario priorizar estrategias de feedback dentro de la organización.

Por otra parte, con lo que concierne a la información que reciben los empleados, sobre los problemas que se dan en su trabajo, los resultados demuestran:

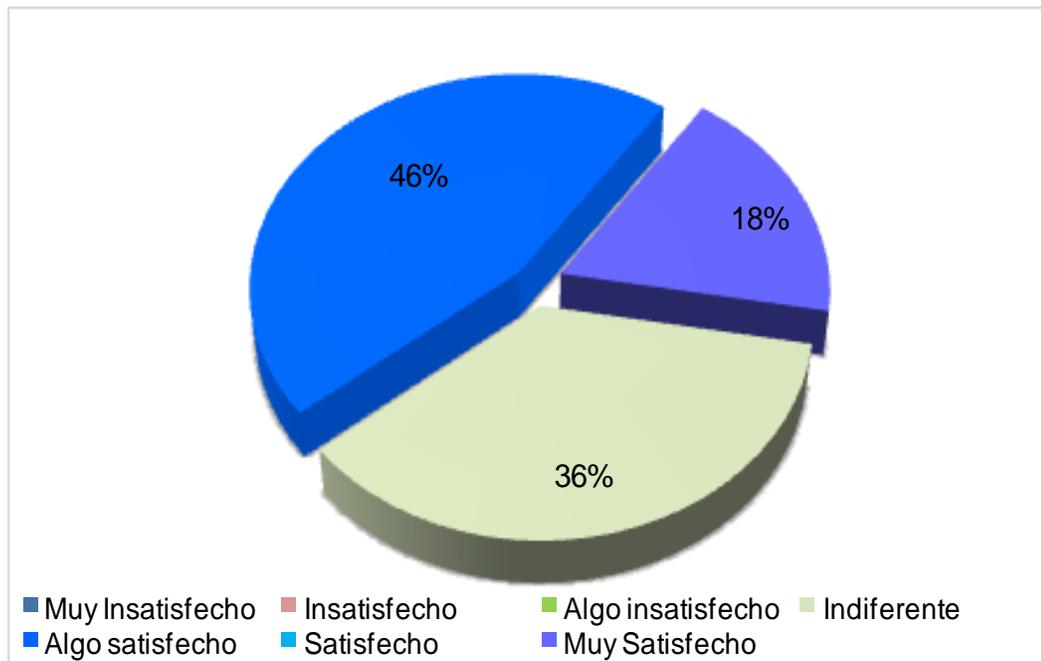


Figura 28. Satisfacción - Información de los problemas - trabajo.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 46% de los empleados de Nolver se encuentran algo satisfecho con lo que respecta a la información de los problemas que se dan en la organización, así mismo un 36% manifestó que se siente indiferente a este tipo de información y otro 18% expresó sentirse muy satisfecho.

Así mismo, cuando se les preguntó a los empleados de Nolver, sobre su satisfacción con la información que reciben sobre la forma como son evaluados, estos manifestaron lo siguiente:

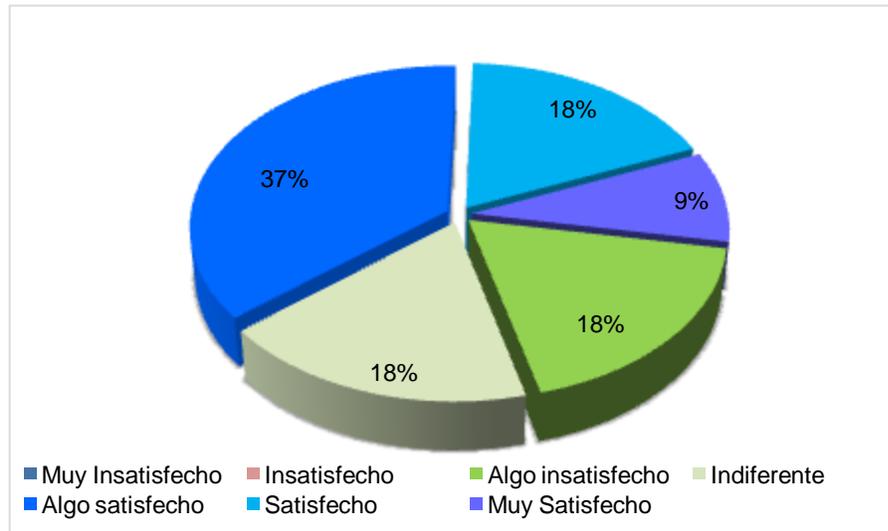


Figura 29. Satisfacción - Información sobre evaluaciones.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

El 37% de colaboradores de Nolver opinó sentirse algo satisfechos con la información obtenida sobre la forma como están siendo evaluados, a su vez un 18% expresó sentirse indiferente hacia ello y otro 18% manifestó estar algo insatisfecho, por lo cual se puede inferir que existe un grado considerable de insatisfacción con lo que respecta a este ítem. Por otro lado sólo un 18% manifestó estar satisfecho y un 9% muy satisfecho.

Con lo que respecta a esta pregunta: ¿Mis superiores entienden los problemas que tienen sus colaboradores?, se puede observar lo siguiente:

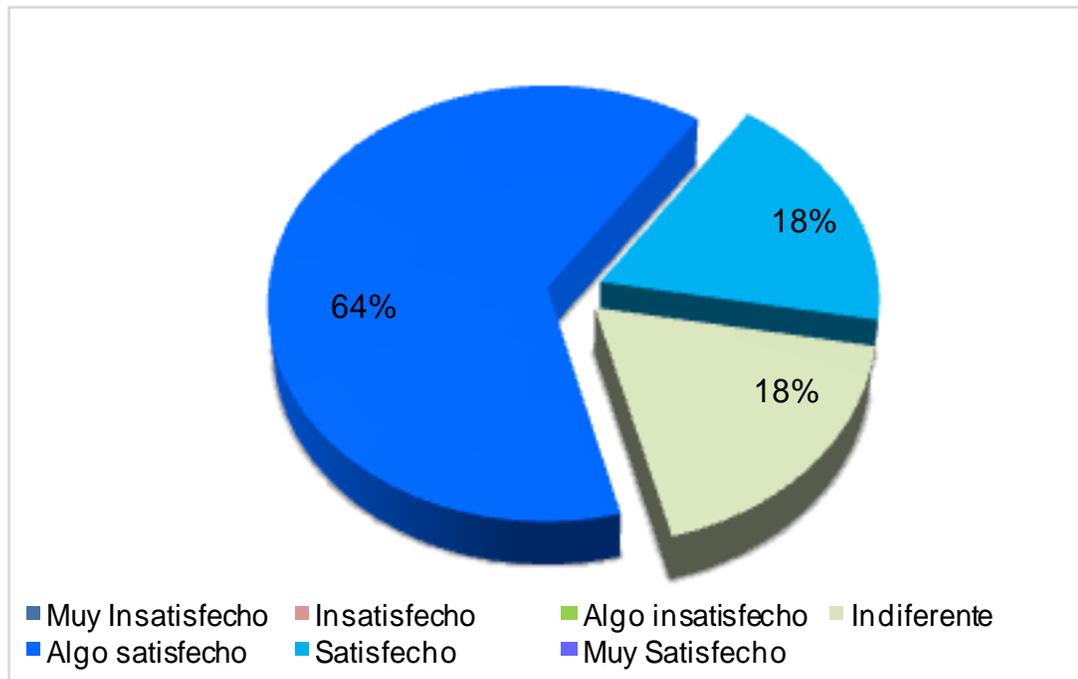


Figura 30. Satisfacción - Entendimiento de los problemas - colaboradores.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 4

La mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con respecto a la percepción de los supervisores sobre los problemas que tienen los empleados. Para ser más exactos el 64% de los encuestados se sienten muy satisfechos y el 36% restante divide sus opiniones entre las categorías de satisfecho y algo insatisfecho.

Para evaluar la comunicación de una perspectiva más amplia se les preguntó a los empleados de Nolver, ¿Si la comunicación asociada con su trabajo puede cambiar de alguna forma, para que estén más satisfechos?, como resultado de esta interrogante se pudo determinar qué:

La mayoría de las respuestas estuvieron referidas a la necesidad de feedback, información sobre la situación actual de la empresa y los cambios organizacionales que se dan.

De acuerdo a lo anterior, las respuestas relacionadas con feedback son 5, situación actual y cambios 3, medios (uso del portal web) 1, información sobre los procesos 1, sin respuesta 1.

Es importante destacar que a pesar que este ítem tenía la opción para dar una respuesta larga la mayoría de los encuestados sólo realizó breves comentarios a excepción de una persona, la cual dio el siguiente aporte:

“...para que la comunicación pueda funcionar de una manera clara entre ambas partes debe haber la mayor sinceridad posible en cuanto a saber decir las cosas, sean para enviar algún reclamo o elogio por parte del jefe inmediato, especialmente cuando deba ser evaluado lo que le permitiría corregir las posibles fallas que encuentre el especialista, y así el evaluado pueda tomar las medidas de corrección que a futuro...”

En esta opinión se puede visualizar la necesidad de mensajes de producción (con lo que respecta a las fallas) y de mantenimiento (con lo que respecta a los reclamos y elogios).

Por otra parte a continuación, se presenta de manera general los resultados obtenidos de las interrogantes que dan respuesta a los objetivos planteados, para ello se procedió a agrupar las categorías asociadas a cada escala de medición considerando tres niveles de satisfacción (bajo, medio y alto), según detalle:

Tabla 12. Agrupación de Resultados - Categorías de Satisfacción

Escala	Categorías	Nivel o grado de Satisfacción
1	Muy Insatisfecho	Bajo
2	Insatisfecho	Bajo
3	Algo insatisfecho	Medio
4	Indiferente	Medio
5	Algo satisfecho	Medio
6	Satisfecho	Alto
7	Muy Satisfecho	Alto

Fuente: Autor. (2018).

De acuerdo a esta clasificación los resultados generales demuestran, lo siguiente:

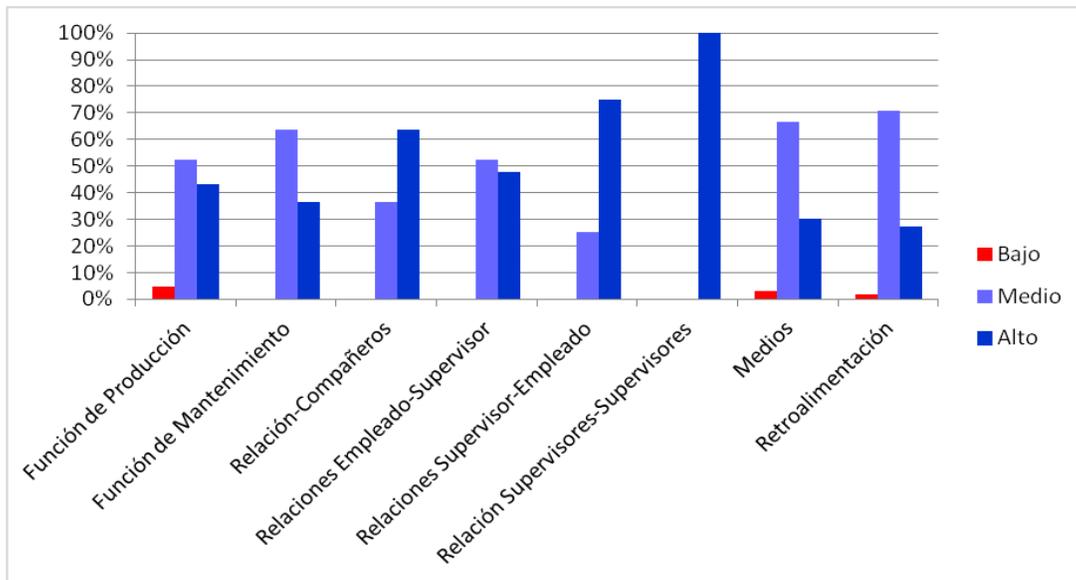


Figura 31. Satisfacción - Resultados generales.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
 Fuente: Autor. (2018). / Nota: N: 11

Con lo referente al primer objetivo, enfocado en los niveles de satisfacción de los públicos internos, en cuanto a la función de los mensajes (producción y mantenimiento), se determinó que los niveles de satisfacción de los mensajes de producción son de grado medio, ya que el 52% de los encuestados ubicó sus respuestas en las categorías “algo insatisfecho”, “indiferente” y “algo satisfecho”. Esto demuestra que existe un porcentaje considerable de insatisfacción y que la organización debe enfocarse en ello. En este sentido se recomienda elaborar mensajes claves para reforzar la información relacionada a las metas, así como realizar reuniones periódicas para hacer énfasis en las políticas y procedimientos que existen en la organización.

En relación a los mensajes de mantenimiento, se pudo determinar que el grado de satisfacción es de nivel medio, considerando que el 63% de las opiniones se concentraron en las categorías “algo insatisfecho”, “indiferente” y “algo satisfecho”, lo cual al igual que en los mensajes de producción demuestra un porcentaje considerable de insatisfacción y hace evidente la necesidad de replantear la forma en cómo se dan las comunicaciones. A efecto de ello se recomienda utilizar mensajes claves para motivar al personal y a su vez fortalecer la identidad y la cultura de la organización

Por otra parte, relativo al segundo objetivo cuyo propósito consistía en definir el status de las relaciones intergrupales de la organización, para el establecimiento de los tipos de comunicación apropiados, se detectó que existen muy buenas relaciones, ya que la mayoría de las respuestas dadas a las interrogantes planteadas se ubicaron en las categorías “satisfecho” y “muy satisfecho”, por tanto el grado de satisfacción es alto, específicamente con lo que respecta a la relación de los empleados con los compañeros, las relaciones de los supervisores con los empleados y la relación de los supervisores con sus jefes. Así mismo con lo que respecta a la satisfacción de la relación empleado-supervisor se pudo determinar que la satisfacción es de nivel medio, por lo que se recomienda realizar

actividades que involucren los feedback y la retroalimentación para afianzar este tipo de relación y maximizar la confianza entre las partes.

Seguidamente para dar respuesta al tercer objetivo, el cual plantea conocer las opiniones de los públicos internos de la organización, con respecto a los medios disponibles, para la definición de su satisfacción, se concluye que los públicos internos de Nolver no se encuentran totalmente satisfechos, ya que el 67% de los empleados situó sus respuestas en las categorías “algo insatisfecho”, “indiferente” y “algo satisfecho”, es decir también predominan opiniones que catalogan la satisfacción como de nivel medio. Así mismo, se detectó la necesidad fomentar la comunicación por medios adicionales a la comunicación cara a cara, especialmente para el intercambio de información de refuerzo inherente a la organización, bien sea su estrategia, estructura, personal, procesos, entorno, entre otros.

Con respecto al último objetivo el cual tenía como propósito definir la situación actual de la retroalimentación en los públicos internos, para la optimización de las respuestas a las comunicaciones, se determinó que el 73 % de los empleados no se encuentran satisfechos con lo que concierne al proceso de retroalimentación y feedback, por lo que se puede definir la situación actual de este elemento de la comunicación como insuficiente y se propone maximizar las interacciones y realizar actividades con el personal para generar relaciones de confianza, incentivar la participación de los empleados y fortalecer los vínculos de las relaciones intergrupales.

Seguidamente, los públicos internos de Laboratorios Nolver, C.A, denotan un nivel medio de satisfacción con un 55% de preferencia en las categorías “algo insatisfecho”, “indiferente” y “algo satisfecho”, tal como se aprecia a continuación:

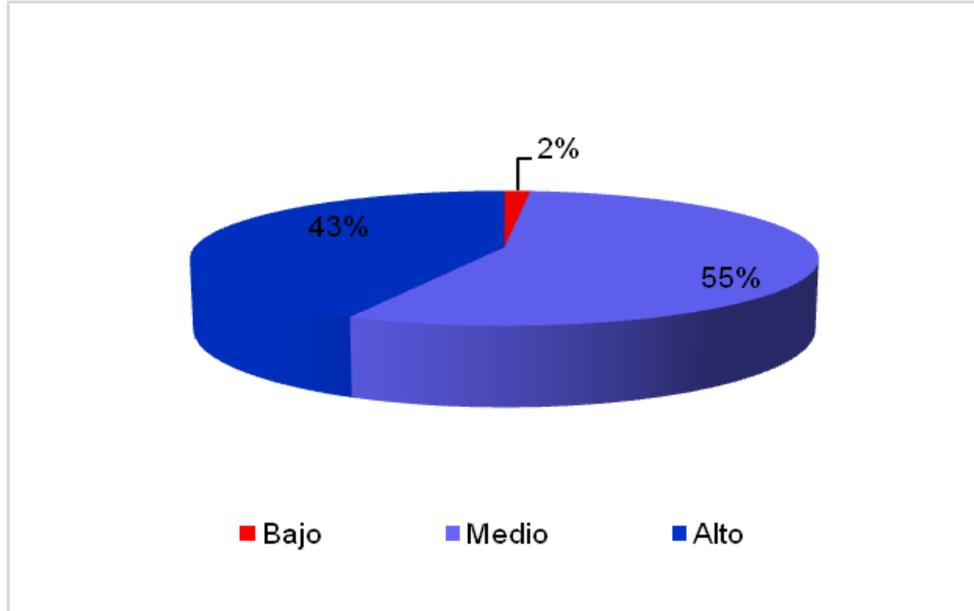


Figura 32. Satisfacción - Resultados generales.
Encuesta Satisfacción de las comunicaciones internas
Fuente: Autor. (2018). / **Nota:** N: 11

Estos porcentajes se convierten en indicadores de advertencia, pues si bien Nolver es una organización pequeña, no es ajena a los cambios y a la creciente demanda de información tanto interna como externamente, en tal sentido la organización debe prepararse y fomentar comunicaciones eficientes que le permitan a sus miembros trabajar en pro de ello, para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Objetivos que sólo se logran si los miembros de la empresa están coordinados y debidamente informados.

Adicionalmente es importante destacar el elevado porcentaje de opiniones expresadas a través de la escala de “Indiferente”, ya que en 15 de las 26 preguntas presentadas en la encuesta incluyen este indicador, Entre los ítems con mayor porcentaje, de acuerdo a la opinión de los empleados, se encontraron los siguientes:

- El ítem o pregunta asociado a las metas y políticas del departamento con un 55%
- La comunicación en la organización es un elemento motivador para lograr las metas 46%
- La información motiva a los empleados a identificarse y sentirse parte vital de la organización 46%
- Información de los problemas que se dan en el trabajo 36%
- El intercambio de información con los compañeros es bueno y oportuno 27%
- Los supervisores ofrecen una guía para resolver los problemas en el trabajo 27%
- Las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencia 27%
- Los colaboradores se anticipan a las necesidades de información de sus jefes 25%

Estos ítems al igual que los demás, implican la necesidad de potenciar las comunicaciones dentro de la organización, sin embargo destacan ya que demuestran la apatía de los colaboradores de la empresa, pues si bien Nolver se encuentra finalizando el proceso de reestructuración, se sigue evidenciando la desvinculación emocional de los empleados hacia la organización, por lo cual esta calificación se puede convertir en una oportunidad para renovar y optimizar la forma en cómo se dan las comunicaciones.

Por otra parte, en concordancia con los resultados presentados, a continuación se presentan de manera puntual los hallazgos comunicacionales:

- En la organización se demostró la deficiencia de los mensajes de producción y mantenimiento (Satisfacción media), ya que existe un elevado porcentaje de indiferencia sobre las metas y políticas del departamento, los

requerimientos de los colaboradores y otros elementos que lo motivan a trabajar y a sentirse una parte vital de la organización.

- Las relaciones intergrupales entre compañeros, jefe empleado, supervisor-supervisor, demostraron ser de satisfacción predominantemente alta, mientras en las relaciones empleados-supervisor de satisfacción media. Entre los positivo destaca el hecho de que la mayoría de los empleados considera que la comunicación se da libremente en la empresa, el intercambio de información entre compañeros es satisfactorio, los supervisores son receptivos. En contraparte se evidenció que a pesar de la receptividad de los supervisores, estos no escuchan ni prestan atención en su totalidad a las necesidades de los empleados, además el 54% considera que no ofrecen una guía con lo referente al trabajo y los niveles de confianza para el 46% de los empleados es de “algo satisfecho”.
- El tipo de comunicación por preferencia es la comunicación cara a cara y la de menor preferencia es spark, así mismo se puede concluir que los empleados frecuentemente conocen sobre la información asociada a la organización de manera informal a pesar de la apertura que existe en la organización con lo que respecta a la comunicación ascendente, en este caso los resultados demuestran fallas en las comunicaciones descendentes lo cual lleva a los empleados a buscar información por su cuenta y la comunicación que les permite esto se da de manera informal.
- Los empleados no se encuentran satisfechos, con lo que concierne al proceso de retroalimentación y feedback, especialmente sobre el reconocimiento de sus esfuerzos y la forma en cómo están siendo evaluados y esto tiene relación con el punto anterior ya que las deficiencias mencionadas están repercutiendo en las relaciones intergrupales y en la forma en que las mismas interactúan en conjunto con la organización.

- La información y las comunicaciones no se dan de manera oportuna, especialmente la relacionada a los cambios de la organización, sus objetivos, proyecciones y status, lo cual afecta a sus públicos internos de tal manera que no los motiva e integra con los objetivos y las metas organizacionales.
- Se debe reforzar la información asociada a la filosofía de gestión, ya que en los resultados se evidenció poca satisfacción con la información referente a la organización y los empleados no se sienten una parte vital de ella. La filosofía es la esencia (el norte) de la empresa, por ende la importancia de que los empleados se identifiquen con los valores, las creencias y las prácticas existentes en la empresa.
- El significado de la identidad gráfica de la organización, requiere ser comunicado y reforzado, ya que no se dio mayor detalle en la investigación por ausencia de información y por ser desconocido para los empleados.
- Además se pudo diagnosticar que la organización no se encuentra preparada ante una posible crisis, por lo que se debe evaluar los factores de riesgos y conflictos.
- Se evidenció la ausencia de planes de comunicación, a pesar de la existencia de deficiencias comunicacionales significativas que están impactando a nivel interno y que podrían extrapolarse a lo externo.

Por otra parte, con base en dichos hallazgos se recomienda:

- Utilizar mensajes claves para motivar al personal, estos mensajes deben estar enfocados en la función de producción y de mantenimiento, en la parte de producción orientados al trabajo del colaborador, sus actividades y sus funciones, así como todo lo que requiere para cumplir con su responsabilidad, ya sean temas de orientación, capacitación, información y

tics de resolución de problemas, planteamiento de objetivos, entre otros, y en la parte de mantenimiento mensajes sobre temas sensibles para el colaborador como por ejemplo: cumpleaños, reconocimientos, ascensos, educación, profesión hobbies, entre otros. Para ambos casos se podrían realizar concursos, los cuales generan reacciones empáticas y positivas en los empleados haciéndolos sentir como una parte vital de la organización.

- Realizar reuniones y encuentros con los empleados para comunicar las decisiones y cambios oportunamente, ya que las decisiones relacionadas con la organización no pueden desprenderse de los colaboradores y del impacto que podrían causar, los miembros de la organización deben trabajar en conjunto y no como sujetos aislados. Estas reuniones y encuentros permitirán mejorar la cohesión dentro de la empresa, para el establecimiento de equipos de trabajos consolidados y fuertes. Para este caso se recomienda reuniones planificadas y programadas que incluyan los temas a tratar y donde los mensajes sean lo más claros posibles y además permitan la participación de todos los asistentes para generar feedback y dar apertura a otros temas, considerando críticas, sugerencias y recomendaciones. Al planificar estas reuniones se debe considerar ¿Cuál es el propósito?, ¿Quiénes asistirán?, ¿En qué sitio será?, ¿Cuáles son los canales de comunicación disponibles?, ¿Qué mensaje se transmitirá?, ¿Cuáles podrían ser las posibles reacciones ante los temas a tratar?, entre otras interrogantes, las cuales propiciarán la efectividad de la comunicación.
- Sensibilizar a los empleados de Nolver, sobre la importancia de las comunicaciones internas y su relación con el éxito de la organización, para este caso puntualmente se deben realizar capacitaciones e inducciones, así como actividades que involucren a todos los miembros de la organización incluyendo a sus directivos, quienes desde el cargo jerárquico más alto

tienen la responsabilidad de delegar, comunicar e informar de manera efectiva.

- Realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción de los empleados, esto permitirá hacer seguimiento al status de la comunicación, el clima organizacional y a las necesidades existentes dentro de la organización, pues las comunicaciones y las relaciones intergrupales son procesos dinámicos, que están en constante cambio, por tanto no se puede asumir que todo está bien por lo que se aparenta, sino por el contrario se debe evaluar y diagnosticar para verificar si lo que parece visiblemente es cierto.
- Dar reconocimiento y apoyo, para mejorar la cohesión con la organización, ya que no sólo se debe trabajar en función de las necesidades de la empresa, sino en función de la integración empresa-empleado, para esto la organización debe reconocer el esfuerzo de sus colaboradores y apoyarlos para el logro de sus objetivos, lo cual se verá retribuido en el logro de los objetivos organizacionales
- Atender y hacer seguimiento a los requerimientos de los empleados, ya que estos requerimientos no sólo pueden estar asociados a las necesidades del colaborador, sino también a las necesidades de la organización y esto da principalmente porque los empleados son portavoces de cada una de las áreas que conforman la empresa.
- Fomentar la realimentación y los feedback, para proporcionar respuestas oportunas a las interrogantes de los empleados, mejorar la comunicación de los equipos, generar un ambiente de confianza, motivación, apoyo y respeto, así como incrementar la productividad e influir positivamente en la organización.
- Enfatizar la comunicaciones formales a través de los medios con los que cuenta la organización, con énfasis en las comunicaciones escritas y orales,

las cuales permitirán fomentar fuertes relaciones entre los diferentes miembros de la organización sin importar su escala jerárquica, para ello se invita a los supervisores estar atentos a las necesidades de información de sus empleados, de esta manera podrán dar respuesta de manera clara y oportuna siguiendo los parámetros formales establecidos dentro de la organización e incrementando la satisfacción de los empleados con lo que respecta a la información y a la comunicación. Además se recomienda al área de RRHH incluir mensajes claves enfocados en las funciones de producción y mantenimiento, así como resaltar las comunicaciones a través de los medios existentes.

- Conformar un equipo interno de comunicaciones a fines de elaborar posteriormente un plan estratégico de comunicaciones, en este caso particularmente se recomienda conformar el equipo de trabajo al culminar el proceso de reestructuración, ya que a la fecha aún existen personas por desincorporar, y además se vislumbran otros cambios dentro de la estructura, estos aspectos podrían desviar e interferir en la elaboración de un plan objetivo, por lo que en primer lugar se requiere la consolidación de un equipo y posteriormente se sugiere realizar un plan de comunicaciones en base a lineamientos estratégicos de la empresa, a objeto de mejorar el flujo de información interno, orientado al talento humano que labora en la organización, para así crear comunicaciones e interacciones satisfactorias a nivel organizacional.
- Elaborar un plan de comunicación en crisis, ya que el mismo permitirá gestionar los posibles conflictos potenciales de la organización, en este caso se recomienda puntualmente por el proceso de reestructuración el cual generó internamente un conflicto comunicacional que afectó la organización. Además este plan permitirá estudiar el entorno e identificar y delimitar los riesgos, así como anticipar y prevenir posibles problemas, los

cuales por la situación actual del país cada día hacen que las organizaciones sean más propensas a estos y a otros factores no relacionados con ello, como por ejemplo: accidentes en el trabajo, desastres naturales, entre otros.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del presente estudio se logró determinar que Laboratorios Nolver C.A., cuenta con diferentes elementos positivos dentro de la organización, sin embargo también se evidenciaron algunas oportunidades de mejora, que podrían hacer de la comunicación un proceso más efectivo y más satisfactorio para los empleados.

Con lo que respecta a la reestructuración realizada en Nolver, se pudo denotar como estos procesos interfieren en la esencia de las comunicaciones dentro de las organización, pues si bien en Nolver, el proceso inicialmente se realizó de manera gradual, posteriormente se agudizó y se convirtió en un cambio drástico, a pesar de ser un proceso de negociación, ya que la organización no podía soportar la coyuntura económica del país, los empleados si bien entendían la situación que originaba esto, también se encontraban predispuestos ante la salida de sus compañeros y la ausencia de comunicación formal constante y oportuna, convirtiendo el ambiente de trabajo en un lugar de incertidumbre. Esto denota la importancia que tiene la comunicación dentro de las organizaciones durante este tipo de procesos, ya que el mismo podría representar un factor de conflicto, yendo más allá de lo interno y desencadenando una crisis externa. Sin embargo por los años de gratitud y por el historial de baja rotación dentro de la organización las personas que salieron de la organización en su mayoría entendía la situación a excepción de algunos ex-empleados que hacían comentarios negativos a través de las redes sociales, pero afortunadamente para la organización esto no pasó a males mayores y los aprietos en el ámbito comunicacional se centraron en lo interno. Aprietos que desencadenaron una serie de reacciones e influyeron en la satisfacción de los colaboradores, por ello en esta investigación se contextualizaron diferentes aspectos asociados a este factor y al factor comunicacional donde a partir de los antecedentes y las bases teóricas se consideraron los aportes de diferentes autores, yendo de lo macro a lo micro para

el entendimiento de la comunicación interna y cada uno de sus elementos. Así mismo se tomaron en cuenta aspectos legales y organizacionales que enmarcan la actividad de la empresa y la conducta del investigador ante el tema de estudio.

Con lo que respecta a los objetivos planteados al inicio de la investigación, particularmente con sobre el objetivo referente al nivel de satisfacción de los públicos internos en función de los mensajes, es importante destacar que la satisfacción es de nivel medio. Por lo tanto se deben priorizar estrategias de comunicación interna que promuevan los mensajes de producción y mantenimiento, ya que existe un grado considerable de insatisfacción especialmente con los mensajes de mantenimiento, para contrarrestar esto se debe motivar, estimular, y crear interacciones que permitan consolidar la comunicación de manera efectiva.

En cuanto al objetivo de las relaciones intergrupales, se logró establecer que las relaciones intergrupales son satisfactorias, ya que la mayoría de los empleados manifestó sentirse satisfecho con lo que respecta a la relaciones entre compañeros y la relación de los supervisores-supervisores. A excepción de la relación entre los empleados y los supervisores, la cual se debe fortalecer a través de la realimentación para incentivar y motivar a los colaboradores.

Con los que respecta al objetivo relacionado a los medios, se concluye que estos son de satisfacción media para los públicos internos de Nolver, por lo que se sugiere evaluar su efectividad y mejorar la comunicación cara a cara, se destaca en este objetivo el hecho de que Nolver cuenta con múltiples canales de comunicación, la receptividad de los empleados y las buenas relaciones intergrupales lo cual se convierte en indicadores satisfactorios para el reforzamiento del tipo de comunicación formal, ya que los resultados permitieron determinar que comúnmente la información referente a la organización es conocida por canales informales y esto se puede deber a que la organización está

integrada por un grupo pequeño de personas (13), lo cual promueve interacciones directas y menos complejas; comunicaciones informales.

Además, todo lo concerniente al proceso de reestructuración siempre se manejó a través de reuniones cara a cara, ya sea con un empleado, varios empleados, y para algunos casos la totalidad de los mismos, convirtiendo la comunicación cara a cara en el medio de comunicación formal más frecuente entre los voceros de la organización y los empleados, lo cual aunado a los vacíos de información podrían considerarse como uno de los indicadores que propició y aumentó la comunicación informal dentro de la organización.

Con lo que respecta al último objetivo planteado, el cual estuvo enfocado en la retroalimentación, se pudo evidenciar la necesidad de feedback dentro de Nolver, siendo esta una de las principales causantes de la deficiencia de la comunicación interna de la empresa, a través del instrumento los empleados de Nolver, manifestaron su interés por conocer aspectos o información, relacionada a la situación actual de la organización y de los cambios que podrían generar incertidumbre dentro de la misma, por lo que se recomienda potenciar la comunicación relacionada a las políticas y cambios organizacionales, lo cual generará sentido de pertenencia y evitará que los empleados se sientan ajenos a la empresa, para ello en primer lugar se deben planificar las comunicaciones en función de los públicos internos y dar apertura a los aportes de los mismos.

Durante la recolección de datos, sobre la organización se pudo percibir adicional una oportunidad de mejora con lo que respecta a la identidad gráfica de la organización, ya que al tratar de recabar información al respecto la persona contacto del área de RRHH y un directivo, indicaron no tener información al respecto, en conversaciones telefónicas y cara a cara manifestaron contar con la información dentro de la organización pero desconocerla, lo cual evidencia otro de los aspectos a reforzar, pues la identidad gráfica forma parte de la imagen de la

organización, de su identidad y de su cultura, la cual no puede ser fuerte si este aspecto es desconocido por sus empleados y si existen deficiencias en las comunicaciones.

Finalmente se debe destacar que este estudio se enfocó en evaluar la comunicación interna de Laboratorios Nolver, C.A. y la satisfacción de sus públicos internos a fines de realizar recomendaciones para posteriormente consolidar un equipo de trabajo enfocado en área comunicacional (ya finalizada la reestructuración), por ello no se realizó un plan, ni se formularon estrategias concretas, sino se realizaron recomendaciones partiendo de que; las necesidades de comunicación de los empleados de Nolver no son satisfechas por la organización, ya que a nivel general el 55% la calificó como de grado medio (categorías “Algo satisfecho”, “Indiferente” y “Algo insatisfecho”) y además de ello el 45% de los empleados opinó que su satisfacción disminuyó durante los últimos 6 meses, en base a esto se recomienda:

Considerar las sugerencias comunicacionales planteadas con anterioridad, entre ellas las reuniones para comunicar las decisiones y cambios oportunamente, sensibilizar a los empleados sobre los temas inherentes a la organización, sensibilizar a los supervisores sobre las necesidades de información de sus empleados, realizar reconocimiento del desempeño del personal, fomentar la realimentación y los feedback, para proporcionar respuesta oportuna a las interrogantes de los empleados y propiciar cambios en sus conductas y comportamientos.

Realizar seguimiento o evaluaciones periódicas de la satisfacción de los empleados, implementar estrategias de cohesión y motivación para fomentar el trabajo en equipo.

Atender y hacer seguimiento a los requerimientos de los empleados, así como realizar un plan de comunicaciones, en base a lineamientos estratégicos de la

empresa, a objeto de mejorar el flujo de información interno, orientado al talento humano que labora en la organización, para así crear comunicaciones e interacciones satisfactorias a nivel organizacional.

Elaborar un plan de comunicación en crisis, ya que el mismo permitirá gestionar los posibles conflictos potenciales de la organización, en este caso se recomienda puntualmente por el proceso de reestructuración el cual generó internamente un conflicto comunicacional que afectó la organización. Adicional se sugiere, ya que actualmente las organizaciones son cada día más propensas, y las empresas venezolanas no escapan de ello, en especial por la situación del país (económica, política y social), los cuales podrían generar conflictos y terminar en crisis relacionadas con: los productos de la organización, regulaciones y entes, accidentes, protestas, huelgas, discriminación, entre otros, además de los fenómenos naturales, como por ejemplo: terremotos, inundaciones, y otros. Este plan permitirá formular estrategias ante determinadas circunstancias, para abordarlas de manera eficiente y eficaz, a través de diferentes fases de acción, las cuales permitirán manejar la crisis y tomar las decisiones correctas no sólo en pro de la organización, sino también en pro de todas las partes involucradas, lo cual permitirá cuidar la imagen y la reputación de la empresa.

REFERENCIAS

- Almarza, L., (2007). Barreras comunicacionales en el personal docente y la autoestima de los alumnos. (Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Psicología Educativa Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo-Venezuela. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9218-07-01600.pdf> [Consulta: 2018, Abril 8]
- Almenara, J., Romeo, M. y Roca, X. (2005). Comunicación interna en la empresa. [Libro en línea] Barcelona-España: Editorial UOC. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=8490641803> [Consulta: 2017, Diciembre 6]
- Arteaga, A. (2015). Comunicación efectiva en la empresa Laboratorios Cienvar, C.A (Tesis para optar al título de Especialista en Gerencia de la Empresa, USB). Disponible: <http://www.bib.usb.ve/tesis/000170845.pdf> [Consulta: 2017, Diciembre 6]
- Botero, L. (2006). Teoría de públicos: lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación. [Libro en línea]. Universidad de Medellín. Sello Editorial. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=9589794475> [Consulta: 2018, Febrero 22]
- Cabrera, D. (2013), Propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del estado Venezolano: caso. Petroquímica de Venezuela, S.A. (Tesis de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, UC). Disponible: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1019/1/D.Cabrera.pdf> [Consulta: 2017, junio 10]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (No. 5.908). (2009, Febrero 15) [Documento en línea]. Disponible:

http://www.asambleanacional.gob.ve/documentos_archivos/constitucion-nacional-7.pdf. [Consulta: 2018, Febrero 16]

- Diez, S. (2006). Técnicas de Comunicación. La comunicación en la empresa. [Libro en línea]. España: editorial ideas propias. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=8498392691> [Consulta: 2017, Diciembre 6]

- Espinoza, L. (2009) Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. Revista electrónica cultura ciencia y tecnología. Universidad autónoma de Ciudad Juárez-México. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238707.pdf> [Consulta: 2017, Noviembre 18]

- Fadel, A. (2006). La comunicación interna en la academia de diseño, Centro Gráfico de tecnología. Universidad Católica Andrés Bello, Maracay, Venezuela. (Tesis de Postgrado de Comunicación Social). Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5917.pdf> [Consulta: 2017, Noviembre 18].

- Fernández, C. (1999). La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

- Fernández, C. (2002). La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

- Fidias, A. (2012). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. [Libro en línea]. Caracas-Venezuela 2012: Epistem. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=9800785299> [Consulta: 2017, Noviembre 18].

- Hernández, E. (2016). Manual Módulo formativo, Prevención de Conflictos [Libro en línea]. Madrid: Editorial CEP. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?isbn=8468180025> [Consulta: 2018, Febrero 22]

- Juez, P.y Diez, F. (1997). Probabilidad y estadística matemática [Libro en línea] Madrid-España: Editorial Díaz de Santos. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=8479782781> [Consulta: 2018, Febrero 22]
- Laboratorios Nolver, C.A. (2016). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.nolver.com> [Consulta: 2017, Mayo 10]
- Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración. (No. 5.908). (1982, Agosto 26) [Documento en línea]. Disponible: <http://actualidadlaboral.com.ve/admini/wp-content/uploads/Ley%20de%20Ejercicio%20de%20la%20Profesion%20> [Consulta: 2018, Febrero 16]
- Ley de Medicamentos. (No. 37.006). (2000, Agosto 03) [Documento en línea]. Disponible: http://www.derechos.org.ve/pw/wp-content/uploads/ley_medicamentos.pdf [Consulta: 2018, Febrero 16]
- Ley Orgánica de Precios Justos. (No. 40.340). (2014, Enero 23) [Documento en línea]. Disponible: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/cendes/Ley-Org%C3%A1nica-de-Precios-Justos.pdf [Consulta: 2018, Febrero 16]
- Mesa, J. (2009). Formulación de la estrategia general de comunicación interna. de Celeritech Solutions UCAB (TEG para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas). Disponible: biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8444.pdf [Consulta: 2017, Noviembre 20]
- Morales, D. (2016). La efectividad de la comunicación interna en la dirección Territorial de Salud de Caldas (Tesis para optar al título de especialista en Gerencia en Comunicación Corporativa, Universidad Católica de Pereira). Disponible: <http://>

repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/3992/3/DDMEGCC19.pdf

[Consulta: 2017, Noviembre 20]

- Mora, J. De la (1999). Explicación y Análisis: Taller de Comunicación I, Colegio de Ciencias y Humanidades/UNAM. [Libro en línea]. México. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?isbn=9683676804> [Consulta: 2018, Febrero 22]

- Moret, J. y Arcila, C. (2009). Comunicación interna y cultura en las Organizaciones: caso grupo FISA (España), Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social "Disertaciones", ULA. Disponible: <http://www.revincyt.ula.ve/pdf/pdfrevista/andiser/v2n2/art06.pdf> [Consulta: 2017, Noviembre 20]

- Orgemer, G (2002). Enciclopedia de los recursos humanos. [Libro en línea] España: FC. Editorial. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=8495428288> [Consulta: 2017, Octubre 22]

- Pascuali, A. (1990). Comprender la comunicación. Venezuela: Monte Ávila Editores.

- Planas, L. (2011). Comunicación interna y opinión ética de los empleados de soluciones futuro, Caracas 2010. (Tesis de Maestría en Comunicación Social, UCAB). Caracas-Venezuela. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2036.pdf>

[Consulta: 2017, Octubre 22]

- Publicaciones Vértice, S.L. (2008) Comunicación de empresas, Dirección y Gestión de Empresas, [Libro en línea]. Málaga: Editorial Vértice. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?isbn=8492598573> [Consulta: 2018, Febrero 22]

- Real Academia Española. (s.f) Diccionario de la Lengua Española [Página web en línea]. Disponible: <http://www.rae.es/> [Consulta: 2018, febrero 21]

- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional: gestión y comunicación. Argentina: La Crujía

- Robbins, S. (2005) Administración. [Libro en línea]. México: Pearson Educación. Disponible:
<https://books.google.co.ve/books/about/Administración.html?hl=es&id...ToC>
 [Consulta: 2017, Noviembre 18]

- Ruiz, J. (2007) Sociología de las Organizaciones Complejas, Universidad de Deusto, [Libro en línea]. Bilbao, España. Disponible:
<http://books.google.co.ve/books?isbn=8498306728> [Consulta: 2018, Febrero 22]

- Scheinsohn, D. (1998). Dinámica de la comunicación e imagen corporativa. Argentina: fundación OSDE

- Tinta, J. (2012). Diagnóstico de la comunicación interna en la Universidad Internacional SEK de la ciudad de Quito. (Tesis de Maestría en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional), Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Disponible: [http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4045/1/UDLA-EC-TMDCEI-2012-11\(S\).pdf](http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4045/1/UDLA-EC-TMDCEI-2012-11(S).pdf) [Consulta: 2018, Febrero 22]

- Varona, F. (2005). El círculo de la comunicación. [Libro en línea]. España: Netbiblo, S.L. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=8497450892> [Consulta: 2018, Febrero 22]

- Viladot, M. (2010). Lengua y comunicación intergrupal. [Libro en línea]. Barcelona-España: UOC. Disponible:
<https://books.google.co.ve/books?isbn=8497882512> [Consulta: 2017, Octubre 22]

ANEXOS

Formulario, encuesta satisfacción de comunicaciones internas:

El presente formulario tiene como finalidad realizar un diagnóstico de las comunicaciones internas de la empresa donde usted labora "Laboratorios Nolver, C.A.", estudio que realiza con fines académicos para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional en la Universidad Monteávila. Sus respuestas son completamente confidenciales, entonces sea tan sincero como lo desee.

*Obligatorio

A continuación se presentan los tipos de información comúnmente asociada con su trabajo. Por favor indique qué tan satisfecho está usted con la información que recibe, marque o seleccione sólo una de las opciones de acuerdo con la clasificación que se presenta en la parte superior, donde 1 es referencial para muy insatisfecho y 7 para muy satisfecho.

- 1.- Muy Insatisfecho
- 2.-Insatisfecho
- 3.-Algo insatisfecho
- 4.- Indiferente
- 5.-Algo satisfecho
- 6.-Satisfecho
- 7.-Muy Satisfecho

1. Información sobre mi progreso en el trabajo. *

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

2. Información sobre cómo mi trabajo se compara con otros.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

3. Información sobre cómo estoy siendo evaluado. *

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

4. Reconocimiento de mis esfuerzos. *

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

5. Información de los problemas que se dan en mi trabajo. *

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

6. Información sobre metas y políticas del departamento. *

1 2 3 4 5 6 7

7. Información sobre los requerimientos de mi trabajo. *

1 2 3 4 5 6 7

8. La comunicación horizontal con otros empleados se da libremente. *

1 2 3 4 5 6 7

9. El intercambio de información con mis compañeros, es bueno y oportuno.

1 2 3 4 5 6 7

10. Mis superiores entienden los problemas que tienen sus colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7

11. La comunicación en la organización me motiva para lograr las metas. *

1 2 3 4 5 6 7

12. Mi supervisor me escucha y me presta atención. *

1 2 3 4 5 6 7

13. Mi supervisor ofrece una guía para resolver problemas de trabajo. *

1 2 3 4 5 6 7

14. La comunicación de la organización me hace identificarme o sentirme una parte vital de ella. *

1 2 3 4 5 6 7

15. Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda. *

1 2 3 4 5 6 7

16. Mi superior confía en mí. *

1 2 3 4 5 6 7

17. Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo. *

1 2 3 4 5 6 7

18. Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales correspondientes. *

1 2 3 4 5 6 7

19. La información informal está activa en nuestra organización. *

1 2 3 4 5 6 7

B. Por favor indique qué tan satisfecho está usted con lo siguiente.

20. Mi superior está abierto a sugerencias e ideas. *

1 2 3 4 5 6 7

21. Las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencias. *

1 2 3 4 5 6 7

22. ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo? *

1 2 3 4 5 6 7

23. ¿Qué ha pasado con su nivel de satisfacción en los últimos 6 meses? *

Disminuyó Sigue igual Aumentó

24. De qué forma se comunica usted con mayor frecuencia. Por favor seleccione sólo una opción. *

Email Spark Teléfono cara a cara

25. Si la comunicación asociada con su trabajo puede cambiar de alguna forma para que usted esté más satisfecho, por favor, indique cómo. *

26. ¿Con qué frecuencia considera que la información relevante es conocida por medios o canales informales? *

Muchas veces Ocasionalmente Siempre Nunca

C. Por favor responda sólo si usted es un directivo o supervisor. Indicando su satisfacción con lo siguiente:

27. Mis supervisores responden a la comunicación ascendente.

1 2 3 4 5 6 7

28. Mis colaboradores se anticipan a mis necesidades de información.

1 2 3 4 5 6 7

29. Mis colaboradores son receptivos a las evaluaciones, sugerencias y críticas.

1 2 3 4 5 6 7

30. Mis colaboradores se sienten dispuestos a iniciar una comunicación ascendente.

1 2 3 4 5 6 7

Gracias...