



Universidad
Monteávila

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA BOLSA DE VALORES DE
CARACAS CON EL FIN DE FORTALECER SU CULTURA ORGANIZACIONAL**

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

Salazar Salas, Adriana Misstheira, C.I. 8.283.959

Asesorada por:

Dos Santos Neves, Jacinta Martinha

Caracas, febrero de 2026

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

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA BOLSA DE VALORES DE
CARACAS CON EL FIN DE FORTALECER SU CULTURA ORGANIZACIONAL**

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

Salazar Salas, Adriana Misstheira, C.I. 8.283.959

Asesorada por:

Dos Santos Neves, Jacinta Martinha

Caracas, febrero de 2026



AUTORIZACIÓN

Yo, Adriana Misstheira Salazar Salas, mayor de edad, domiciliado(a) en Caracas, en la Urb. Lomas de Prados del Este, municipio Baruta, portador(a) de la cédula de identidad número 8.283.959, autor(a) del trabajo especial de grado titulado Plan de Comunicación Interna para la Bolsa de Valores de Caracas con el fin de fortalecer su cultura organizacional, presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.

La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.

La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.

La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

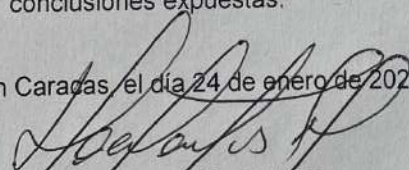
Caracas, 24 de enero de 2026

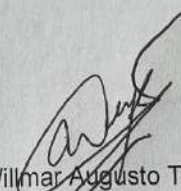
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Plan de comunicación interna para la Bolsa de Valores de Caracas con el fin de fortalecer su cultura organizacional"**, presentado por la ciudadana: **Adriana Misstheira Salazar Salas**, cédula de identidad N° **8.283.959**, para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **24 de enero de 2026**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista del rigor y suficiencia de la presentación, la excelencia en el abordaje de la temática y el aporte novedoso que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 24 de enero de 2026.


Profesora Jacinta Martinha Dos
Santos Neves
C.I. 9.676.066


Profesor Willmar Augusto Tarazona Faneyth
C.I. 13.311.690



Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Comunicación Organizacional

Atención: Profesora Mariela Martellacci Trujillo

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que he revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Ciudadana: **Salazar Salas, Adriana Misstheira**, titular de la Cédula de Identidad N° V- **8.283.959**; cuyo título tentativo es: **“Plan de Comunicación Interna para la Bolsa de Valores de Caracas, con el fin de fortalecer su cultura organizacional”**, el cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **10** días del mes de **enero** de 2026



Dos Santos Neves, Jacinta Martinha

Asesor Académico



Asunto: Carta de Autorización

Señores
Universidad Monteávila
Especialización en Comunicación Organizacional
Presente. –

Por medio de la presente informamos que, como "Presidente de la Bolsa de Valores de Caracas", autorizamos a la estudiante de la Especialización en Comunicación Organizacional, Adriana M. Salazar Salas, para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado **"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA BOLSA DE VALORES DE CARACAS CON EL FIN DE FORTALECER SU CULTURA ORGANIZACIONAL"**.

Quedando a sus órdenes.

Atentamente,


José Grasso Vecchio
Presidente

DEDICATORIA

A la Bolsa de Valores de Caracas con la firme esperanza de que este aporte contribuya a mejorar la comunicación interna y el clima laboral.

A mis sobrinos para que se motiven a ser cada vez mejores comunicadores sociales, con formación y disciplina.

AGRADECIMIENTOS

A Aloys, mi esposo, mi gran compañero, por siempre estar ahí, junto a mí.

A mi familia, mi papá, mis hermanas, mis sobrinos, por apoyarme y acompañarme en todo momento.

A mi tutora, Jacy Dos Santos, por ser tan optimista y motivadora en todo momento, un lujo de tutora.

Al profesor Willmar Tarazona, por buscar las mejores prácticas para hacer la metodología más amigable.

A mis compañeros de postgrado, en especial Joselyv y Eduardo, con quienes estudié, compartí y aprendí.

A la Universidad Monteávila, por darme la oportunidad de seguir formándome profesionalmente.

A Dios, sobre todo, por ayudarme a transformar un momento laboral complejo en ganas de estudiar y formarme para tener más herramientas para enfrentar nuevos retos profesionales.

¡Gracias!



Universidad
Monteávila

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA BOLSA DE VALORES DE CARACAS CON EL FIN DE FORTALECER SU CULTURA ORGANIZACIONAL

Autor: Salazar Salas, Adriana Misstheira

Asesora: Dos Santos Neves, Jacinta Martinha

Año: 2026

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan de comunicación interna para la Bolsa de Valores de Caracas, con el fin de fortalecer su cultura organizacional y, a su vez, optimizar los procesos de comunicación internos. Esta investigación se justifica por el impacto en la motivación, sentido de pertenencia y productividad de los colaboradores, que inciden en la reputación de la compañía. Para el presente trabajo, se aplicó una metodología mixta, combinando encuestas al personal y entrevistas a expertos en el área de comunicación organizacional, se complementó con la revisión de antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas y legales de la materia. Como resultado se demostró que existe la necesidad de desarrollar nuevos canales, definir roles y responsabilidades, en particular de las Gerencias de Comunicaciones y Talento Humano, en cuanto a la comunicación interna; así como, estandarizar la identidad verbal y visual de la institución. Se propuso un plan de comunicación interna, estructurado con cuatro ejes estratégicos (canales de comunicación, identidad institucional, cultura organizacional y clima organizacional), con acciones específicas, tiempo de instrumentación, público objetivo, responsable, requerimientos e indicadores de éxito, para medir la efectividad. La ejecución de este plan propuesto permitirá mejorar la integración del equipo, reducir la incertidumbre e impulsar la identidad corporativa, lo que contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y el logro de los objetivos de la Bolsa de Valores de Caracas.

Línea de Trabajo: Cultura y Organización

Palabras clave: Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Plan de Comunicación.

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DE ASESORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Justificación e Importancia	5
Alcance y Delimitación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
Antecedentes	8
Bases Teóricas	10
Bases Legales	12
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	16
Misión	16
Visión	17
Valores	17
Organigrama	17
Estructura de Personal	18

Mercado	19
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	20
Línea de Investigación	20
Tipo de Investigación	20
Diseño de Investigación	20
Población y Muestra	21
Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de datos	21
Presentación y análisis de los resultados	24
CAPÍTULO V. LA PROPUESTA	39
Identidad verbal y visual	42
Plan de Comunicación Interna para la Bolsa de Valores de Caracas	45
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
Conclusiones	52
Recomendaciones	56
Referencias	58
Anexos	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Imagen 1. Organigrama de la Bolsa de Valores de Caracas	18
Imagen 2. Manual de Identidad Visual de la Bolsa de Valores de Caracas	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal de la Bolsa de Valores de Caracas	18
Tabla 2. Matriz de análisis entrevistas a expertos	35
Tabla 3. Matriz DOFA	40
Tabla 4. Combinaciones Matriz DOFA	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frecuencia con que se recibe información importante	25
Gráfico 2. Flujo de información desde la dirección hacia los empleados	26
Gráfico 3. Canales de comunicación interna utilizados por la empresa	27
Gráfico 4. Posibilidad de hacer sugerencias al jefe inmediato	28
Gráfico 5. Consideración de las sugerencias al jefe inmediato	29
Gráfico 6. Facilidad de entender los mensajes	30
Gráfico 7. Reconocimiento del departamento que elabora las comunicaciones internas	30
Gráfico 8. ¿Cuál es el departamento que elabora las comunicaciones internas?	31
Gráfico 9. Conocimiento de la filosofía empresarial	32
Gráfico 10. Identificación de los valores de la empresa	32
Gráfico 11. Distribución de cargos	34

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la comunicación organizacional se ha consolidado como un eje estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las compañías. Las organizaciones, sus líderes, están entendiendo que la comunicación es un recurso fundamental para generar valor, fortalecer la reputación y cohesionar el equipo. En este contexto, la comunicación interna comienza a ganar espacio, porque conecta el negocio con las personas, fomenta la cultura organizacional y contribuye a la construcción de un clima laboral saludable.

La Bolsa de Valores de Caracas, institución líder en el mercado bursátil venezolano, con casi 80 años de trayectoria, enfrenta el desafío de consolidar una estructura comunicacional que responda a los intereses o expectativas de los colaboradores. A pesar de ser una empresa que se adapta con facilidad a los cambios de la tecnología y del mercado de valores mundial, persisten algunas debilidades en la gestión de la comunicación interna, como la ausencia de procesos, solapamiento de funciones y multiplicidad de mensajes, lo que genera incertidumbre y afecta la cultura organizacional.

El propósito del presente trabajo es desarrollar un plan de comunicación interna para la Bolsa de Valores de Caracas para fortalecer su cultura organizacional. Esto se justifica por su impacto estratégico como es la comunicación interna efectiva incrementa la motivación y sentido de pertenencia, y, además, contribuye a la productividad y a la reputación de la empresa. Estudios revelan que las compañías con una comunicación interna sólida logran mejores resultados financieros y mayor retención del talento.

Para desarrollar el trabajo de investigación, se utilizó una metodología mixta, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas; se aplicaron encuestas a la totalidad de los colaboradores y entrevistas a tres expertos en comunicación organizacional, para diagnosticar la situación actual, identificar las necesidades y diseñar acciones necesarias para mejorar la cultura organizacional. Se

complementa con la revisión de antecedentes y bases teóricas sobre la comunicación interna, cultura organizacional e identidad corporativa.

En el Capítulo I, se expone el planteamiento del problema, los objetivos (general y específicos), la justificación e importancia, así como el alcance y delimitación de la investigación.

En el Capítulo II, se desarrollan los antecedentes, bases teóricas y legales que sustentan la investigación.

En el tercer capítulo, se describe una breve historia de la Bolsa de Valores de Caracas, así como su filosofía de gestión (misión, visión y valores), el organigrama, resaltando el área de Comunicaciones; la estructura de personal y el mercado de esta compañía.

El Capítulo IV, es el marco metodológico, se explica la línea de investigación, el tipo de investigación y el diseño de la investigación. Además, se define la población y muestra del estudio y las técnicas y herramientas para la recolección y procesamiento de los datos. En este apartado también se presentan y analizan los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas en el desarrollo del trabajo.

En el siguiente capítulo, el quinto, se desarrolla la propuesta para la solución al problema planteado en el trabajo, es decir, se presenta el plan de comunicación interna con sus ejes estratégico y las acciones específicas necesarias para fortalecer la cultura organizacional de la compañía, con tiempo de instrumentalización.

Para finalizar, el Capítulo VI, contiene las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para lograr el objetivo.

El presente trabajo pretende dar un aporte para lograr que la Bolsa de Valores de Caracas pueda generar cohesión, confianza y sentido de pertenencia entre los colaboradores, contribuyendo a la cultura organizacional y el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, con la participación activa de todo el equipo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En el presente capítulo se describe el problema que da pie a la investigación, se exponen las preguntas centrales del trabajo, los objetivos general y específicos, así como la justificación e importancia para la Bolsa de Valores de Caracas y su cultura organizacional.

Para Hernández Sampieri (2010) este apartado es la fase esencial de la investigación, donde se delimita la investigación y se organiza la estructura del trabajo, con una definición precisa “es posible llegar a resolver el problema y generar datos relevantes para interpretar la realidad que se desea aclarar”.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, la comunicación tiene un rol estratégico en la gestión de la organización, por su capacidad de generar valor y su función como gestor integral de la reputación en un entorno empresarial cada vez más complejo. Según Lobato (2025) hoy en día se habla de *Chief Communications Officer* o CCO, quien debe tener una visión integral del negocio. “En otras palabras, monitorean el pulso de todo lo que puede afectar a una organización, mientras gestionan su reputación”.

Para Costa (2011), la comunicación es crucial porque dota a la empresa de una figura estratégica capaz de integrar todos los elementos clave del negocio (procesos, relaciones y gestión) para asegurar la creación de valor en el entorno actual.

Para las bolsas de valores en el mundo, la comunicación y la difusión de información son aspectos clave, más allá de la obligación legal de cumplir con los principios de transparencia y buen gobierno corporativo, como mecanismos para proteger a los inversionistas y garantizar la integridad del mercado. Asimismo, como en cualquier organización, la comunicación interna resulta fundamental, considerando que su misión primordial es conectar el negocio con las personas, tal como lo señala Berceruelo (2016).

En Venezuela, la institución líder del mercado de valores es la Bolsa de Valores de Caracas. A pesar de contar con 78 años de trayectoria y operar con un equipo de trabajo reducido, no ha logrado consolidar una estructura comunicacional sólida. Esta organización ha mostrado capacidad de adaptación y evolución frente a las exigencias del sector, uno de los cambios más significativos ha sido la transformación de la Gerencia de Asuntos Públicos en Gerencia de Comunicaciones, en 2024.

Sin embargo, carece de protocolos comunicacionales que derivan en situaciones de solapamiento de funciones, incertidumbre y tensiones laborales, afectando el clima laboral. De igual manera, se mantienen elementos gráficos que pueden actualizarse y abren la posibilidad de elaborar un manual de identidad que fortalezca la coherencia visual y comunicacional de la Bolsa.

En consecuencia, hay multiplicidad de mensajes que puede producir una distorsión en lo que se quiere transmitir. En lo interno, la ausencia de una estructura comunicacional definida puede provocar malentendidos, disminución de la moral, baja productividad e incertidumbre entre los colaboradores, por lo tanto, tiene consecuencias negativas en el clima organizacional.

La principal misión de la comunicación interna es conectar el negocio con las personas, su objetivo es alinear al personal con los objetivos de la organización, lograr su identificación y favorecer la motivación; generar compromiso y cultura; crear portavoces; mantener la reputación de la compañía (Berceruelo, 2016).

De acuerdo con Dueñas (citado por Lindo, 2021), “con una estrategia comunicacional eficiente y eficaz, una empresa tiene la posibilidad de ser más competitiva”; es decir, cuando los colaboradores están informados e involucrados con la compañía se sentirán motivados y cumplirán mejor sus funciones.

En este sentido, considerando la carencia de la estructura comunicacional en la Bolsa de Valores de Caracas y, por lo tanto, una débil cultura organizacional ¿Es posible diseñar un plan de comunicación interna para definir los roles,

responsabilidades y canales para mejorar la comunicación con los colaboradores de la institución?

Objetivo General

Desarrollar un plan comunicacional para la Bolsa de Valores de Caracas con el fin de fortalecer su cultura organizacional y los procesos de comunicación interna.

Objetivos Específicos

- Analizar la estructura actual de comunicación interna en la Bolsa de Valores de Caracas para identificar debilidades, oportunidades y necesidades específicas.
- Desarrollar la identidad visual y verbal de la Bolsa de Valores de Caracas, a fin de fortalecer su imagen institucional y mejorar la comunicación interna.
- Definir los canales de comunicación internos para fortalecer la cultura organizacional.

Justificación e Importancia

La ausencia de una estructura y, por lo tanto, una estrategia comunicacional en la Bolsa de Valores de Caracas podría representar un riesgo reputacional, por cuanto carece de un mensaje central, que transmita confianza y seguridad en las operaciones bursátiles.

Un aspecto importante de la estrategia comunicacional de la institución es la dirigida a los colaboradores, un manejo eficiente de los mensajes y canales de comunicación es fundamental para lograr el compromiso, fortalecer la productividad, reducir la incertidumbre y mejorar la relación con equipo.

Con colaboradores motivados, se convertirían en embajadores de la institución y, a su vez, cumplirían sus funciones con mayor compromiso. Sin duda que la comunicación interna es estratégica para el buen desempeño de la compañía y cada vez cobra mayor interés en el mundo, por ejemplo, en España, el

Observatorio de Comunicación Interna entrega cada año, un premio a las mejores prácticas en esta área.

El Observatorio de Comunicación Interna, de España, fue creado en 2001, con la finalidad de profundizar el papel de esta área como herramienta de transmisión de valores, identidad corporativa, cultura y gestión de marca interna. En 2024, reconoció a empresas españolas, algunas con presencia en otros países, que desarrollaron proyectos para generar una conexión real entre la empresa y sus empleados; así como mejorar la gestión de la comunicación, a partir de la planificación y ordenación de mensajes clave, definición de nuevas herramientas y construcción de cadenas de valor para apuntar todos hacia un mismo propósito. (Observatorio de Comunicación Interna, 2024).

Compañías que diseñan experiencias que demuestran cómo una acertada estrategia de comunicación interna fortalece la identificación emocional de sus colaboradores. Por ejemplo, en la Bolsa de Valores de Caracas hay un programa de acciones para los empleados (*stock option plan*) que, hasta la fecha, ha sido implementado sin un mensaje que motive a los colaboradores a ser cada vez mejores, como reconocimiento a su buen desempeño laboral.

De acuerdo con el resultado de un estudio realizado por la consultora Towers Watson, las empresas con una comunicación interna efectiva tienen 47% más de retorno de inversión que aquellas con una comunicación deficiente (Towers Watson, citado en Psico-smart, 2024, par. 1).

Alcance y Delimitación

El presente trabajo se limita a diseñar un plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en la Bolsa de Valores de Caracas; sin embargo, se reconoce que sus resultados pueden sentar las bases para desarrollar una estrategia comunicacional integral en el futuro, considerando que la comunicación externa se nutre de una cultura organizacional sólida.

Las recomendaciones que se produzcan, a partir del presente trabajo, serán fundamentales para mejorar el clima laboral y la productividad en la Bolsa de

Valores de Caracas. Es oportuno recordar que, la empresa tenía en su estructura una Gerencia de Asuntos Públicos, cuyas funciones no estaban directamente relacionadas con el diseño de la estrategia comunicacional para los públicos interno y externo. A partir de febrero de 2024, esa área pasó a ser Gerencia de Comunicaciones, como parte de la modernización de la estructura organizacional de la institución, para gestionar el mensaje institucional tanto interno como externo.

De la misma manera, a finales de ese mismo año, se creó la Gerencia de Talento Humano, con la que se trabajará para implementar la estrategia comunicacional en lo interno de la organización.

El presente trabajo centrará la atención en el diseño y desarrollo de un plan de comunicación de la Bolsa de Valores de Caracas, para el público interno; se entiende que, una vez los colaboradores estén motivados y se sientan “embajadores” del mensaje de la compañía, tendrá un impacto en la proyección e imagen de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se establecen las referencias y bases conceptuales para comprender, explicar y fundamentar el problema planteado que llevará al diseño del plan comunicacional para la Bolsa de Valores de Caracas. Salinas (2010) lo define como el soporte teórico de la investigación y Hernández (2010) advierte que debe vincular de manera lógica y coherente los conceptos y proposiciones existentes en estudios anteriores.

Antecedentes

Para el desarrollo del plan de comunicaciones para la Bolsa de Valores de Caracas se tomó como referencia el trabajo de investigación titulado “Plan Efectivo de Comunicación Interna Claro Honduras”, elaborado por Castro y Corrales (2025) para optar al título de Máster en Dirección de la Comunicación Corporativa, en la Universidad Tecnológica Centroamericana-Unitec Honduras; con el objetivo de mejorar el flujo de la información, fortalecer la cohesión organizacional, optimizar el desempeño y satisfacción de los colaboradores.

Los resultados de esta investigación indicaron que una comunicación interna estratégica mejora la motivación y refuerza los valores corporativos, entre otros beneficios para el colaborador y la compañía; además recomendaron la definición de roles y recursos de una unidad de Comunicación Interna, análisis que pueden ser adaptados a la Bolsa de Valores de Caracas.

Así mismo se revisó el trabajo de investigación titulado “Propuesta de plan de comunicación interna con una mirada Dircom para el Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET), elaborado por Abanto et al. (2023), para optar al título de Maestro en Dirección de Comunicación Empresarial, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Para conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores, con respecto a la comunicación, los investigadores utilizaron encuestas y entrevistas semiestructuradas y concluyeron que se desconocían los canales de comunicación, el área encargada de gestionarlos y un personal desmotivado. Esto representa un contexto similar al clima laboral en la Bolsa de Valores de Caracas que impulsó el presente trabajo de grado.

Otro trabajo de grado consultado es el titulado “Plan estratégico para promover la cultura organizacional de una consultora SAP”, elaborado por Pérez (2020), para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, en la Universidad Monteávila, en él se hizo una descripción del entorno en el que se desarrollan las comunicaciones internas en esa compañía y la cultura organizacional.

El estado de la cultura organizacional de SAP Consultotal era similar a la Bolsa de Valores de Caracas, carecen de una estructura que dirija la comunicación interna y, por lo tanto, de un mensaje claro. Sin embargo, los colaboradores se identifican con la filosofía de gestión. En este caso, aunque el punto de partida para el desarrollo de la estrategia es la creación del departamento que se encargue de las comunicaciones interna y externa, sirve de referencia para diseñar los lineamientos que requiere la Gerencia de Comunicaciones de la empresa objeto de estudio para el presente trabajo, como es el caso de la definición de roles y responsabilidades, así como el manual de marca, entre otras acciones clave.

En esta misma línea de investigación, se encontró el trabajo especial de grado de Carrillo (2020) para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, titulado “Plan de comunicaciones para la promoción interna del voluntariado corporativo como estrategia de negocio de KPMG en Venezuela, para su año fiscal 2019-2020”. Si bien es cierto se trata de un plan para una actividad en particular, es una referencia para promover la integración entre los colaboradores de la Bolsa de Valores de Caracas, en general.

En este caso, los mensajes están dirigidos a promover el voluntariado y la identificación de los colaboradores con las actividades de Responsabilidad Social

Empresarial que, de acuerdo con el estudio realizado, no cuentan con la participación de la mayoría debido a la carga de trabajo. En la Bolsa de Valores de Caracas son pocos los colaboradores que se suman con entusiasmo a las actividades que se organizan (charlas, reuniones por cumpleaños, entre otras), según el trabajo de referencia, se requiere el diseño de mensajes específicos que resalten el valor de la participación de todos.

Bases Teóricas

Con el objetivo de establecer las bases para el desarrollo del plan de comunicación interna de la Bolsa de Valores de Caracas, es necesario señalar que la comunicación organizacional se define como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se implementan para transmitir o recibir información mediante diversos medios, métodos o técnicas de comunicación, tanto interna como externa, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa (Ramos et al., 2017).

El eje central del presente trabajo está dirigido a mejorar la comunicación interna de la compañía que, según Kreps (1995), académico estadounidense, es vital para la adaptación continua y el máximo aprovechamiento del capital humano dentro de la organización. Es decir, una comunicación fluida con los colaboradores motiva y fomenta la confianza y el espíritu corporativo.

De esta manera, se construye una cultura organizacional, que no es más que el conjunto de valores, creencias y principios compartidos por los miembros de una organización. Robbins y Judge (2009) la definen como un sistema distintivos de significados y comportamientos visibles; y Schein (1983) complementa esta visión al destacar que la verdadera esencia de la cultura reside en los supuestos básicos subyacentes que operan a un nivel inconsciente, actuando como el “adhesivo social” que cohesiona a los miembros y guía su percepción, pensamiento y sentir ante los desafíos organizacionales.

Mientras que la percepción de los colaboradores sobre la compañía es lo que conforma el clima laboral o clima organizacional. Tagiuri y Litwing, citado por Uribe

(2015) lo definen como el conjunto de interpretaciones que hacen los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento; es decir, es una opinión subjetiva de los trabajadores.

Estos conceptos llevan a definir la identidad corporativa como la personalidad esencial y estratégica que distingue una compañía, y es el fundamento para la construcción de la comunicación (Capriotti, 2024). Por su parte, Villafañe (2020) la concibe como el “ser” de la empresa, su esencia, es decir, su naturaleza central, duradera y distintiva, basada en su historia, su proyecto empresarial y su cultura corporativa. La identidad corporativa incluye aspectos como la filosofía y la cultura corporativa y se manifiesta a través de los dispositivos visuales y de comportamiento para establecer una identificación con los públicos.

Por otra parte, Capriotti (2024) define la identidad de marca como la selección de los atributos, reconocibles y comunicables de una marca; es decir, se desprende de la identidad corporativa, es el “qué” y “cómo” se comunica. De acuerdo con el autor, se compone de: “Estrategia de Identidad”, que son los rasgos de personalidad, valores de gestión, atributos económicos y sociales; “Estrategia de Concepto” o mensajes clave, y “Estrategia de Estilo”, que representa los tonos de los mensajes.

Las organizaciones, a su vez, requieren de canales de comunicación interna para establecer el flujo comunicativo con sus colaboradores. Estos son los instrumentos, soportes y plataformas que se utilizan para la transmisión de los mensajes de la compañía y ser el vehículo para la interacción en el equipo, pueden ser canales descendentes, ascendentes y transversales (Berceruelo, 2016).

Para el presente trabajo especial de grado también es necesario definir, además, el mercado de valores o mercado de capitales. Según Coy (2024), este sector es fundamental para la economía global, su función principal es facilitar el crecimiento económico, la inversión y el desarrollo financiero.

Las bolsas de valores del mundo son organizaciones privadas que facilitan el encuentro entre las casas de bolsa (intermediarios) y las empresas e

inversionistas (demandantes y oferentes) para comprar y vender títulos valores, que son bonos o acciones. En Venezuela, el organismo que las regula es la Superintendencia Nacional de Valores (Sunaval, s.f.) y la define:

Son instituciones abiertas al público, que tienen por objeto la prestación de todos los servicios necesarios para realizar de forma continua y ordenada las operaciones con valores objeto de negociación en el mercado de valores, con la finalidad de proporcionar adecuada liquidez. (p.7)

Bases Legales

Con el objetivo de conocer el sustento legal para la relación de las empresas con los colaboradores, desde el punto de vista comunicacional, para el presente trabajo se revisó la legislación venezolana, comenzando por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, seguido por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras y la del Mercado de Valores. Así mismo se consideraron las Normativas y Reglamentos de la Superintendencia Nacional de Valores y los Códigos de Ética del Periodista y de la Bolsa de Valores de Caracas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La carta magna se refiere al derecho de los trabajadores a laborar en condiciones adecuadas y establece la responsabilidad de los empleadores públicos o privados, de promover el bienestar moral e intelectual, esencial para un ambiente de trabajo digno.

- **Artículo 87:** “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados”.
- **Artículo 89:** “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadora”.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) aborda de manera extensa las condiciones de los colaboradores, en la búsqueda de garantizar un ambiente de trabajo digno.

- **Artículo 156. Condiciones de trabajo**

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo de descanso y la recreación
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

- **Artículo 166. Acciones contra el acoso laboral o sexual**

El Estado, los trabajadores y trabajadoras, sus organizaciones sociales, los patronos y patronas, quedan obligados a promover acciones que garanticen la prevención, la investigación, la sanción, así como la difusión, el tratamiento, el seguimiento y el apoyo a las denuncias o reclamos que formule el trabajador o trabajadora que haya sido objeto de acoso laboral o sexual.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Mercado de Valores

Este instrumento legal que rige la actividad del mercado de valores establece las obligaciones y principios para garantizar la transparencia y la información oportuna del mercado. Con respecto al presente trabajo, se tomó en consideración para darle sustento al principio de transparencia que está presente en el espíritu del Decreto Ley y que, además, es uno de los valores de la Bolsa de Valores de Caracas. Sin embargo, no contempla de manera explícita alguna directriz con respecto a la relación con los trabajadores.

Normas relativas al buen gobierno corporativo del mercado de valores

En el artículo 1 de estas normas señala que “tienen por objeto garantizar la adopción de las mejores prácticas de buen gobierno corporativo por parte de los sujetos regulados por la Superintendencia Nacional de Valores (...) entendiéndose como gobierno corporativo al conjunto de principios y normas que regulan a los órganos de gobierno corporativo, basados en los principios de trato equitativo, transparencia, control, responsabilidad y valores”. Esto incluye a los colaboradores de las bolsas de valores, en el caso en estudio, la Bolsa de Valores de Caracas.

Si bien es cierto que el objetivo de estas normas está relacionado con la transparencia en las operaciones de los sujetos regulados hacia los clientes externos, son principios que se pueden adaptar a la gestión de la comunicación con el público interno que, también, debe estar informado de las actividades de la compañía y, de esta manera, promover su integración, identificación y motivación.

Código de Ética del Periodista venezolano

Este texto está diseñado para el ejercicio del periodismo, sin embargo, se revisó para este trabajo porque sus valores éticos son universales y pueden ser aplicables a la Comunicación Organizacional. Al adaptar su articulado, se puede construir un marco ético para la Gerencia de Comunicaciones de la Bolsa de Valores de Caracas, haciendo énfasis en la transparencia, la verdad, la responsabilidad, el respeto y la autonomía profesional como pilares para una comunicación interna efectiva y una cultura organizacional saludable.

En este sentido, el Gerente de Comunicaciones debe promover un ambiente donde los colaboradores se sientan libres de expresar sus opiniones de manera respetuosa y tengan derecho a recibir información veraz y oportuna. Se entiende que, según los artículos 2 y 3, el encargado del área debe velar por la vigencia y efectividad de la libertad de expresión interna y el derecho al acceso a la información.

El artículo 17 señala que “el periodista debe luchar por un ambiente comunicacional sano, en el sentido de procurar y promover el equilibrio de los mensajes que se emiten a la opinión pública”. Desde el punto de vista de la

Comunicación Organizacional, corresponde a la Gerencia de Comunicaciones cumplir con esta labor dentro de la compañía.

Reglamento General de la Bolsa de Valores de Caracas

El Reglamento de la Bolsa de Valores de Caracas, publicado en la Gaceta Oficial N° 39.096, es parte del compendio ético, de transparencia, responsabilidad, respeto y manejo adecuado de la información y se puede adaptar para darle fundamento al rol del gerente de Comunicaciones de la institución, en la construcción de la comunicación interna.

En el artículo 18 establece que los miembros de la Bolsa de Valores deben “observar y respetar los usos, costumbres y código de ética vigentes en la Bolsa en cada momento”. Esto puede considerarse como una de las funciones del Director de Comunicaciones, quien debe asegurar que el código de ética y la filosofía de la compañía sean conocidos, comprendidos y respetados.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

El presente capítulo describe la historia, estructura y marco filosófico de la Bolsa de Valores de Caracas. De acuerdo con Muñoz Razo (2011) se requiere que el investigador muestre el ámbito donde se encontró el problema de estudio, en este caso, el área de comunicación interna de la institución bursátil.

La Bolsa de Valores de Caracas es una empresa privada, fundada en 1.947 por iniciativa de la Cámara de Comercio de Caracas, con el fin de formalizar el intercambio de bienes por parte de los comerciantes de la época, quienes buscaban recursos para ampliar su actividad. De acuerdo con lo establecido en el Capítulo IV, artículo 18, Decreto con rango, valor y fuerza de Ley de Mercado de Valores, las bolsas de valores tienen por objeto “la prestación de todos los servicios necesarios para realizar en forma continua y ordenada las operaciones con valores objeto de negociación en el mercado de valores, con la finalidad de proporcionarles adecuada liquidez”.

En este sentido, la Bolsa de Valores de Caracas tiene una doble responsabilidad, por un lado, como una empresa con 34 empleados y más de 6 mil accionistas, y como institución que presta un servicio público al mercado de valores venezolano. Así lo refleja en su filosofía de gestión.

Misión

Facilitar la intermediación de instrumentos financieros, brindando a las empresas públicas y privadas, dentro y fuera del país, un espacio transparente, eficiente y seguro para la negociación de valores. Operamos bajo un marco autorregulado, alineado con los más altos estándares legales y éticos, impulsando el desarrollo del mercado de valores como una herramienta clave para la inversión y el crecimiento económico.

Visión

Ser el principal referente del mercado de valores de Venezuela, que garantice la promoción de un ecosistema financiero sólido, dinámico y confiable, basado en la excelencia del servicio y la innovación tecnológica. Ser un pilar fundamental en el desarrollo económico del país, que fortalezca la confianza de los inversionistas y contribuya al crecimiento sostenible del mercado de valores.

Valores

Transparencia: Compromiso con la divulgación clara, oportuna y equitativa de la información que garantice la confianza de emisores, inversionistas y miembros.

Seguridad: Implementación de estándares operativos y tecnológicos que aseguran un mercado estable, confiable y protegido contra posibles riesgos.

Confianza: Construcción de relaciones sólidas con los participantes del mercado de valores en la promoción del cumplimiento normativo y las mejores prácticas en la intermediación financiera.

Innovación: Desarrollo e incorporación de herramientas y tecnologías que optimicen la operatividad del mercado, adaptándolo a las necesidades cambiantes del entorno financiero global.

Organigrama

En el presente apartado se presenta la estructura organizacional de la Bolsa de Valores de Caracas, constituida por nueve gerencias medias para cada área operativa, con su respectivo personal de apoyo (coordinadores, analistas y auxiliares). Una de ellas es la Gerencia de Comunicaciones, integrada por un Gerente y un Analista, encargados de diseñar y ejecutar la estrategia comunicacional interna y externa.

Los cargos de mayor jerarquía, la alta gerencia, están conformados por la Junta Directiva y la Presidencia. Así mismo es importante destacar que, la Bolsa de

Valores de Caracas, hace oferta pública de sus acciones y es la asamblea de accionistas la que toma las decisiones sobre el destino de la compañía.

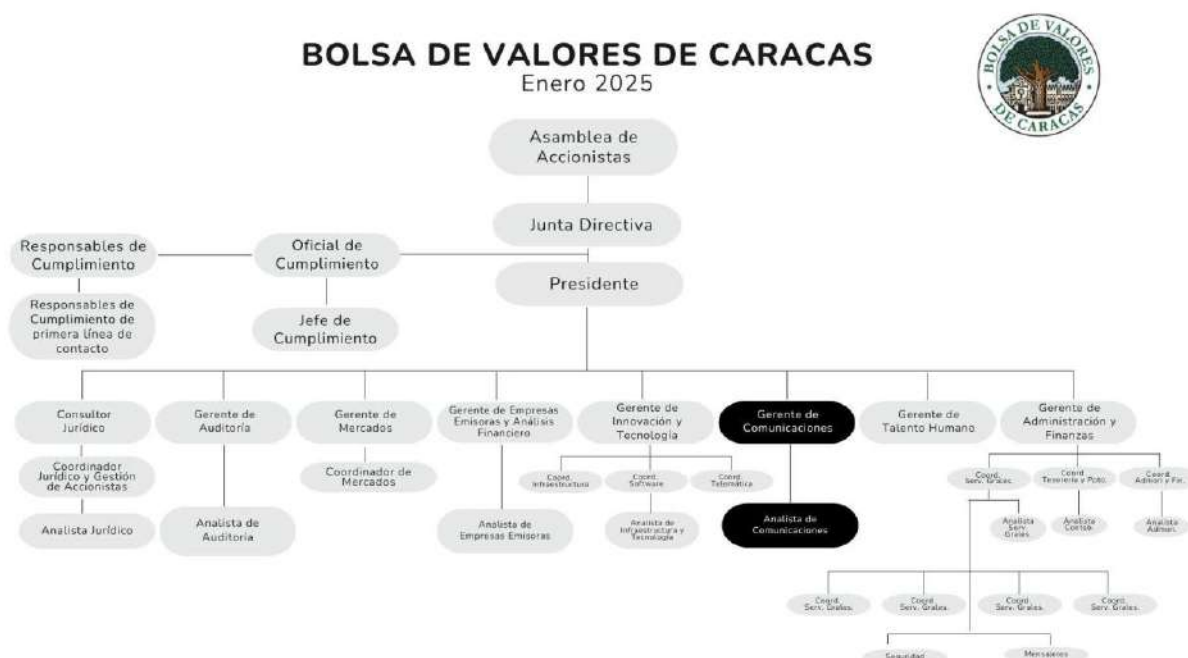


Imagen 1. Organigrama de la Bolsa de Valores de Caracas. **Fuente:** Elaboración propia (2025)

Estructura de Personal

De acuerdo con el organigrama presentado, se puede observar que el personal que conforma el equipo de la Bolsa de Valores de Caracas es el siguiente:

Cargo	Cantidad
Junta Directiva	10
Gerentes	9
Jefe de unidad	1
Coordinadores	8
Analistas	8
Auxiliares	4
Seguridad	2
Mensajeros	2
TOTAL	44

Tabla 1: Personal de la Bolsa de Valores de Caracas. **Fuente:** Elaboración propia (2025)

Mercado

La Bolsa de Valores de Caracas es una empresa privada que tiene por objeto la prestación de los servicios para realizar en forma ordenada y continua, las operaciones con valores objeto de negociación en el mercado de valores. Está regulada por la Superintendencia Nacional de Valores (SUNAVAL).

La actividad económica de la institución bursátil está dirigida a las empresas públicas y privadas, que requieren recursos para desarrollar sus proyectos productivos; pueden obtenerlos a través del mercado de renta variable, que son las acciones que emiten las compañías, o en el mercado de renta fija, es decir, la emisión de deuda privada. En la Bolsa de Valores de Caracas están registradas alrededor de 80 empresas emisoras, entre los dos mercados.

El Estado también puede acudir al mercado de valores para colocar emisiones de deuda pública, con el objetivo de financiar el gasto público, proyectos de infraestructura o programas sociales. Otro grupo relevante son los inversionistas, que pueden ser personas naturales o jurídicas, interesados en ampliar y/o proteger su patrimonio.

Los intermediarios o casas de bolsa es otro grupo de interés de la Bolsa de Valores de Caracas, son los miembros de la institución y, facilitan las transacciones entre los emisores y los inversionistas.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el desarrollo del presente capítulo se describe el diseño de la investigación, la población, muestra y los instrumentos de recolección de datos (UPEL, 2016), para cumplir con los objetivos planteados y responder las interrogantes en el planteamiento del problema.

Línea de Investigación

La línea de investigación que se seguirá a efectos de este Trabajo Especial de Grado es Cultura y Organización, porque se busca diseñar un modelo gerencial que permita gestionar de forma eficaz y eficiente la comunicación interna en la compañía.

Tipo de Investigación

El presente trabajo es una investigación de campo, “que consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar las variables” (Arias, 2012, p.31).

Diseño de Investigación

Este trabajo tiene un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, combina encuestas dirigidas a los colaboradores de la Bolsa de Valores de Caracas, con el objeto de obtener datos originales para su análisis estadístico, y entrevistas estructuradas a tres expertos en el área de Comunicación Organizacional, lo que permitió valorar la reflexión sobre el tema en estudio. Esto permite describir, interpretar y explicar los factores que generan el problema en esta investigación.

Población y muestra

La población es el conjunto de elementos que poseen características comunes, puede ser finita o infinita. Para el presente trabajo se utilizó la categoría población finita, es decir, “se conoce la cantidad de unidades que la integran” (Arias, 2012, p. 82). Mientras que la muestra “es el subconjunto representativo de un universo o población” (Arias, 2012, p.110).

Según Palella y Martins (2006) se selecciona una muestra por razones de economía de tiempo, costo y complejidad, pero, en este caso, el 100% del personal de la institución es manejable, lo que facilitó la aplicación de la encuesta. Esto, además, garantiza que todos los elementos que cumplen con los criterios de la investigación forman parte del estudio y se asegura máxima precisión (Hernández et al., 2010).

La población considerada en esta investigación estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores de la Bolsa de Valores de Caracas (34 personas), excluyendo a la junta directiva. De ellos, se obtuvieron 23 respuestas a la encuesta aplicada; el resto no participó por no encontrarse activo durante el período de implementación del instrumento, realizado en junio de 2024.

Además, se entrevistó a tres especialistas en comunicación organizacional, seleccionados por sus años de experiencia y conocimiento del tema, incluida una persona vinculada al mercado de valores. Esta selección se hizo a través de un muestreo no probabilístico, se valora la profundidad y conocimiento que tienen estos profesionales sobre el tema de estudio (Hernández et al., 2010).

Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos

Para la recolección de los datos se utilizaron dos técnicas principales:

- Encuestas estructuradas aplicadas a los colaboradores, con el fin de obtener información cuantitativa sobre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Bolsa de Valores de Caracas. Esta técnica consiste en

“un documento formal y estructurado mediante el cual se recopila información, datos y opiniones, a través de preguntas específicas que se aplican dentro de un universo o una muestra de individuos, con la finalidad de interpretar posteriormente esa información” (Muñoz, 2011).

De acuerdo con la clasificación, Muñoz (2011) explica que las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. En el caso de las abiertas, el encuestado puede emitir su opinión según su criterio, sin limitar sus expresiones “la ventaja es que permite obtener información abundante y más allá de lo esperado (...) es posible que las respuestas se desvíen hacia temas ajenos a la intención de la pregunta”. Mientras que, en las cerradas, el encuestado tiene la oportunidad de elegir entre las opciones que se le presentan, pueden ser dicotómicas, tricotómicas, de alternativas múltiples, de alternativas de rangos o grupos, de gradación de Likert, preguntas testigo o preguntas matriz. El instrumento utilizado fue un cuestionario de 14 preguntas.

- Entrevista estructurada o dirigida, como la identifica Muñoz (2011) “el entrevistador se centra en las opiniones del entrevistado, solicitando sus respuestas dentro de un guión preestablecido. (...) puede llegar a enfocarse exclusivamente en la temática deseada”. El instrumento utilizado fue un guión con 5 preguntas.

Para este Trabajo Especial de Grado se entrevistaron tres especialistas en comunicación organizacional, con el objetivo de obtener sus conocimientos que sirvan de base para la formulación de la estrategia propuesta. Se utilizaron las mismas preguntas en los tres casos.

Los tres profesionales consultados tienen larga trayectoria en comunicación organizacional en diferentes empresas y funciones. Es el caso de Ítalo Pizzolante Negrón, reconocido consultor, con casi 50 años de experiencia en el área de estrategia y comunicación empresarial pública y privada. Es Socio Fundador de Pizzolante, firma internacional de consultoría en estrategia y comunicación empresarial. Activo consejero en temas de reputación y negocios responsables, bajo criterios ASG; gestión estratégica de riesgos, gobierno corporativo y *compliance*.

Es Ingeniero Civil (UCAB), Magister en Comunicación Política (Universidad Autónoma de Barcelona, España), Doctor en Comunicación Organizacional (Universidad Jaume I, Castellón, España), entre otros estudios. Además, ha escrito libros y artículos en revistas de Iberoamérica.

En la búsqueda de una referencia en el sector valores, se consultó a la subdirectora de Comunicación Corporativa en Grupo BME (Bolsas y Mercados Españoles), Esther Tribaldos, por ser una institución vinculada a la Bolsa de Valores de Caracas, no solo por su relación como miembros de la Federación Iberoamericana de Bolsas (FIAB), sino también porque son proveedores del servicio de la plataforma de negociación SIBE.

Tribaldos es experta en Comunicación Estratégica Corporativa, ha liderado las relaciones con medios *on* y *offline* en todas las fases del ciclo de la empresa, ha gestionado crisis, ha impulsado proyectos de reputación y marca, ha desarrollado contenidos corporativos y de producto en soportes tradicionales y digitales (web 2.0 y redes sociales) y ha diseñado estrategias en redes sociales. En el ámbito de la Comunicación Interna, ha puesto en marcha iniciativas de *engagement* y gestión del cambio. Es egresada de la Universidad Complutense de Madrid, en Ciencias de la Comunicación. Experta en Financiación Sostenible, del Instituto BME.

También se consultó a Edson Sánchez, jubilado de Empresas Polar donde laboró por 33 años. Es Licenciado en Comunicación Social con Especialización en Desarrollo Organizacional (UCAB) y, en su ejercicio profesional se ha dedicado al manejo integral de las comunicaciones corporativas y apoyo a los procesos de cambio organizacional, en interacción con las diversas áreas relacionadas: mercadeo, publicidad, relaciones institucionales, asuntos públicos y otras similares. Además de asesor comunicacional en temas relacionados con mercadeo deportivo.

La encuesta estructurada se aplicó a todo el equipo de la Bolsa de Valores de Caracas (Gerentes, Coordinadores, Analistas y Auxiliares) para conocer las condiciones de la cultura organizacional de la Bolsa de Valores de Caracas. En este caso se realizó un cuestionario con preguntas cerradas con opciones múltiples para

elegir una respuesta y preguntas abiertas, para conocer su opinión sobre algún tópico.

Los resultados de la encuesta se obtuvieron por el método de tabulación automatizado, a través de Google Form. De esta manera, la tabulación es más rápida y confiable, para representar los datos en gráficas y cuadros (Muñoz, 2011).

Presentación y análisis de los resultados.

La Bolsa de Valores de Caracas tiene una nómina de 34 colaboradores: Gerentes, coordinadores, analistas y auxiliares, algunos cargos (5) se encontraban vacantes para el momento de la aplicación de la encuesta, por lo que se obtuvieron 22 respuestas. En esta consulta se excluyeron al Presidente y a la Junta Directiva.

El objetivo de esta encuesta es determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de la Bolsa de Valores de Caracas sobre el área de comunicación interna y qué tan informados se sienten sobre las actividades de la institución. También fueron consultados sobre el clima organizacional de la compañía.

A continuación, se presenta el análisis de resultados de las encuestas:

Pregunta 1:

¿Con qué frecuencia recibe información importante de la compañía?

23 respuestas

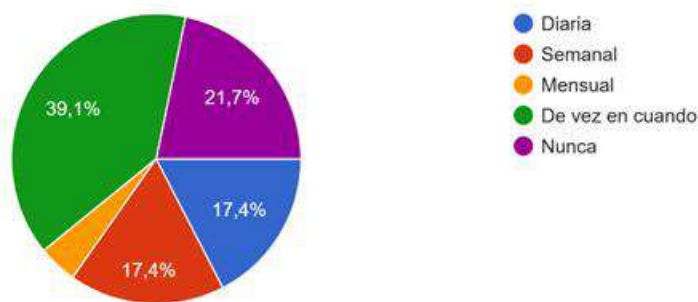


Gráfico 1. Frecuencia con que se recibe información importante

La mayoría de los consultados, 39,1% dijo que recibe información de vez en cuando, mientras que otro grupo importante, 21,7% respondió “nunca”. Es decir, más de 60% de los consultados se siente desinformado o recibe información esporádica, lo que muestra una falta de sistematización en los canales de comunicación interna; mientras que otro 34,8% dijo recibir información entre semanal y diaria. Se deduce que el flujo comunicacional no se encuentra estandarizado y demanda la necesidad de implementar canales formales de comunicación.

Pregunta 2:

¿Considera que la información fluye adecuadamente desde la dirección hacia los empleados?

23 respuestas

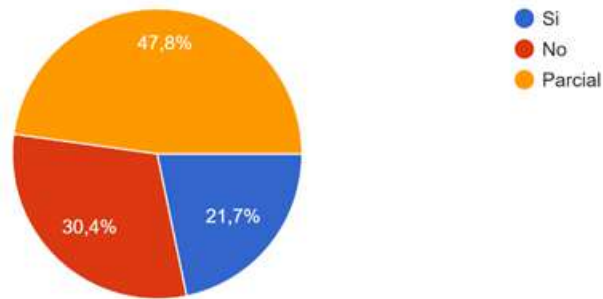


Gráfico 2: Flujo de información desde la dirección hacia los empleados

En concordancia con la respuesta anterior, la mayoría de los trabajadores de la Bolsa de Valores de Caracas, 78,2%, considera que no fluye adecuadamente la información, lo que genera desinformación, debilita la gestión y tensa el clima organizacional; menos de un tercio respondió de manera afirmativa, lo cual puede traducirse como ausencia de liderazgo en el aspecto comunicacional. Se evidencia una comunicación poco clara.

Pregunta 3:

¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para enviarle información?

23 respuestas



Gráfico 3: Canales de comunicación interna utilizados por la empresa

De acuerdo con los consultados, el correo electrónico es la principal vía de comunicación interna, lo cual respalda una clara predilección por los medios formales de comunicación. Le sigue WhatsApp, que refleja la preferencia del grupo de colaboradores por la comunicación directa, informal y de respuesta rápida. Mientras que muy pocos o ninguno recibe la información en reuniones o boca a boca, revela una baja interacción humana y debilidad en el flujo de información directa, lo que afecta el sentido de pertenencia y contribuye a generar un clima laboral poco favorecedor a la institución.

Pregunta 4:

¿Ud. puede hacer sugerencias a su jefe inmediato?

23 respuestas

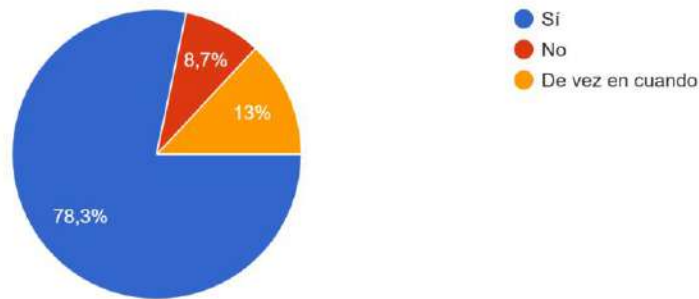


Gráfico 4: Posibilidad de hacer sugerencias al jefe inmediato

De acuerdo con los resultados de la pregunta 4 (gráfico 4), un grupo importante, más de 90% considera que puede hacer sugerencias a su jefe inmediato, según las respuestas entre “sí” y “de vez en cuando”; mientras que 8,7% dijo que no lo puede hacer. Esto refleja cercanía y disposición positiva con los líderes o superiores y, en menor medida, muestra presencia de barreras comunicacionales.

Pregunta 5:

¿Sus comentarios o sugerencias son tomadas en cuenta por su jefe inmediato?

23 respuestas

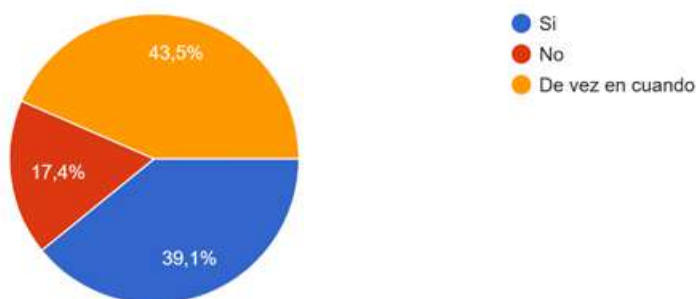


Gráfico 5: Consideración de las sugerencias al jefe inmediato

En la quinta pregunta (gráfico 5), 4 de cada 10 empleados perciben que sus comentarios o sugerencias son tomados en cuenta por su jefe inmediato, lo que refleja poca receptividad. El 43,5% indica que la receptividad es ocasional, lo que pudiera generar frustración o desinterés en participar activamente. Mientras que el 17,4% muestra que sus opiniones no son tomadas en cuenta, lo cual afecta la motivación y el sentido de pertenencia a la institución.

Pregunta 6:

Quando recibe información de la compañía ¿Es fácil entender el mensaje?
23 respuestas

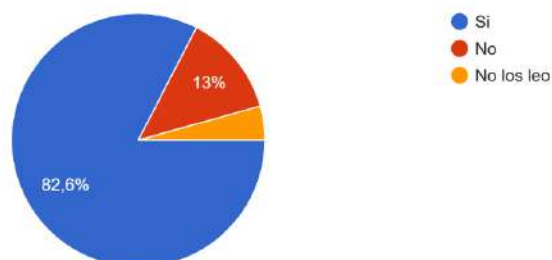


Gráfico 6: Facilidad de entender los mensajes

En el gráfico 6 se observa que el 82,6% de los colaboradores que respondieron la encuesta afirmó que la información enviada es clara y entendible. Mientras que 13% contestó que los mensajes no son fáciles de entender, el resto no los lee. Esto demuestra que las comunicaciones están bien estructuradas, con un lenguaje claro y sencillo.

Pregunta 7:

¿Conoce Ud. cuál es el departamento que elabora las comunicaciones internas?
22 respuestas

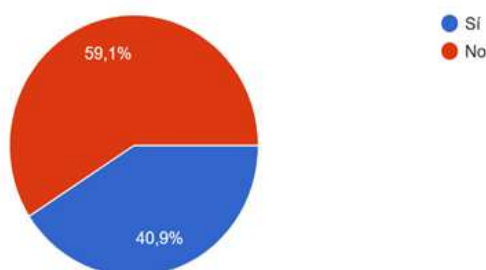


Gráfico 7: Reconocimiento del departamento que elabora las comunicaciones internas

Según el resultado de la encuesta, 60% de los consultados respondió que desconoce cuál es el departamento encargado de elaborar las comunicaciones

internas, como se muestra en el gráfico 7. Esto refleja que la Gerencia de Comunicaciones carece de posicionamiento estratégico.

Pregunta 8:

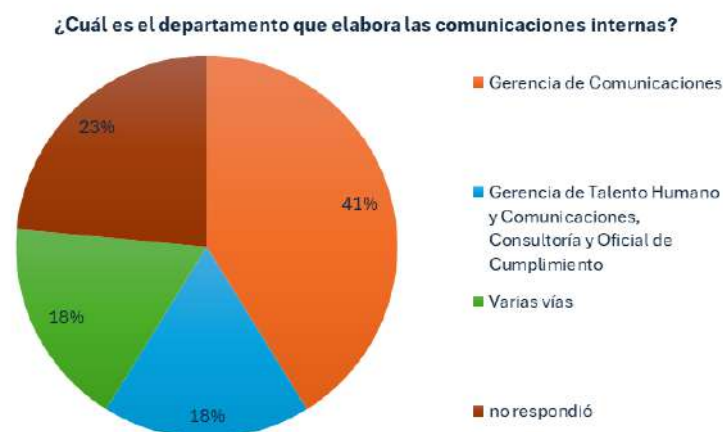


Gráfico 8: ¿Cuál es el departamento que elabora las comunicaciones internas?

De los 19 colaboradores que respondieron la octava pregunta (Gráfico 8), 7 dijeron que es la Gerencia de Comunicaciones la encargada de elaborar las comunicaciones internas, 3 señalaron a la Gerencia de Talento Humano, compartida con Comunicaciones, Consultoría y Oficial de Cumplimiento, es decir 4 gerencias estarían enviando comunicaciones a los colaboradores; otros 4 no respondieron y 3 dijeron que reciben por varias vías. Estos resultados indican debilidad en la cultura comunicacional y desconocimiento y/o inexistencia de canales de comunicación.

Pregunta 9:

¿Conoce Ud. la misión, visión y valores de la compañía?

23 respuestas

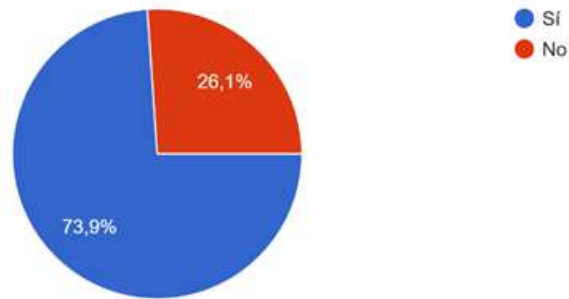


Gráfico 9: Conocimiento de la filosofía empresarial

La mayoría, 73,9%, respondió que conoce la filosofía de la compañía (misión, visión, valores), según se observa en el gráfico 9. Esto podría indicar que existe una alineación cultural en la compañía.

Pregunta 10



Gráfico 10: Identificación con los valores de la empresa

La mayoría de los colaboradores, 34%, señaló “transparencia” como el valor con el que se identifica, seguido por confianza (29%), seguridad (6%) e innovación (3%), que son los valores de la compañía. Sin embargo, 14% se identifica con “responsabilidad”, que no está dentro de los valores, pero se podría considerar que los representa en una sola palabra y otros relacionaron la pregunta con sus propios valores y mencionaron honestidad, paciencia, ética, buen servicio, entre otros. Estos resultados indican una presencia institucional que requiere reforzar el significado de los valores de la compañía.

Pregunta 11:

¿Cómo describe el ambiente de trabajo?

Para conocer aún más la percepción del ambiente laboral se les consultó: “¿Cómo describe el ambiente de trabajo?”. En esta pregunta, la mayoría de las respuestas son negativas con calificativos como tóxico, tenso, incertidumbre, hostil; mientras que 7 fueron positivas o neutras como: bien, tranquilo, cálido, amistad. Los resultados denotan una percepción crítica del clima laboral, a pesar de las respuestas positivas presentes las cuales no son generalizadas. Se observa que los trabajadores no se sienten valorados y el ambiente laboral es percibido como conflictivo y emocionalmente desgastante.

Pregunta 12:

Si tuviera que definir a la Bolsa de Valores de Caracas como una persona ¿Cómo sería?

De igual manera, algunos definieron a la Bolsa de Valores de Caracas como seria, compleja, complicada, confiable, resiliente, en la búsqueda de optimismo. Uno de los colaboradores precisó: “La definiría como una persona de 78 años con muchas historias que contar y con un sin fin de características y cualidades que la hacen única, una persona con la cual puedes contar a la hora de una necesidad.”

Al humanizar a la institución y describirla como una persona longeva y sabia, se revelan elementos afectivos y respetuosos hacia la institución. Además, la aseveración de “poder contar con ella”, establece conexión emocional y estabilidad.

Pregunta 13:

¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Bolsa de Valores de Caracas

En la compañía, el público interno tiene la percepción de que la mayoría tiene muchos años dentro de la institución, lo que estaría impidiendo su actualización o modernización. Sin embargo, de los que participaron en la encuesta, 5 tienen más de 30 años en la compañía, la mayoría (14) está entre 0 y 10 años.

Los números muestran que pudiera haber resistencia al cambio, la cual se asocia a estructuras tradicionales, propio de trabajadores con muchos años en las organizaciones. Paralelamente, también revelan valor histórico y cultural dentro de la institución.

Pregunta 14:

Cargo
22 respuestas

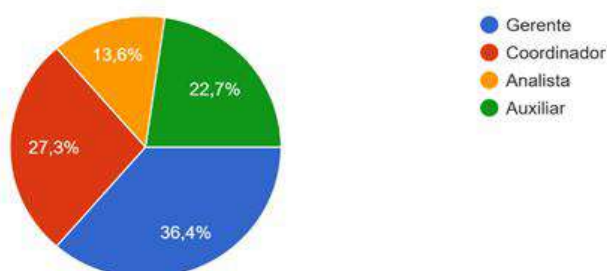


Gráfico 11: Distribución de cargos

El personal está compuesto mayormente por gerentes y coordinadores, que aportan visión estratégica sobre la comunicación interna. Mientras que los auxiliares y analistas reflejan capacidad operativa, lo que mantiene el equilibrio laboral. Sin

embargo, al contraponer los resultados es imperativo contemplar el diseño de un plan de comunicación interna adaptado a sus funciones.

Entrevistas semiestructuradas

A continuación, se presenta una matriz de análisis con los resultados de las entrevistas realizadas, en junio de 2025, a los expertos Ítalo Pizzolante Negrón, Esther Tribaldos y Edson Sánchez.

1.- ¿Considera fundamental que la empresa cuente con estrategia o planes específicos para gestionar la comunicación interna? Si su respuesta es afirmativa, por favor ¿Podría explicar brevemente cómo podría estructurarse o implementarse una estrategia eficaz de comunicación interna?	
Ítalo Pizzolante	Debe haber una estrategia articulada que alinee la comunicación interna y externa. La prioridad informativa debe ser siempre hacia adentro primero para generar credibilidad fundamental. La estructuración eficaz requiere investigar a la audiencia (segmentación generacional) e investigar el clima para identificar y armonizar las visiones de los "influenciadores internos".
Esther Tribaldos	La comunicación interna es crítica. Su implementación requiere identificar los niveles de comunicación, establecer el procedimiento de qué, cuándo y cómo trasladar los mensajes, y dotar al proceso de recursos (humanos y económicos) para garantizar la eficiencia. Un plan integral fomenta la confianza y el sentido de pertenencia.
Edson Sánchez	Es de vital importancia contar con una estrategia que mantenga una línea editorial consistente y coherente para generar credibilidad y reputación ante el personal. Se deben establecer pilares de comunicación que guíen el contenido y la forma de los mensajes.
2.- ¿Cuáles considera que son los canales internos más utilizados y efectivos para la comunicación en la empresa? En su opinión ¿Es apropiado o beneficioso el uso de redes sociales para gestionar la comunicación interna? Por favor, argumente su respuesta.	
Ítalo Pizzolante	El uso de los medios debe alinearse con la generación

	a la que pertenece la audiencia (ej. millennials vs. baby boomers). No se debe caer en el mito de que una buena comunicación es solo con colaboradores, sino incluir a las familias y comunidades donde viven. Es pertinente usar medios externos que también sirven hacia adentro (como LinkedIn o WhatsApp empresa), pero debe evitarse la sobresaturación de mensajes.
Esther Tribaldos	Los canales más eficaces son las reuniones internas, la intranet y los emails, siempre que promuevan la participación activa. Las redes sociales, en su experiencia, no han resultado ser el canal más eficaz y requieren importantes recursos para su moderación.
Edson Sánchez	La efectividad de los canales depende de la naturaleza del trabajo y la cultura de la empresa. Las redes sociales masivas (Instagram, TikTok, X) solo considera su uso para empresas tecnológicas o cuyo negocio se maneje en ese ámbito, aunque WhatsApp puede emplearse de manera privada.
3.- ¿Cuáles identifica como los principales tipos de mensajes que deben manejarse en comunicación interna? ¿Qué estrategias recomienda para lograr que la comunicación fluya de manera efectiva en todos los niveles de la compañía?	
Ítalo Pizzolante	Los mensajes forman parte de un sistema de información interna cíclico. Su desarrollo debe basarse en el posicionamiento estratégico de la empresa (cómo necesita ser percibida para cumplir el plan de negocio). Se requieren mensajes generales basados en el propósito y la agenda de riesgo, y mensajes particulares segmentados por audiencias. Las actuaciones (lo que se hace) deben honrar y sostener los atributos que se quieren resaltar.
Esther Tribaldos	Los mensajes relevantes se refieren a cambios organizativos, resultados financieros o proyectos importantes, y acciones de cultura. Las estrategias deben enfocarse en alinear a la compañía con su propósito y facilitar el orgullo de pertenencia a la organización.
Edson Sánchez	Los mensajes principales son aquellos que informan oportunamente sobre lo que hace la empresa y por qué lo hace. Al mismo tiempo, deben reforzar los principios y valores establecidos por la compañía.

4.- ¿Cómo se gestiona la comunicación interna, durante una crisis dentro de la empresa? A su juicio ¿Cuáles son los principios clave en estos escenarios?	
Ítalo Pizzolante	La empresa debe reaccionar de inmediato, siendo honesta y transparente. Los colaboradores esperan tres mensajes: ¿qué pasó?, ¿qué se está haciendo para resolverlo? y ¿cuáles son los compromisos de futuro?. Es clave comunicar hacia adentro antes o simultáneamente con el exterior para evitar la especulación. El éxito se garantiza con el diseño de la gobernanza (sistema de alerta temprana, canal adecuado y equipo de toma de decisiones).
Esther Tribaldos	La comunicación interna es una parte muy relevante de la gestión integral de crisis. Debe garantizarse el acceso prioritario a los administradores, la dirección y los empleados claves. Es fundamental disponer de protocolos probados y realizar un análisis de lecciones aprendidas posteriormente para modificar y mejorar los protocolos futuros.
Edsn Sánchez	La gestión debe ser con rapidez y cautela al mismo tiempo. Es fundamental asumir la responsabilidad que corresponda desde el primer momento, pero es importante no dar más información de la estrictamente necesaria hasta que se tenga mayor claridad de los hechos.
5.- ¿Cuál es el rol o las responsabilidades fundamentales que debe asumir la gerencia de comunicaciones en la gestión y el éxito de la comunicación interna de la empresa?	
Ítalo Pizzolante	El perfil profesional ha evolucionado de Corporate Communication Officer a Corporate Chief Officer (CCO), requiriendo un perfil que comprenda el lenguaje financiero, el modelo de negocios y las decisiones gerenciales.
Esther Tribaldos	La gerencia debe definir la estrategia, dotar de los recursos y supervisar las acciones de los equipos. Además, actúa como el enlace natural entre la dirección de la compañía y el equipo de comunicación interna
Edson Sánchez	Debe mantener contacto permanente con Recursos

	Humanos (cultura y clima). Sus responsabilidades incluyen entender y monitorear los temas relevantes para el personal (ej. situación financiera, ventas, beneficios), y asesorar a la alta dirección en el manejo oportuno de temas sensibles.
--	--

Tabla 2: Matriz de análisis entrevistas a expertos. **Fuente:** Entrevistas a expertos. Elaboración Propia (2025).

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta para ofrecer una solución al problema, los requerimientos y necesidades identificadas para este trabajo (UPEL, 2022) para diseñar un plan de comunicación interna con el fin de fortalecer la cultura organizacional de la Bolsa de Valores de Caracas.

La institución bursátil cuenta con una Gerencia de Comunicaciones que forma parte de su estructura estratégica. Esta unidad está integrada por un Gerente, quien reporta directamente al Presidente de la institución, y un Analista. Ambos cargos son desempeñados por profesionales en Comunicación Social, responsables de diseñar y ejecutar la estrategia comunicacional interna y externa, en concordancia con los lineamientos corporativos definidos por la Presidencia.

En el ámbito de la comunicación interna, la Gerencia de Comunicaciones se encarga de la elaboración y difusión de los mensajes clave. No obstante, persiste la necesidad de establecer con claridad los roles, responsabilidades y mecanismos de articulación con la Gerencia de Talento Humano, a fin de garantizar la coherencia y efectividad en la transmisión de mensajes hacia los colaboradores.

Con el objeto de diagnosticar la situación del área de comunicaciones en la Bolsa de Valores de Caracas y establecer acciones que maximicen sus fortalezas y aprovechen las oportunidades, se elaboró una matriz DOFA. Ésta es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional.

Este instrumento se estructura en cuatro cuadrantes: fortalezas y debilidades (factores internos), oportunidades y amenazas (factores externos), lo que facilita

la formulación de estrategias alineadas con el contexto y los objetivos corporativos (Ponce, 2007).

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de comunicación altamente capacitado y proactivo, con interés de aprender y mejorar la forma de comunicar. • Disponibilidad de uso de los canales de comunicación interna • Estructura organizacional compacta que favorece la comunicación rápida y directa entre las áreas. • Reputación institucional consolidada. • Disposición de la junta directiva o alta gerencia para respaldar la gestión comunicacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado de valores venezolano. • Mayor interés de inversionistas en el mercado de valores. • Posibilidad de establecer convenios con universidades para formación y proyectos conjuntos. • Apertura de medios de comunicación para la difusión de información sobre el mercado de valores. • Reconocimiento creciente del mercado como alternativa confiable de inversión.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo reducido, sobrecarga de funciones. • Limitado conocimiento técnico en temas bursátiles para comunicar con mayor autoridad y credibilidad. • Limitado presupuesto para comunicación interna. • Ausencia de procesos formales de comunicación. • Solapamiento de funciones entre departamentos o gerencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno económico complejo • Marco legal restrictivo • Tamaño del mercado de valores venezolano • Competencia con alternativas no reguladas para inversionistas.

Tabla 3: Matriz DOFA. **Fuente:** Elaboración Propia (2025).

De esta matriz se desprenden algunas estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades, y otras que permitan reducir las debilidades y amenazas, para facilitar la toma de decisiones y planificar para lograr el objetivo de fortalecer la cultura organizacional de la Bolsa de Valores de Caracas.

Estrategias Ofensivas	Fortalezas + Oportunidades (FO)
Estrategias Defensivas	Fortalezas + Amenazas (FA)
Estrategias Adaptativas	Debilidades + Oportunidades (DO)
Estrategias de Supervivencia	Debilidades + Amenazas (DA)

Tabla 4: Combinaciones Matriz DOFA. **Fuente:** Elaboración Propia (2025).

FO (Fortalezas + Oportunidades)

Crear un Comité de Comunicaciones: Para estructurar los mensajes clave, de acuerdo con los objetivos de la compañía.

Uso de canales internos: Crear *newsletters* digitales, grupo de *whatsapp*, carteleras.

Capacitación continua: Potenciar el interés del equipo de aprender para organizar pequeños cursos sobre finanzas y mercado de valores.

Reputación institucional: Reforzar el orgullo de pertenecer, a través de campañas internas que destaquen los logros y reconocimientos.

FA (Fortalezas + Amenazas)

Mensajes claros y frecuentes: Aprovechar la estructura compacta para transmitir información sobre el entorno económico y legal, para evitar los rumores e incertidumbre.

Cultura de transparencia: Utilizar la reputación de la institución para reforzar la confianza de los colaboradores.

Crear un Comité de Crisis: encargado de diseñar y gestionar la estrategia de crisis y preparar al equipo para enviar mensajes internos frente a amenazas externas, para disminuir la incertidumbre.

DO (Debilidades + Oportunidades)

Formación técnica con aliados externos: Utilizar los convenios con las universidades para capacitar y profundizar los conocimientos en temas bursátiles y estratégicos.

Canales de comunicación accesibles: aprovechar las herramientas gratuitas (*whatsapp*, *newsletters*, correos) para enfrentar el presupuesto limitado.

DA (Debilidades + Amenazas)

Crear manual de cargos: para evitar el solapamiento de funciones entre las gerencias, y definir las funciones, roles y responsabilidades para cada cargo.

Priorizar tareas: definir un calendario interno de comunicación para evitar la sobrecarga del equipo.

Optimización de recursos: utilizar los canales internos existentes para transmitir los mensajes clave.

Identidad verbal y visual

La Bolsa de Valores de Caracas, como institución del sistema financiero, debe transmitir seguridad, transparencia y confianza, valores que conforman la filosofía de gestión de la compañía, además de innovación.

En este sentido, la identidad verbal de la compañía debe reflejar los atributos clave: transparencia, vinculada a la claridad en las operaciones ante los actores del mercado (inversionistas, empresas emisoras y miembros), no hay nada oculto; seguridad, en la protección y fiabilidad en las operaciones, es un sistema automatizado blindado en el que no interviene persona alguna para favorecer a

alguna de las partes; confianza, relacionada con la credibilidad e integridad, casi 80 años de historia fiel a los principios y reconocido por los *stakeholders*; e innovación, la capacidad de la institución de mantenerse a la vanguardia para ofrecer productos y servicios útiles a empresas e inversionistas, en la búsqueda constante de oportunidades para atender las necesidades de financiamiento e inversión.

Como ya se ha explicado en el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado, el objetivo de la comunicación interna es conectar el negocio y las personas. Es por ello que los mensajes clave deben estar alineados con el rol que cumplen dentro de la compañía, para crear sentido y orgullo de pertenencia. Berceruelo (2016) advierte que el público interno es el mejor portavoz de la compañía, también se ha planteado en esta investigación que los colaboradores pueden ser los mejores embajadores de la Bolsa de Valores de Caracas, si se logra mejorar el clima organizacional.

De allí que, la línea principal para el plan de comunicación interna debe estar dirigida a establecer diálogo, credibilidad y cercanía entre el presidente de la empresa y los colaboradores, para generar confianza y seguridad. En este sentido los mensajes estarían definidos de la siguiente manera:

“Tu trabajo es fundamental para fortalecer nuestra reputación, nuestra relación está basada en la confianza y transparencia”. En este caso, refleja compromiso con la verdad y le otorga al colaborador un rol importante en el cumplimiento de los objetivos de la Bolsa.

“Con tu aporte, la Bolsa de Valores de Caracas es la institución líder del mercado de valores venezolano, sustentada en la confianza y seguridad de las operaciones”. De esta manera, el colaborador también será parte de la imagen que proyecta la institución hacia el público externo.

El tono de los mensajes debe ser claro y directo, eliminando recursos discursivos que dificulten su rápida comprensión; cercano pero profesional, para

transmitir confianza sin perder la autoridad; innovador y proactivo, que motive a los colaboradores a tener visión de futuro de la compañía.

Sobre esta base, se construye la identidad visual, con un estilo único y uniforme, adaptado a los colores, tipografía de la institución y logos, con la debida justificación sobre el uso de éstos. En cuanto a los colores, la Bolsa de Valores de Caracas se distingue por el uso del color verde, asociado al crecimiento, prosperidad, propio de los contextos bursátiles y financieros, motivando al inversor a buscar oportunidades y obtener actitud positiva (Gual, 2024).

A continuación, se presenta el Manual de Identidad Visual de la Bolsa de Valores de Caracas:



Imagen 2. Manual de Identidad. **Fuente:** Elaboración Propia (2025)

Los mensajes deben estar presentes en cada comunicación verbal o escrita que se envía al público interno. Según Berceruelo (2016), la reiteración es indispensable para que llegue con éxito al equipo de trabajo, a través de los diferentes canales que tiene la compañía.

En el caso de la Bolsa de Valores de Caracas los canales de comunicación utilizados son correo electrónico y *whatsapp*, que han demostrado ser efectivos, aunque no son usados con regularidad y sus contenidos son únicamente informativos. La propuesta está dirigida a diseñar un plan de comunicación interna que establezca la regularidad y mensajes institucionales, a través de la creación de una grilla adaptada a las necesidades de información del público interno, así como un newsletter.

Por otra parte, con base en la opinión de Pizzolante, uno de los expertos consultados, estos canales existentes se pueden complementar con la instalación de avisos, tipo cartelera, en lugares estratégicos de la sede que estén a la vista de los colaboradores, con mensajes institucionales, como la filosofía de gestión, incluso el horario de trabajo, entre otros que sean necesarios y surjan en la dinámica diaria. De la misma manera, se propone que se realicen reuniones presenciales periódicas para hacer anuncios importantes o compartir los logros de la compañía.

Plan de comunicación interna para la Bolsa de Valores de Caracas

Eje estratégico 1: Canales de Comunicación:

Objetivo: Se requiere fortalecer y ampliar los canales de comunicación con el objetivo de que los colaboradores se sientan informados sobre lo que ocurre en la institución y, por lo tanto, disminuir la incertidumbre y la informalización de la información; así como promover el *feedback*.

Tiempo de instrumentación: Son acciones que se deben y pueden implementar en el corto tiempo, en un plazo de 0 a 3 meses.

Acciones:

1.- Newsletter digital: Boletín mensual con las informaciones útiles para los trabajadores, como las novedades sobre el desempeño de la institución, actividades dirigidas a mejorar el ambiente y condiciones de trabajo; secciones fijas de reconocimiento de alguno de los colaboradores, puede ser una entrevista de personalidad, perfil o reseña sobre algún empleado, entre otros; incentivar la participación de los trabajadores de todas las áreas a colaborar en el boletín con textos o fotos.

Público: Está dirigido a los colaboradores de todas las áreas.

Responsable: El equipo de comunicaciones define el contenido, elabora y supervisa el boletín y las colaboraciones que hagan los trabajadores de las demás áreas.

Frecuencia: Mensual

Requerimientos: El equipo de comunicaciones debería contar con un diseñador y un fotógrafo para garantizar la calidad visual del boletín; se requiere además la participación de la Gerencia de Talento Humano para definir, en conjunto, los anuncios que se quieren transmitir; el apoyo de la Gerencia de Innovación y Tecnología, para configurar el correo electrónico o definir una plataforma de correo masivo que arroje reporte de recepción y lectura.

Indicadores de éxito: El boletín será enviado por el correo institucional que permita conocer las estadísticas de recepción y lectura.

2.- Carteleras físicas y digitales: Estarán ubicadas en lugares estratégicos de la sede, para garantizar la visualización de los colaboradores en su día a día, con la filosofía de gestión, horario de trabajo y mensajes clave que motiven a los trabajadores. Así como logros, proyectos, cápsulas informativas, fechas destacadas.

Público objetivo: Todo el personal.

Responsable: Equipo de Comunicaciones define el contenido y elabora la cartelera, de acuerdo con la imagen visual de la institución.

Frecuencia: Semanal.

Requerimiento: Apoyo logístico de la Coordinación de Servicios Generales para la elaboración de la cartelera, de acuerdo con los lineamientos visuales de la Gerencia de Comunicaciones; así como la instalación de las carteleras.

Indicadores de éxito: realizar encuesta a los colaboradores sobre la percepción de la filosofía de gestión y medir la evolución sobre el conocimiento y comprensión de la misión, visión y valores de la compañía.

3.- Buzón digital de sugerencias: Tiene como objetivo fomentar el *feedback* de los trabajadores con la compañía. Es el espacio para que depositen sugerencias, solicitudes o comentarios en general, puede ser de carácter anónimo, si así lo desea el colaborador.

Público objetivo: Todo el personal

Responsable: Equipo de Comunicaciones en coordinación con la Gerencia de Talento Humano, para que pueda canalizar los requerimientos de los colaboradores.

Frecuencia: Única.

Requerimiento: Apoyo de la Gerencia de Innovación y Tecnología para diseñar un instrumento que esté disponible en la web o en otra plataforma y de fácil acceso para los colaboradores. Así como la configuración de este donde el colaborador elegirá si su comentario es anónimo y garantizar la confidencialidad.

Indicadores de éxito: Se medirá por la cantidad de mensajes recibidos y su valoración como positiva o negativa.

4.- Reuniones presenciales operativas: Para establecer los lineamientos para las actividades semanales, de manera coordinada entre el presidente y las gerencias, para cumplir con los objetivos generales de la institución.

Público Objetivo: equipo gerencial.

Responsable: Presidencia.

Frecuencia: Semanal.

Requerimientos: Apoyo de la Asistente del Presidente, para convocar a los gerentes y preparar material de oficina necesario.

Indicadores de éxito: Evaluación de cumplimiento de los planes previstos en la reunión.

5.- Reuniones presenciales: Tiene como objetivo promover la comunicación directa del presidente de la institución con el personal, donde se transmiten las informaciones relevantes para los colaboradores.

Público Objetivo: Todo el personal.

Responsable: El equipo de comunicaciones define y elabora el mensaje, en coordinación con el Presidente de la institución y el apoyo de la Gerencia de Talento Humano.

Frecuencia: Mensual o cuando la dinámica institucional lo requiera.

Requerimiento: Apoyo logístico de la Coordinación de Servicios Generales, para preparar el salón y atención al equipo.

Indicadores de Éxito: Número de asistentes a la reunión.

Eje Estratégico 2: Identidad Institucional:

Objetivo: Estandarizar la imagen visual y verbal de los mensajes de la institución, que cumplan con los lineamientos en general: Colores, logo, tono de los mensajes.

Tiempo de instrumentación: Estas actividades se pueden implementar en el corto plazo, 0 a 3 meses. El manual fue elaborado para el presente trabajo de grado, pero se requiere este tiempo para la difusión y comprensión por parte de todo el personal.

Acciones:

1.- Elaboración del Manual de Identidad de la institución: Contiene los lineamientos visuales y verbales para la elaboración de los mensajes de la institución en general: Colores, logo, tono de los mensajes.

Público Objetivo: Todo el personal.

Responsable: Gerencia de Comunicaciones define y elabora el Manual. Supervisa su aplicación.

Frecuencia: Única, revisable cada año, para actualizar o ampliar su contenido.

Requerimiento: El equipo de comunicaciones debería contar con el apoyo de la Gerencia de Innovación y Tecnología para definir la plataforma donde estará disponible el manual, de fácil acceso y consulta para todo el personal.

Indicadores de éxito: Evaluación de la aplicación de los lineamientos.

Eje Estratégico 3: Cultura Organizacional:

Objetivo: Fortalecer el sentido de pertenencia e identificación con la filosofía de gestión, así como el trabajo en equipo y colaboración entre departamentos para lograr los objetivos de la compañía.

Tiempo de Instrumentación: Las acciones de esta línea estratégica se pueden implementar en 6 meses a 1 año, por su naturaleza y requerimientos.

Acciones:

1.- Realizar capacitaciones, cursos, talleres de formación profesional y fortalecer las capacidades de los colaboradores en cada una de sus áreas.

Público Objetivo: Todo el personal.

Responsable: Gerencia de Talento Humano organiza y define el tópico que se requiere potenciar en cada actividad y la Gerencia de Comunicaciones desarrolla los mensajes clave.

Frecuencia: Trimestral

Requerimientos: Contratación de expertos capacitadores del área que se va a potenciar, por ejemplo, gerencia, manejo de la información bursátil, manejo de la información financiera, seguridad digital, entre otros temas que contribuyan al mejoramiento profesional. Se requiere el apoyo logístico de la Coordinación de Servicios Generales.

Indicadores de éxito: Se realizará una encuesta para medir la efectividad de la actividad. Número de participantes.

2.- Team Building o Actividades de Integración: Promover el trabajo en equipo y colaboración entre departamentos para alcanzar, en conjunto, los objetivos de la compañía.

Público Objetivo: Todo el personal, segmentado por área de trabajo.

Responsable: Gerencia de Talento Humano organiza y define el tópico que se requiere potenciar en cada actividad y la Gerencia de Comunicaciones desarrolla los mensajes clave.

Frecuencia: Trimestral o cuando se requiera atender algún aspecto en particular.

Requerimientos: Contratación de especialistas en actividades de integración. Se requiere el apoyo logístico de la Coordinación de Servicios Generales.

Indicadores de éxito: Número de participantes. Encuesta para medir la evolución del trabajo en equipo.

3.- Crear programas de reconocimiento por mérito en el trabajo de manera individual y por equipos de trabajo.

Público: Todo el personal

Responsable: Gerencia de Talento Humano se encarga de evaluar el desempeño de los colaboradores en sus funciones y la Gerencia de Comunicaciones le da soporte comunicacional a esta acción.

Frecuencia: Trimestral

Requerimientos: Instrumentos de medición del cumplimiento de las funciones de cada colaborador y gerencias.

Indicadores de éxito: Seguimiento de la evolución de la productividad de los trabajadores y/o equipo, a través de kpi específicos para cada área.

4.- Celebración de cumpleaños, aniversarios de trabajo o logros personales de los colaboradores.

Público: Todo el personal.

Responsable: Gerencia de Talento Humano se encarga de planificar las fechas o eventos especiales y la Gerencia de Comunicaciones le da soporte comunicacional esta acción.

Frecuencia: Mensual.

Indicadores de éxito: Encuestas a los colaboradores para medir el grado de satisfacción y bienestar en el trabajo.

Eje Estratégico 4: Clima Organizacional:

Objetivo: Fortalecer la estructura organizacional de la compañía, para garantizar un mejor desempeño de las funciones de cada área, en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Tiempo de instrumentación: 6 meses a 18 meses.

Acciones:

1.- Elaborar el manual de cargos: En el manual se definen los roles y responsabilidades de la compañía y, en particular de las Gerencias de Comunicaciones y Talento Humano, con respecto a la comunicación interna.

Público Objetivo: Gerencias de Comunicaciones y Talento Humano.

Frecuencia: Única, revisable cada año.

Requerimientos: Contratación de profesionales en Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos, Consultores en Organización y Métodos, y/o cualquier otro profesional experto en el área.

Indicadores de éxito: Entrevistas a los líderes de cada área, *focus group*, para conocer el nivel de comprensión de las competencias laborales de cada área, de acuerdo con el manual.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En la actualidad, cualquier empresa grande, mediana o pequeña debe contar en su estructura con un área para mantener informado a sus públicos externo e interno, ajustada a las necesidades de la compañía, bien sea por su tamaño o actividad. Una vez conformado este equipo, corresponde diseñar la estrategia y plan de comunicación, para que el mensaje sea coherente con la filosofía de gestión.

De acuerdo con la investigación realizada para el presente trabajo especial de grado, mantener una comunicación estrecha con los colaboradores se traduce en un clima organizacional colaborativo y productivo, lo que tendrá impacto en el resultado de la compañía. Un equipo de trabajo motivado, comprometido e identificado con los valores de la compañía es un ambiente que trasciende las paredes de la sede, se convierte en embajadores de la empresa, comparten con familiares, amigos y conocidos sobre su experiencia en el trabajo.

Diseñar un plan de comunicación interna para la Bolsa de Valores de Caracas es clave para fortalecer la cultura organizacional. Es una institución que tiene 78 años de fundada y que ha demostrado capacidad para adaptarse a los cambios de la tecnología y avances del mercado de valores, ahora, también tiene el desafío de cohesionar a los trabajadores, en función de los objetivos de la compañía.

Según el estudio, es el público interno el primero que debe ser informado sobre cualquier proyecto, planes o situaciones que atraviese la empresa, con mensajes claros y directos para garantizar el correcto entendimiento de la información transmitida. Esto disminuirá la incertidumbre entre los trabajadores, quienes se sumarán activamente al compromiso que va a asumir la compañía.

No se trata solo de comunicar, sino de cómo hacerlo. Se requiere identificar los niveles de comunicación, establecer procedimientos, definir mensajes clave y

acciones específicas para fomentar la confianza y el sentido de pertenencia. Esos fueron los pasos para definir el plan de comunicación interna para la Bolsa de Valores de Caracas, utilizando como base los objetivos específicos definidos para el presente trabajo.

- **Analizar la estructura actual de comunicación interna en la Bolsa de Valores de Caracas para identificar debilidades, oportunidades y necesidades específicas.**

La Gerencia de Comunicaciones de la Bolsa de Valores de Caracas, se encarga de gestionar la comunicación interna de la compañía, entre otras funciones. De acuerdo con la investigación realizada, se determinó que presenta algunas debilidades estructurales, así como grandes oportunidades para mejorar la cultura organizacional.

De la matriz DOFA elaborada para conocer el contexto, se desprenden estrategias que permitirán superar las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades que tiene la empresa y su equipo. Es fundamental la elaboración de un Manual de Cargos para delimitar las funciones de la Gerencia de Talento Humano con respecto a la comunicación interna, cuya responsabilidad corresponde a la Gerencia de Comunicaciones.

La Gerencia de Comunicaciones diseña y ejecuta la estrategia comunicacional de acuerdo con los lineamientos del Presidente de la empresa. Mientras que, Talento Humano tiene la responsabilidad de diseñar la experiencia del colaborador, es un trabajo coordinado, para garantizar un mensaje coherente y alineado con los valores y principios de la Bolsa de Valores de Caracas.

Por otra parte, la organización y planificación son fundamentales para la elaboración del plan comunicacional. La Gerencia de Comunicaciones debe plantear la necesidad de crear un Comité de Comunicaciones y un Comité de Crisis, para definir las bases que serán el sustento de los mensajes clave de la institución. Estos comités estarán integrados por el presidente y los gerentes de mercados,

consultoría jurídica, talento humano y comunicaciones, podrán contar con la asesoría externa necesaria de expertos o consultores en determinado tema.

Esta gerencia cuenta también con la disposición de la junta directiva a respaldar la gestión comunicacional, según se evidencia en la matriz DOFA, un aspecto fundamental para fortalecer la identidad corporativa. Es decir, se tiene la posibilidad de desarrollar acciones de comunicación que contribuyan a promover un clima organizacional sano.

- **Desarrollar la identidad visual y verbal de la Bolsa de Valores de Caracas, a fin de fortalecer su imagen institucional y mejorar la comunicación interna.**

Para el segundo objetivo específico se elaboraron los lineamientos para la identidad verbal, en el que se establece que los mensajes deben ser elaborados con un tono cercano pero profesional, que transmitan confianza sin perder autoridad. Así mismo se elaboró el manual de identidad visual para el uso correcto de los elementos gráficos de la Bolsa de Valores de Caracas.

De esta manera, se garantiza la coherencia en los mensajes y fortalece la imagen de la compañía. Cuando los colaboradores conocen los colores y tipografía corporativos, así como los elementos que componen el logo, por ejemplo, se sienten identificados, se crea un lenguaje compartido y, por lo tanto, se incrementa la confianza y motivación.

Por otra parte, el uso correcto y consistente de estos lineamientos transmite profesionalismo, por parte de la empresa, impacta en la reputación interna y retención del talento. El conjunto de los elementos visuales y verbales construyen la narrativa de la empresa.

El manual de identidad visual contiene además la explicación de cada uno de los elementos, para que el trabajador conozca qué hay detrás del color verde característico de la Bolsa de Valores de Caracas, o el origen de las figuras que se observan en el logo, por ejemplo. Esto construye la razón de ser de la institución bursátil.

- **Definir los canales de comunicación internos para fortalecer la cultura organizacional.**

En el plan propuesto se incorpora la elaboración de un newsletter digital, instalación de carteleras físicas y digitales, reuniones presenciales periódicas y buzón digital, como parte de los canales de comunicación interna existentes (correo electrónico y whatsapp), con el objetivo de utilizar herramientas innovadoras para fomentar el diálogo y la comunicación descendente y ascendente.

En el presente trabajo de grado se diseñaron acciones para hacer que los colaboradores y líderes de la organización salgan de su zona de confort en función de desarrollar la creatividad, el trabajo en equipo y fortalecer la cultura organizacional. Las actividades propuestas en el presente trabajo se pueden ejecutar en el corto y mediano plazo, con instrumentos para su medición y evaluación.

Es fundamental que este plan de comunicación interna se ejecute sobre la base de una planificación de contenidos, una grilla, que establezca las fechas de publicación de cada una de las acciones diseñadas y garantice la repetición del mensaje clave, con el objetivo de que los colaboradores logren identificarse e involucrarse con la institución.

Recomendaciones

Como se ha mencionado en el presente trabajo, se recomienda la elaboración de un manual de cargos que defina y delimite las funciones, roles y responsabilidades de cada una de las áreas de la Bolsa de Valores de Caracas y, en particular de las Gerencias de Comunicaciones y Talento Humano. De esta manera se eliminará el solapamiento de funciones y multiplicidad de mensajes, se fortalecería el trabajo en equipo, con un mismo objetivo.

Para este documento es valioso contar con asesores externos, expertos en organización y método, psicólogos organizacionales, relacionistas industriales, especialistas en compensación y beneficios, entre otros profesionales, que tengan una visión integral y, por lo tanto, contribuyan a corregir las inconsistencias actuales, producto de la reducción o ampliación de la nómina por situaciones coyunturales.

Así mismo se recomienda reforzar la estructura de la Gerencia de Comunicaciones, incorporar el personal necesario para atender las necesidades de comunicación interna y externa de manera oportuna. Esto implica que esta área pueda contar con un presupuesto pre-aprobado, o de rápida aprobación, para materializar las iniciativas necesarias para alcanzar el objetivo: fortalecer la cultura organizacional.

Mejorar el mecanismo de asignación de recursos se traducirá en respuestas más inmediatas para cumplir con los plazos establecidos para la ejecución de las actividades propuestas.

En el desarrollo de la investigación también se determinó que hay posibilidades de fortalecer la cultura organizacional de la Bolsa de Valores de Caracas con estrategias y acciones coherentes, porque cuenta con un personal que, a pesar de las dificultades, tiene interés por sentirse bien en el trabajo y voluntad de colaborar. Es decir, está sembrada la semilla de los valores institucionales en los colaboradores, solo falta abonar y regar para que florezca. Se recomienda valorar el capital humano e incorporarlo en las actividades de la empresa.

REFERENCIAS

- Abanto Guerrero, P. C., Rasmussen Santagadea, N., & Yataco Miñán, K. (2023). *Propuesta de plan de comunicación interna con una mirada Dircom para el Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET)* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/672042>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. Venezuela
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación financiera: transparencia y confianza*. Estudio Comunicación. España
- Bolsa de Valores de Caracas, C.A. (2009). *Reglamento General de la Bolsa de Valores de Caracas, C.A.* Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 39.096.
<https://www.bolsadecaracas.com/descargas/reglamento-general-de-la-bolsa-de-valores-de-caracas-c-a/>
- Capriotti, P. (2024). *DircomMAP. Campañas de Comunicación (Guía Práctica)*. Barcelona: Bidireccional. Disponible en www.dircommap.com
- Carrillo, S. (2020). *Plan de comunicaciones para la promoción interna del voluntariado corporativo como estrategia de negocio de KPMG en Venezuela, para su año fiscal 2019-2020* [Trabajo de grado, Universidad Monteávila]. Repositorio de la Universidad Monteávila.
<http://repositoriodigital.uma.edu.ve/jspui/handle/123456789/485>
- Castro Pavón, A. E., & Corrales Ortiz, M. C. (2025). *Plan efectivo de comunicación interna Claro Honduras* [Tesis de postgrado, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC]. Repositorio Unitec.
<https://repositorio.unitec.edu/handle/123456789/13324>
- Colegio Nacional de Periodistas de Venezuela. (1997). *Código de ética del periodista venezolano*. <https://www.ipsperiodista.org/codigo-de-etica-del-periodista-venezolano-pdf/>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999, Venezuela. Recuperado por <https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/botones/constitucion-nacional-20191205135853.PDF>

- Costa, J. (2011). Por primera vez, Joan Costa descifra el ADN del DirCom. *I+Diseño. Revista Científico-Académica Internacional De Innovación, Investigación Y Desarrollo En Diseño*, 5, 141–142.
<https://doi.org/10.24310/ldisenio.2011.v5i.12653>
- Coy, H. V. (2024). *Fundamentos de los Mercados de Valores y Organización*. Asturias Corporación Universitaria. España
- Gual, J. (2024). ¿Puede afectar el diseño de la plataforma nuestro trading? *Investing.com*. <https://es.investing.com/analysis/puede-afectar-el-diseno-de-la-plataforma-a-nuestro-trading-200468761>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana. USA.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras [LOTTT]. 2012. Venezuela. Recuperado de <https://www.inces.gob.ve/wp-content/uploads/2017/10/lot.pdf>
- Lindo, R. (2021). *La comunicación organizacional como factor decisivo para el éxito de los equipos de trabajo y de la misma organización* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/aee677d7-dc8a-418e-bcc5-5d4bb9b7245a/content>
- Lobato, A. (2025). La evolución del rol del Director de Comunicaciones. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/andrea-lobato/2025/04/02/la-evolucion-del-rol-del-director-de-comunicaciones/>
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2a. ed.). PEARSON EDUCACIÓN. México.
- Observatorio de Comunicación Interna. (2024). *XIV Premios OCI: Ganadores*. Observatorio de Comunicación Interna. <https://observatoriocomunicacioninterna.es/xiv-premios-oci-ganadores/>
- Pérez, M. (2020). *Plan estratégico de comunicación para promover la cultura organizacional de una consultora SAP* [Trabajo de grado, Universidad Monteávila]. Repositorio de la Universidad Monteávila. <http://repositoriodigital.uma.edu.ve/jspui/handle/123456789/486>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e

Investigación en Psicología. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Psico-smart (2024). La comunicación interna como clave para la retención de talento en las organizaciones. Psico-smart. <https://blogs-es.psico-smart.com/articulo-la-comunicacion-interna-como-clave-para-la-retencion-de-talento-en-las-organizaciones-34123>

Ramos, W., Paredes, M., Terán, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional* (1a ed.). Ediciones Grupo Compás. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/slideshow/comunicacin-organizacionalpdf-253839577/253839577>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). Pearson. México.

Salinas, P. J. (2010). *Metodología de la investigación científica* (2ª ed.). Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.

Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational dynamics, 12(1), 13-28.

Superintendencia Nacional de Valores. (s.f.). *Glosario*.
<https://www.sunaval.gob.ve/inf-publico/glosario-de-terminos/>

Superintendencia Nacional de Valores. 2021. *Normas del Buen Gobierno Corporativo del Mercado de Valores*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 42.171. Recuperado de <https://www.sunaval.gob.ve/wp-content/eridu/documentos/normas/vigentes/42171.pdf>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2022). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización Técnica, Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Manual Moderno S.A. de C.V. México

Villafañe, J. (2020). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide. Madrid.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevistas

Italo Pizzolante

1.- ¿Considera fundamental que la empresa cuente con estrategia o planes específicos para gestionar la comunicación interna? Si su respuesta es afirmativa, por favor ¿Podría explicar brevemente cómo podría estructurarse o implementarse una estrategia eficaz de comunicación interna?

Sin duda tiene que haber una estrategia articulada que coordine una alineación correcta entre la comunicación interna y la externa, porque la realidad es que no existe una frontera entre una u otra, porque lo interno lo comunican los colaboradores, su familia o incluso los propios medios internos que salen fuera de la empresa. Por ello es fundamental que esté alineada tanto hacia afuera como hacia adentro. La prioridad en los anuncios, la prioridad en las informaciones debe ser hacia adentro y, después, hacia afuera para que genere la credibilidad fundamental.

Todas las investigaciones del *Edelman Trust Barometer 2025*, presentadas en el Foro Económico Mundial, reflejan que la mayor confianza, la mayor credibilidad de la información comunicada por la empresa es aquella que comunican sus propios trabajadores. Ahora, ¿cómo explicar el tema de estructurarse? Tiene que ver básicamente con investigar la audiencia.

Hoy por hoy, bastante más del 50% del mercado interno de las empresas en sus recursos humanos son millennials o incluso Z's, en términos generacionales. ¿Qué supone ello? Que tiene que haber medios alineados con la lectura que hacen estas audiencias. En consecuencia, las audiencias deben ser tomadas en cuenta en función también de la generación que representan. Ejemplo, las investigaciones del hoy desde el 2015 reflejan, por ejemplo, que los millennials utilizan el teléfono en 12%, el resto es redes sociales frente a los baby boomer que utilizan el teléfono

en 62%. Con esto lo que significa es que no son los mismos medios, lo que funcionan para todas las audiencias.

Otro elemento fundamental es investigar tu clima, pero no hacerlo desde la perspectiva fundamentalmente del clima laboral, es decir, de lo que hace el área de recursos humanos. Lo que debe hacerse es una investigación específica, nosotros la llamamos *influencers* internos o influenciadores internos, que con una investigación fundamentada en cómo percibe la empresa, que espera de la empresa, etcétera, puede perfectamente identificarse quiénes son, pero no para ir contra ellos, si es que algunos de ellos comunican información negativa, sino muy por el contrario, cómo neutralizar, cómo armonizar visiones, identificándolos y crear a partir de esa identificación un grupo de voluntarios, a partir de esa muestra que se recoge en la investigación para que se conviertan en embajadores de la empresa, embajadores de la marca empresa.

2.- ¿Cuáles considera que son los canales internos más utilizados y efectivos para la comunicación en la empresa? En su opinión ¿Es apropiado o beneficioso el uso de redes sociales para gestionar la comunicación interna? Por favor, argumente su respuesta.

El uso de un medio tiene que ver con la generación a la que pertenece. Sí, es pertinente hacer comunicación interna con medios externos. Sí, cómo no, porque muchos de los empleados siguen en la empresa. Pero no puedes abandonar aquellos que no tienen acceso a internet porque depende de las características y el perfil de los trabajadores. Entonces, el tema de carteleros, aún cuando suena un poco viejo, es fundamental; monitores en los comedores también es factible; si pagan con sobres, pues notas específicas personalizadas dentro del sobre de pago.

Pero un elemento fundamental que te agrego en la comunicación interna es que es un mito pensar que una buena comunicación interna es solamente hablar con los trabajadores, con los colaboradores de la empresa, debe incluirse a las familias de los trabajadores, porque ellas influyen en las percepciones del trabajador e incluso a veces son un defensor de la empresa, cuando les llega la información

correcta frente a cualquier ataque que pueda suceder hacia afuera. Y lo otro, en segundo grado, es a las comunidades donde viven los trabajadores de la empresa, porque en la medida en la que tú generas en la comunidad admiración y respeto por la empresa, estás generando admiración y respeto por los trabajadores de la empresa. Un caso típico es Polar, en Venezuela, pero hay muchos otros.

El posicionamiento tiene que estar en función, como antes lo dije, de la agenda de negocios, o sea, el plan de negocios que necesito para ser percibido de la manera que facilite el plan de negocio, pero también está condicionado, no te lo dije antes y te lo agrego, a la agenda de riesgo. ¿Qué riesgos quiero mitigar? ¿Qué atributos debo reforzar en función de que el riesgo hace que pueda perder reputación y confianza con mis audiencias?

3.- ¿Cuáles identifica como los principales tipos de mensajes que deben manejarse en comunicación interna? ¿Qué estrategias recomienda para lograr que la comunicación fluya de manera efectiva en todos los niveles de la compañía?

Nosotros lo llamamos temario de tratamiento público, no solo depende de la coyuntura que uno cree que debe comunicar a los trabajadores. Para mí forma parte de un proceso de gestión que lo calificamos nosotros como un sistema de información interna. ¿Qué significa un sistema? Algo que es sistémico, algo que es cíclico, nunca termina, porque cuando comienza es porque aprendió de lo que termina.

¿Cómo se alimenta ese sistema? Primero, ¿cuáles son los atributos que yo quiero resaltar de la empresa? Dicho de otra manera, ¿cómo quiero ser percibido? ¿cómo quiere ser percibida la empresa? Y eso se hace a partir de sesiones de trabajo, con muestras de colaboradores, con directivos que reportan al presidente de la empresa y obviamente con el presidente y el *board*. En la suma de todas esas informaciones, ¿cuáles son los atributos más repetidos que es la expectativa de cómo quiero ser percibido? Eso en realidad se llama posicionamiento estratégico.

Basado en el posicionamiento estratégico, que son los cinco o seis atributos que tú quieres resaltar, es qué hay que hacer dentro de la empresa para que esos atributos sean creíbles, que la gente los crea, que la gente los grabe en su pensamiento y allí es revisar cuáles son las actuaciones. No es lo que digo, lo que hago, qué es lo que yo hago dentro de la empresa que honra, que sostiene, como si fuese una casita y aquí está lo que sostiene las paredes o las columnas de la casita es cuáles son esas acciones.

A partir de ello, la decisión de desarrollar mensajes está en función del cómo quiero ser percibido. El cómo quiero ser percibido es un ejercicio que no es nada más emocional de cómo me gustaría y lo pongo entre comillas, no es cómo necesito ser percibido para cumplir con el plan de negocio; y en la práctica esos elementos son los que hacen segmentar por audiencias.

Entonces, un hablando de la estrategia, un buen temario de tratamiento público tiene mensajes generales de la empresa mínimos y ese temario tratamiento público es la herramienta sobre la cual se escriben discursos, se escriben notas de prensa, se escriben *posts* para las redes, es decir, es la comunicación permanente hacia afuera, que también es hacia adentro, ejemplo, en *LinkedIn*.

En cuanto a la estrategia, hay medios y esto se le suma a la pregunta anterior. Por ejemplo, WhatsApp tiene *WhatsApp* empresa, que es una especie de *WhatsApp* directo solo para las compañías y hay muchas otras plataformas o aplicaciones en el mercado que trabajan para una muestra de empresas, de personas que tienen un teléfono y cómo se pueden comunicar entre ellas. Y ese es un canal directo de comunicación sobre lo cual debe ser muy prudente porque una de las grandes amenazas en una estrategia exitosa es la sobre saturación de mensajes que no hacen diferenciar lo importante de lo cotidiano y allí son fundamentales estos temas.

Volviendo a la respuesta de la estrategia, un elemento clave es que tienes la estructura del temario, tienes mensajes generales que siempre deben estar en las notas de prensa, frases que nunca pueden llegar estar. Ejemplo, el propósito, ejemplo, algunos atributos que son fundamentales basados en la agenda de riesgo.

Y esos elementos digamos son lo que serían los mensajes generales. Luego son los mensajes particulares por audiencias, audiencias como financieros, bancas, audiencias como vecinos, colaboradores, reguladores y gobiernos en general, multilaterales, en fin. Otro elemento fundamental de los mensajes no está en la escritura de lo que uno cree que le importa a los demás.

4.- ¿Cómo se gestiona la comunicación interna, durante una crisis dentro de la empresa? A su juicio ¿Cuáles son los principios clave en estos escenarios?

La comunicación en crisis tiene del lado de la empresa fundamentalmente la expectativa de escuchar tres mensajes básicos: Uno es ¿qué pasó? Otro es ¿qué estás haciendo para resolverlo? y el tercero, ¿cuáles son los compromisos de futuro?

Es decir, el elemento más importante es reaccionar de inmediato, ser honesto y transparente, no subestimar la inteligencia ni pensar que alguien no va a enviar un mensaje, probablemente, enmascarado con un nombre distinto o incluso un propio trabajador que da la información. El problema de la coordinación de la comunicación en crisis hacia adentro, por eso debe ser comunicada hacia adentro, antes que incluso hacia afuera, o hacerlo en forma simultánea, es que se abre el espacio para la especulación y eso daña la reputación de la empresa. Entonces, el silencio comunica mucho, pero el hablar sin el mensaje adecuado también.

En consecuencia, desde el punto de vista de qué garantiza el éxito en una estrategia del manejo de la comunicación en crisis, es el diseño de la gobernanza. ¿A qué me refiero? ¿Cuál es la organización que debe manejarlo? ¿A qué me refiero? Primero ¿Cuál es el sistema de alerta temprana? Eso significa cómo estoy monitoreando, a partir de mi agenda de riesgo, las audiencias que podrían impactar la reputación y la confianza. El otro elemento que es un trabajo proactivo, que es monitoreo, es cuál es el canal que debe ser utilizado cuando suceda esa alerta temprana donde quiera que sea, a nivel de planta, a nivel corporativo o donde quiera que esté. Y ¿Cuál es el equipo y quiénes lo componen que van a tomar las decisiones?

Mi experiencia es que la mejor forma de manejar las crisis es que ese comité de manejo de contingencias y crisis esté asistido por mínimos como el área de mercadeo, el área de recursos humanos, el área de planeación, el área de comunicación o asuntos públicos, como quiera que se llame, / sostenibilidad. Sí, que esté el presidente de la empresa siempre y cuando sea un perfil de liderazgo que escucha y que admite. Si no, es mejor que todas las conclusiones de ese comité pasen a la aprobación final por parte de la presidencia de la compañía.

5.- ¿Cuál es el rol o las responsabilidades fundamentales que debe asumir la gerencia de comunicaciones en la gestión y el éxito de la comunicación interna de la empresa?

Estamos viviendo una evolución muy positiva en la profesionalización del perfil de aquellos que manejan comunicación que, por cierto, no siempre son comunicadores profesionales o periodistas que han ido profesionales de la comunicación que han ido por el periodismo o por las relaciones públicas. Es un perfil muy particular. Te describo. El origen fue en este negocio en la comunicación en realidad áreas de relaciones públicas. Hoy por hoy esas relaciones públicas se profesionalizaron y elevaron el perfil capacitándose en materia de investigación, seguimiento, decisiones gerenciales, lenguaje financiero, comprensión de un modelo de negocios, comprensión de un balance, más allá de la buenas relaciones con públicos objetivos.

Es decir, el perfil del comunicador de hoy, correcto para una empresa es el perfil que requiere la empresa cuando segmenta sus públicos de interés, aquellos públicos que les importa lo que pasa a la empresa, ahí la expresión norteamericana es de *stakeholder*, pero que muchas veces se traduce inadecuadamente a públicos de interés. Y yo suelo preguntar en los talleres, público de interés ¿para quién? Y la respuesta es precisamente para la empresa. Y eso es justo la no definición de un *stakeholder*.

El *stake* es el que apuesta a la empresa, no es el público que le importa la empresa, es el público cuya empresa le es importante a él. Es dicho de otra manera,

no es visto desde la empresa, el público que me importa a mí como empresa, sino como consumidor, como cliente, como vecino, como regulador, como periodista. Es él la empresa que me importa a mí porque me impacta.

En consecuencia, el perfil de ese comunicador hoy pasa a lo que se llamó eh asuntos corporativos o asuntos públicos y, más recientemente el nombre en el *think tank* donde yo participo, como investigador de *corporate excellence*, que es una organización en Madrid, donde yo soy parte, que tienes muchas cosas de lo que se llama el CCO, está en inglés, *Corporate Chief Officer*. Es decir, en el pasado el comunicador corporativo, el *corporate communication officer* ha evolucionado el *Corporate Chief Officer* que requiere una inmensa cantidad de habilidades.

Edson Sánchez

1.- ¿Considera fundamental que la empresa cuente con estrategia o planes específicos para gestionar la comunicación interna? Si su respuesta es afirmativa, por favor ¿Podría explicar brevemente cómo podría estructurarse o implementarse una estrategia eficaz de comunicación interna?

Considero que es de vital importancia contar con una estrategia de comunicación interna que mantenga una línea editorial consistente y coherente. Esto genera credibilidad y reputación ante el personal de la compañía. Para ello, es recomendable establecer ciertos pilares de comunicación que sirvan de guía para generar los mensajes (contenido y forma).

2.- ¿Cuáles considera que son los canales internos más utilizados y efectivos para la comunicación en la empresa? En su opinión ¿Es apropiado o beneficioso el uso de redes sociales para gestionar la comunicación interna? Por favor, argumente su respuesta.

Los medios o canales internos más efectivos dependen de la naturaleza del trabajo que se desarrolle en la empresa. No es igual hablarle al personal de un

banco que al de una industria o al de un comercio. En función de la dinámica propia de cada empresa y cada cultura, la responsabilidad del comunicador en identificar cuál o cuáles son los canales idóneos en cada caso.

En el caso de redes sociales habría que distinguir casos como el WhatsApp, que puede emplearse de manera privada dentro de la compañía. Si nos referimos a Instagram, Tik Tok o X, consideraría su uso solo en empresas tecnológicas o cuyo negocio se maneje en ese mismo ámbito.

3.- ¿Cuáles identifica como los principales tipos de mensajes que deben manejarse en comunicación interna? ¿Qué estrategias recomienda para lograr que la comunicación fluya de manera efectiva en todos los niveles de la compañía?

Los principales mensajes en comunicaciones internas son aquellos que informan oportunamente sobre lo que hace la empresa y por qué lo hace. Lo ideal es que esos mensajes, al mismo tiempo, refuercen los principios y valores establecidos.

4.- ¿Cómo se gestiona la comunicación interna, durante una crisis dentro de la empresa? A su juicio ¿Cuáles son los principios clave en estos escenarios?

Debe manejarse con rapidez y cautela al mismo tiempo. Es fundamental asumir la responsabilidad que nos corresponda como empresa desde el primer momento, pero también es importante no dar más información de la estrictamente necesaria, hasta que se tenga mayor claridad de todos los factores que intervinieron en esa crisis.

5.- ¿Cuál es el rol o las responsabilidades fundamentales que debe asumir la gerencia de comunicaciones en la gestión y el éxito de la comunicación interna de la empresa?

Mantenerse en contacto permanente con las áreas de Recursos Humanos que manejen temas de cultura interna y que realicen evaluaciones de clima o ambiente laboral.

Entender y monitorear los temas que son relevantes para el personal (situación financiera de la empresa, las ventas, sus productos o servicios, procesos internos, los beneficios, etc)

Asesorar a la alta dirección en el manejo de temas sensibles que requieran fijar posición antes los trabajadores de forma oportuna.

Esther Tribaldos

1.- ¿Considera fundamental que la empresa cuente con estrategia o planes específicos para gestionar la comunicación interna? Si su respuesta es afirmativa, por favor ¿Podría explicar brevemente cómo podría estructurarse o implementarse una estrategia eficaz de comunicación interna?

La función de Comunicación Interna es crítica para las compañías en todo momento. Considerando a los directivos y empleados como un *stakeholder*, el primer paso es identificar los diferentes niveles de comunicación, establecer un procedimiento de qué, cuándo y cómo se trasladan los mensajes a cada uno de ellos y dotar al proceso de los recursos humanos y económicos necesarios para hacerlo de una manera eficiente.

Abordar un plan de comunicación integral, con un capítulo específico para la comunicación interna, sirve para alinear a la compañía, generar confianza entre los empleados y fortalecer los vínculos de pertenencia a la organización.

2.- ¿Cuáles considera que son los canales internos más utilizados y efectivos para la comunicación en la empresa? En su opinión ¿Es apropiado o beneficioso el uso de redes sociales para gestionar la comunicación interna? Por favor, argumente su respuesta.

Los canales de comunicación interna más eficaces son las reuniones internas, la publicación en la intranet y los emails, siempre que permitan y promuevan una participación activa de los empleados. En mi experiencia personal las redes sociales no han resultado ser el canal más eficaz, además de requerir de recursos importantes para modularlo y moderar la conversación.

3.- ¿Cuáles identifica como los principales tipos de mensajes que deben manejarse en comunicación interna? ¿Qué estrategias recomienda para lograr que la comunicación fluya de manera efectiva en todos los niveles de la compañía?

Los mensajes relevantes tienen que ver con la composición o cambios organizativos, las noticias relevantes respecto de resultados financieros o proyectos importantes y acciones de cultura. Las estrategias deben ir encaminadas a alinear a la compañía con su propósito y facilitar el orgullo de pertenencia.

4.- ¿Cómo se gestiona la comunicación interna, durante una crisis dentro de la empresa? A su juicio ¿Cuáles son los principios clave en estos escenarios?

La comunicación de crisis es un apartado esencial e integral en el que la comunicación interna es sólo una parte (muy relevante, por cierto). Debe garantizarse el acceso prioritario a los niveles que la ocasión merezca, comenzando con los administradores, la dirección y los empleados claves, siguiendo por el resto de la organización.

No hay dos crisis iguales, pero disponer de un plan general y de protocolos específicos y testados es un buen punto de partida. En caso de que se produzca una crisis, lo más valioso es realizar con posterioridad un análisis e informe de lecciones aprendidas que permita mejorar y modificar los protocolos para cada ocasión.

5.- ¿Cuál es el rol o las responsabilidades fundamentales que debe asumir la gerencia de comunicaciones en la gestión y el éxito de la comunicación interna de la empresa?

La gerencia debe definir la estrategia, dotar de los recursos y supervisar las acciones de los equipos designados para su gestión. Es también el enlace natural entre la dirección de la compañía y los equipos de Comunicación Interna.

ANEXO 2: Encuesta a Colaboradores

Consulta para conocer la opinión de los colaboradores sobre la comunicación interna en la Bolsa de Valores de Caracas, que puede ser consultada en el siguiente link <https://forms.gle/hyZve6civZZJk9T26>

¿Con qué frecuencia recibe información importante de la compañía?

Diaria

Semanal

Mensual

De vez en cuando

Nunca

¿Considera que la información fluye adecuadamente desde la dirección hacia los empleados?

Si

No

Parcial

¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para enviarle información?

Correo electrónico

WhatsApp

Reuniones

Otro:

¿Ud. puede hacer sugerencias a su jefe inmediato?

Sí

No

De vez en cuando

¿Sus comentarios o sugerencias son tomadas en cuenta por su jefe inmediato?

Si

No

De vez en cuando

Cuando recibe información de la compañía ¿Es fácil entender el mensaje?

Si

No

No los leo

¿Conoce Ud. cuál es el departamento que elabora las comunicaciones internas?

Sí

No

¿Cuál es el departamento que elabora las comunicaciones internas?

Tu respuesta

¿Conoce Ud. la misión, visión y valores de la compañía?

Sí

No

¿Con cuál o cuáles valores se identifica?

Tu respuesta

¿Cómo describe el ambiente de trabajo?

Tu respuesta

Si tuviera que definir a la Bolsa de Valores de Caracas como una persona ¿Cómo sería?

Tu respuesta

¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Bolsa de Valores de Caracas

Tu respuesta

Cargo

Gerente

Coordinador

Analista

Auxiliar

ANEXO 3: Entrevistas estructuradas

Nombre y apellido:

Cargo:

Años de servicio:

Breve reseña experiencia profesional

- 1.- ¿Cuál considera Ud. es el área adecuada para el diseño y ejecución de la estrategia de comunicación interna?
- 2.- ¿Cómo se puede definir el canal adecuado para transmisión de los mensajes a los colaboradores? ¿Depende del tema?
- 3.- ¿Qué estrategia se puede implementar para romper las barreras que impiden que fluya la comunicación en todos los niveles de la compañía?
- 4.- ¿La buena comunicación interna puede ser un factor determinante para mejorar el clima organizacional?
- 5.- ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño de la compañía?