

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BIBLIOTECA GUSTAVO LEAL

FECHA DE ENTREGA: 12/03/2015

**AUTORIZACION PARA LA DIFUSIÓN ELECTRONICA DE LOS TRABAJOS DE GRADO Y/O
TRABAJOS DE ASCENSO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
UCV.**

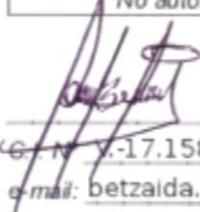
Yo, (Nosotras) Betzalda Carolina Durán Betancourt
autor(es) del trabajo: Propuesta para el diseño de un
programa de comunicación interna para el Centro Postal Caracas (CPC) -
sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel)

Presentado para optar: al título de Licenciada en Comunicación Social

A través de este medio autorizo a la Escuela de Comunicación Social de la UCV, para que difunda y publique la versión electrónica de este trabajo de grado, a través de los servicios de información que ofrece la Biblioteca Gustavo Leal de la Institución, sólo con fines de docencia e investigación, de acuerdo a lo previsto en la Ley sobre Derecho de Autor, Artículo 18, 23 y 42 (Gaceta Oficial N° 4.638 Extraordinaria, 01-10-1993).

<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Si autorizo</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Autorizo después de 1 año</i>
<input type="checkbox"/>	<i>No autorizo</i>

Firma(s) autor (es)


C.I. N° V-17.158.531
e-mail: betzalda.duran@gmail.com

C.I. N° _____
e-mail: _____

Por el equipo

C.I. N° _____
e-mail: _____

C.I. N° _____
e-mail: _____

En Caracas, a los 12 días del mes de Marzo de 2015

Nota: En caso de no autorizar: la Escuela de Comunicación Social publicará en sus portales la referencia bibliográfica, tabla de contenido (índice) y un resumen descriptivo elaborado por la Biblioteca Gustavo Leal, sus palabras claves y se indicará que el autor decidió no autorizar el acceso al documento a texto completo.

La cesión de derechos de difusión electrónica, no es cesión de los derechos de autor, porque este es intransferible.

Título del Producto o Propuesta: Propuesta para el diseño de un programa de comunicación interna para el Centro Postal Caracas (CPC) - sede principal de Ipostel.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CENTRO POSTAL CARACAS –
SEDE PRINCIPAL DEL INSTITUTO POSTAL TELEGRÁFICO DE
VENEZUELA (IPOSTEL)**

Trabajo de Grado presentado por la bachiller Betzaida Durán para optar al título de Licenciada en Comunicación Social en la Universidad Central de Venezuela

Tutora:

Lic. Mariana Bacalao

Autor:

Br. Betzaida Durán

Caracas, Febrero 2015



ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL UCV
Fundada el 24 de Octubre de 1946

CONSTANCIA DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, profesor Miguel Ángel Latouche R. director de la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, hace consta que la ciudadana Betzaida C. Duran B., portadora de la Cédula de la Identidad N° 17.158.531, presentó y aprobó su Trabajo de Licenciatura con la calificación **APROBADO SOBRESALIENTE MENCIÓN**. tal como consta firmada en el Acta por el jurado integrado por los profesores: Mariana Bacalao (Tutora), Rosa H. Valera, Rubén Peña.

Constancia que se expide en Caracas a los 12 días del mes de febrero de 2015.


Prof. Miguel Ángel Latouche R.
Director

MALR/cmg.-

Hacia el 50° Aniversario del Aula Magna de la UCV.
Universidad Central de Venezuela – Facultad de Humanidades y Educación
Caracas 1040 – Teléfonos 605-29-64 – Telefax: 605-28-47

"CIUDAD UNIVERSITARIA DE CARACAS – PATRIMONIO MUNDIAL DE LA HUMANIDAD"

AGRADECIMIENTOS

Ante todo quiero agradecer a Dios, por haberme dado la vida y permitirme formarme en el área de la Comunicación que es lo que me apasiona.

A mis padres, Belkys Betancourt y Jaime Durán, por confiar en mí y apoyarme en todo momento.

A mis hermanos, Jaiber y Jordan, por estar en mi vida y darme la oportunidad de compartir con sus gigantes almas.

A mi hijo, Diego Andrés, por ser mi mayor motivación e impulso en desde que llegaste a mi vida.

A la gran cantidad de amigos y amigas que han compartido conmigo y me han ayudado y apoyado durante esta gran meta.

Gracias a todos por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida., espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso, sincero e incondicional apoyo. Este proyecto es dedicado a todos ustedes...Gracias.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

SINOPSIS

El presente trabajo investigativo pretende, identificar y evaluar los procesos de comunicación interna que existen actualmente en el Centro Postal Caracas (CPC) – sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), a fin de delinear un programa de comunicación dirigido al público interno que la conforma, como una propuesta de acción ante las posibles debilidades que puede estar presentando este ente gubernamental en materia comunicacional. En consecuencia, la labor investigativa representa un buen paso para fomentar y fortalecer la imagen de la organización.

Para crear esta propuesta se realizó una investigación de tipo proyecto factible, delimitada a un diseño de campo no experimental, que permite analizar la realidad comunicacional del CPC (objeto de estudio), y aporta algunos fundamentos necesarios para la elaboración de un plan de comunicación que dé respuestas a las necesidades que está requiriendo actualmente el público interno de esta organización; elemento humano al que definimos como el principal promotor de la imagen de la institución.

La síntesis, para su mejor comprensión, se complementa con las siguientes palabras claves que se ampliarán en el trabajo: Comunicación, Plan de Comunicación Interna, Estrategia de Comunicación y Autoimagen¹.

¹ Aunque la palabra “autoimagen” no aparece en el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), la tomamos aquí para referirnos a la imagen que se refleja –y que se desea reflejar– hacia adentro, hacia la estructura interna de la organización analizada (Ipostel).

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
Tipo de investigación.....	22
Población objeto de estudio.....	24
Muestra de la población.....	24
Instrumentos de recolección de datos.....	28
CAPÍTULO I.....	38
La Comunicación.....	38
1.1 El Proceso de Comunicación.....	40
1.2 Diferencia entre comunicación e Información.....	42
1.3 Importancia de la Comunicación en la Organización.....	43
1.4 Tipos de público.....	46
1.5 Comunicación Interna.....	47
1.5.1 Funciones de la comunicación interna.....	53
1.5.2 Redes de Comunicación Interna.....	54
1.5.3 Interferencias en la Comunicación Interna.....	58
1.5.4 Herramientas de la comunicación.....	60
CAPÍTULO II.....	65
2.1 Comunicación Organizacional.....	65
2.2 Cultura Corporativa.....	67
2.2.1 Elementos de la cultura corporativa.....	69
2.2.2 Características de la Cultura Corporativa.....	70
2.3 Identidad Corporativa.....	72
2.3.1 Importancia de la identidad corporativa.....	76

CAPÍTULO III	78
3.1 La organización: Centro Postal Caracas – sede principal de Ipostel.....	78
3.2 Antecedentes	78
3.3 Objetivos de Ipostel.....	80
3.4 Misión, visión y valores del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela	80
3.5 Valores organizacionales de Ipostel.....	81
3.6 Estructura Organizativa.....	82
CAPÍTULO IV	85
4.1 Estado de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas.....	85
4.2 Análisis de resultados de las encuestas.....	88
4.4 Realidad Comunicacional del Centro Postal Caracas - Instituto Postal Telegráfico de Venezuela	126
4.5 Fortalezas y debilidades de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas...	131
CAPÍTULO V	132
5.1 Programa de Comunicación Interna propuesto para el Centro Postal Caracas.....	132
5.2 Propuesta de cronograma de actividades para la implementación del plan de comunicación interna planteada para el Centro Postal Caracas	145
5.3 Presupuesto estimado con base a la estrategia de comunicación interna diseñada	147
FUENTES CONSULTADAS.....	155

INTRODUCCIÓN

El manejo de la comunicación es una variable de enorme significado en el crecimiento sostenido de las organizaciones y más aún en las acciones encaminadas a fortalecer su imagen pública. Veamos, al respecto una primera definición de este concepto sobre el que disertaremos en todo este trabajo:

La comunicación –señala Abraham Nosnik– es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa.²

Ahora bien, dentro de una empresa u organización corporativa es de vital importancia mantener informado al público o personal que la conforma, es decir, es fundamental la difusión de información entre los miembros de la organización. Esto debe ser un trabajo constante y permanente a fin de lograr adhesión corporativa a la misión y visión de la institución.

Las organizaciones son entes cuyo funcionamiento depende en gran medida del comportamiento de las personas que las conforman. La calidad de las relaciones entre las personas que trabajan allí está supeditada a la calidad de comunicación que se produce entre ellas, tanto entre la organización con sus empleados así como las relaciones que existen entre los empleados con sus colegas, superiores y subordinados.

En consecuencia, en vista de que los procesos comunicacionales son vitales para la fluidez del ritmo organizacional, el presente trabajo investigativo tiene como propósito analizar el funcionamiento de estas relaciones a través de la comunicación; al lado de esta primaria intención, propondremos el diseño de una estrategia que contribuya al éxito de los objetivos de la organización.

2 Citado por Fernández Collado, 2009: p. 189.

De esta premisa surge la inquietud de diseñar un plan de comunicación dirigido al público interno que labora en el Centro Postal Caracas (CPC) sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel) –ente encargado del sistema de correo oficial en Venezuela– a fin de alcanzar estrategias encaminadas a mitigar algunos problemas actuales que presenta esta organización en materia comunicacional y proyección de su autoimagen³.

Además, con el objeto de contextualizar el contenido del trabajo académico, y por ende, para una mejor comprensión del mismo, realizaremos, previamente, la definición de algunos términos que, en materia de comunicación, permiten aclarar y sustentar las apreciaciones que resulten del trabajo de campo, así como para una adecuada evaluación del objeto de estudio. Asimismo, se plantea la creación de un plan de comunicación como una alternativa que optimice las relaciones entre sus miembros [los del CPC] y lograr su firme adhesión al conjunto general de la organización, con vistas al desarrollo oportuno de los planes administrativos de dicha organización.

De igual manera, se expone la necesidad que demanda toda organización de poseer un plan de comunicación que facilite la idea de dar a conocer las acciones que realiza, reforzar la identidad corporativa en la organización, mejorar las relaciones interpersonales y proponer una autoimagen favorable del instituto.

Para lograr tales metas académicas, el presente trabajo investigativo, además del objetivo general y específicos, se centra:

- En el análisis de algunos conceptos imprescindibles referidos al área de la comunicación corporativa.
- En la descripción de Ipostel como organización.

3 La investigadora desea dejar claro que el término “problema” dentro de la organización, aunque sea un elemento subjetivo, a primera vista, su objetividad será puesta en evidencia en el desarrollo del Trabajo de Grado; problemas que, como objeto de estudio, estará sustentado en el plan que se propone a fin de eliminar algunos obstáculos que impiden el mejor desenvolvimiento del personal en sus funciones, y por ende, una mejor atención al público usuario de esta dependencia comunicacional del Estado.

- En la situación o estado en que se encuentran actualmente las comunicaciones con el público interno que hace vida en el Centro Postal Caracas, destacando su importancia.

En cuanto al tipo de trabajo en el que estamos inmersos, debemos aclarar que este es presentado como una monografía con las siguientes características: 1) priva el tipo de investigación, 2) es un proyecto factible, 3) posee un diseño documental y de campo sustentado en la investigación bibliográfica, encuesta por muestreo y la realización de entrevistas.

El trabajo estará conformado, además, por cinco capítulos, estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Se definen y aclaran diversos conceptos acerca de la comunicación e información, en qué consisten los procesos comunicacionales, diferencia entre comunicación e información y la importancia de la comunicación.

Capítulo II: Es un apartado en el que se desglosa todo lo referente a la comunicación corporativa.

Capítulo III: Se exponen las referencias al objeto de estudio, en este caso, el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), sede Centro Postal Caracas (CPC).

Capítulo IV: Identifica y muestra cuáles son las condiciones en las que se encuentran actualmente las comunicaciones internas del CPC–Ipostel.

Capítulo V: Desarrollará la propuesta de comunicación diseñada para la investigación dirigida al público interno del Ipostel, específicamente del Centro Postal Caracas, a fin de cumplir con el objetivo principal del presente trabajo de grado.

Resulta necesario destacar que los cinco capítulos se van enlazando progresivamente a fin de que el lector de la presente tesis posea –desde un principio y durante el desarrollo del trabajo– una visión clara de las intenciones de la investigadora,

y pueda, además, con las referencias insertas, inferir, concluir y así obtener un panorama amplio de la intención investigativa, así como de los resultados y las respectivas conclusiones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Instituto Postal Telegráfico de Venezuela⁴, mejor conocido como Ipostel, sintetiza la historia del correo oficial en Venezuela, actualmente es un órgano adscrito al Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (Mpppeuct), aunque conserva su condición de instituto autónomo desde hace más tres décadas.

Según lo publicado en la página web del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, hoy por hoy esta institución:

...es el ente regulador para el otorgamiento de concesiones que permiten a las empresas privadas prestar el servicio de correo (...) Como actividad principal, Ipostel realiza la recepción, transporte y entrega a nivel nacional e internacional de correspondencia y encomiendas, así como el préstamo del servicio de comunicación electrónica, servicios postales y filatélicos. Todo ello garantizando, por principio, el fin social que le compete de ser una alternativa de comunicación accesible y económica para todos los venezolanos.⁵

Para el licenciado Jesús Saravia Fasanaro, gerente de la Oficina de Relaciones Institucionales del Centro Postal Caracas- Ipostel, en estos momentos dentro de la organización existe gran apatía por parte de los trabajadores y trabajadoras, y en cierto modo esto afecta la productividad de la misma. Nos refiere Saravia Fasanaro:

4 En cuanto a la creación de Ipostel, su origen legal se encuentra en la Gaceta Oficial N° 5.398 Extraordinario de fecha 26 de octubre de 1999, la cual reza: En ejercicio de la atribución que le confiere el ordinal 8º del artículo 190 de la Constitución, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 1º, numeral 1º, literal b) de la Ley que Autoriza al Presidente de la República para Dictar Medidas Extraordinarias en Materia Económica y Financiera Requeridas por el Interés Público, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.687 de fecha 26 de abril de 1999, en Consejo de Ministros, DICTA: **Ley que crea el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela. CAPÍTULO I . Disposiciones Fundamentales. Artículo 1º.-** Los Servicios Postales y Telegráficos son de carácter público. A los fines de su presentación se crea el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, y se le atribuyen todas las funciones señaladas en esta Ley (información disponible en [http://www. Defiendete. Org/ html /de-interés/ LEYES DE VENEZUELA/](http://www.Defiendete.Org/html/de-interés/LEYES DE VENEZUELA/)).

5 Información disponible en <http://www.ipostel.gov.ve/institucion/ipostel.php>.

Actualmente Ipostel maneja una población de unos seis mil empleados a nivel nacional, de los cuales solo en el Centro Postal Caracas trabajan casi quinientos (500) empleados, quienes deberían tener óptimas relaciones y al mismo tiempo empatía e identidad corporativa, a fin de lograr los objetivos centrales de la institución.⁶

Estas palabras del licenciado demuestran parte del objeto de estudio de la investigación, esto es, la existencia de la falta de comunicación e interacción que existe actualmente entre los trabajadores y trabajadoras de la organización; lo cual produce, en forma evidente, la apatía del personal y la poca identificación de este con la imagen corporativa de la empresa.

Veamos ahora, a fin de seguir sustentando nuestras apreciaciones, la concepción de Van Riel (1997: 26) respecto de la importancia de la comunicación en una institución; él nos expresa:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa, conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Partiendo de esta premisa se desprende la inquietud de crear un programa de comunicación dirigido al público interno del Centro Postal Caracas, a fin de favorecer la proyección de la institución a través del mejoramiento de las relaciones de la organización con y entre sus miembros, conseguir un mejor desempeño laboral, generar un clima de pertenencia y, además, lograr que el público interno tenga una positiva autoimagen⁷ de la institución.

La planificación de un programa de comunicación interna para el Centro Postal Caracas, se vislumbra entonces, como un mecanismo que permita a mediano o largo

6 Palabras del licenciado Saravia en entrevista personal con la investigadora.

7 Hemos dicho en páginas anteriores que este concepto de "autoimagen" lo utilizamos para referirnos a la manera interna, internalizada, que debe tener cada trabajador de la institución donde trabaja; una especie de imagen que va formándose paulatinamente en la mente de cada empleado, y donde la institución representa, en verdad, una institución que forma parte intrínseca de cada miembro de la organización.

plazo disminuir los posibles problemas de comunicación que puede estar enfrentando la organización actualmente y a su vez servir como vía para garantizar su posicionamiento

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Diseñar un programa de comunicación interna para el Centro Postal Caracas (CPC), sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), con el propósito de crear afinidad y fortalecer la identidad corporativa que existe entre los trabajadores y trabajadoras de esta dependencia.

Objetivos Específicos

- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación internos que existen actualmente en el Centro Postal Caracas, a través de la aplicación de un instrumento de recolección de datos.
- Identificar las exigencias de interrelación del público interno del Centro Postal Caracas, a través de los resultados obtenidos tras la aplicación de un instrumento de recolección de datos.
- Definir las estrategias de comunicación adecuadas a las necesidades del público interno del Centro Postal Caracas, tomando en cuenta las funciones, objetivos y valores de la institución.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigadora del presente Trabajo de Grado laboró durante algunos años en el Centro Postal Caracas sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), específicamente en la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales. Durante su permanencia observó que algunos procesos comunicativos parecieran poseer determinados obstáculos humanos y de trabajo para que se concreten. Obstáculos a los que podemos denominar: carencias aparentemente inexplicables.

En relación con lo antes señalado, en el ánimo de la investigadora ha existido una búsqueda de algunas causas de dichas carencias. El resultado ha sido –bajo el punto de vista de la investigadora– la inexistencia de un plan de trabajo en el que se inserten voluntades para mejorar la comunicación y participación entre los miembros de la organización. En consecuencia, la falta de rapidez de cualquier institución para dar respuesta efectiva a los miles de usuarios y usuarias, la carencia de entusiasmo por parte de los trabajadores y trabajadoras, la desinformación imperante en los mismos, y demás obstáculos semejantes son el resultado de las carencias ya indicadas.

Las anteriores afirmaciones podemos sustentarlas en apreciaciones que nos acercan al mejor panorama que deseamos para el Centro Postal Caracas, las cuales se apoyan en las consideraciones siguientes:

- Una organización consigue un mejor y más efectivo funcionamiento cuando todos sus miembros comparten un código y un sentido de pertenencia a la misma; eso es posible a partir del conocimiento (en un nivel básico o avanzado) que cada integrante pueda tener del lugar donde está prestando sus servicios.⁸
- El presente trabajo está impulsado por el interés de delinear un programa de comunicación interna para el Centro Postal Caracas, a fin de fortalecer el vínculo

⁸ Esta consideración inicial, como vemos, se sustenta en un código común (sería el plan propuesto por la investigadora) y por el sentido de pertenencia (aquí estamos refiriéndonos al factor humano como centro de cualquier política administrativa en el Centro Postal Caracas).

de su público interno con la organización y, de ese modo, optimizar las relaciones entre sus miembros y lograr su adhesión al conjunto general del mencionado ente, con vistas al desarrollo oportuno de los planes administrativos de la institución.⁹

- Dentro de cualquier institución pública o privada es indispensable que exista un plan, manual, proyecto o lineamientos en el que las comunicaciones internas estén delimitadas y precisadas. A veces es un organigrama o un plan interno en el que cada trabajador y trabajadora consigue el perfil, capacidad o competencias de cada miembro del grupo y de la institución. Lo cual, además de hacer más sencilla la comunicación entre los empleados, fomenta y refuerza su desarrollo dentro de la organización; también sirve para darse a conocer como empresa y grupo de trabajo.¹⁰

El presente trabajo está impulsado por el interés de explorar un área de la Comunicación Social que cada día adquiere mayor auge en la sociedad organizacional, y que ha ganado una importancia medular para el perfecto funcionamiento de las instituciones y corporaciones: *La comunicación organizacional*.

En líneas generales, es importante resaltar que este trabajo investigativo persigue mostrar los elementos que pueden ofrecer solución a las trabas que, en materia de comunicación interna, presenta la organización mencionada anteriormente. Asimismo, busca proporcionar las bases empíricas para la ejecución de próximos estudios sobre este tema. Por lo tanto, pretende constituirse en material de consulta para aquellos estudiantes o trabajadores que busquen mejorar la comunicación interna en sus organizaciones o núcleos laborales.

9 Esta segunda consideración de la investigadora está centrada en de dar coherencia a lo humano con lo administrativo, en el aspecto vinculante entre los miembros. Sería, en palabras sencillas, buscar las formas para que todos los miembros del Centro Postal Caracas comprendan, conozcan a sus compañeros y compañeras, sus labores, la necesidad de un todo del que cada uno forma parte indispensable.

10 Esta consideración conlleva el interés final de la investigadora e inmerso en el objetivo general del presente Trabajo de Grado: Diseñar un programa de comunicación interna para el Centro Postal Caracas, con el propósito de crear afinidad y fortalecer la identidad corporativa que existe entre los trabajadores y trabajadoras de esta dependencia.

El objetivo que se persigue en materia de comunicaciones para el Centro Postal Caracas es, en consecuencia, plantear mecanismos de comunicación encaminados a optimizar las relaciones en toda la estructura organizativa del ente y que permitan colocar a la institución como representante del correo oficial en el lugar que merece.

Todos estos son elementos que confluyen en la realización de este trabajo. Por ello, se procura presentar argumentos sólidos que conduzcan a valorar la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar los vínculos dentro de una organización (en este caso el Centro Postal Caracas) con su público interno.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Hemos dicho que, en principio, el desarrollo del presente trabajo investigativo tiene como objetivo diseñar un plan de comunicación dirigido al público interno que hace vida en el Centro Postal Caracas (CPC), sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), como una propuesta de acción ante las posibles debilidades que puede estar presentando el mencionado ente gubernamental en materia comunicacional. Ahora bien, en virtud de que existen una serie de condiciones que limitan el desarrollo de la investigación, fue necesario delimitar el objeto en estudio y el alcance de la investigación. Por tanto fue prioritario establecer, para los resultados que ofrecemos en el desarrollo de esta investigación, esas limitaciones encontradas durante el desarrollo del mismo, veamos:

Cantidad de empleados

La intención inicial de la investigación fue poder conocer cuál es el estado de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas y otras sedes de Ipostel del interior del país, a fin de constatar la existencia o inexistencia de proyectos comunicacionales internos y de esta manera poder establecer comparaciones entre los distintos organismos. Sin embargo, la realidad nos dijo que Ipostel es una organización cuyo eje de acción se desarrolla en todo el territorio nacional, conformada por más de seis mil ochocientos (6.800) trabajadores y trabajadoras que laboran en las distintas regiones del país. Esta característica se convirtió en una de las principales limitantes para la intención inicial de la investigación. Para cubrir dicha extensión, y lograr que el Trabajo

de Grado abarcara dentro de la investigación a la totalidad de empleados e instituciones, se requería de mayor tiempo y recursos.¹¹

En consecuencia, a causa de dicha limitación, el trabajo investigativo fue delimitado y tomó como objeto de estudio al personal que labora en el Centro Postal Caracas sede principal de Ipostel, ubicada al oeste de la ciudad de Caracas. Cuya población corresponde a cuatrocientos veintidós (422) trabajadores y trabajadores según nos informó durante entrevista el ingeniero Silvestre Quintero, Director de Recursos Humanos: “El Centro Postal Caracas cuenta actualmente con cuatrocientos veintidós trabajadores activos, divididos entre directores, gerentes, personal fijo, obreros y personal contratado”.

Dificultad en el acceso a informaciones internas

Aunque nos encontramos, durante el desarrollo del trabajo investigativo, con trabajadores, gerentes medios y altos, y otros miembros de Ipostel con grandes deseos de darnos la información que requeríamos, en reiteradas oportunidades, no pudimos tener acceso a planes, proyectos o manuales que podrían haber estado en los archivos de la institución; quizás por tener un carácter confidencial o por tratarse de documentos que simplemente no existen dentro de la organización, no logramos tener acceso a ellos, aunque se indicó que eran necesarios para un trabajo académico; la respuesta constante fue: “si deseas información te la daremos, dime qué quieres saber de los planes, de los manuales, y en lo que tengamos la información te llamamos...”

11 Con el objeto de ofrecer un dato preciso respecto de los trabajadores de Ipostel, traemos la siguiente información aparecida el 27 de agosto de 2009 en la página [http:// www. Radiomundial.com.ve/node/150770](http://www.Radiomundial.com.ve/node/150770): “Este martes un grupo de trabajadores y representantes del Sindicato del Instituto Postal, Telegráfico de Venezuela (**Ipostel**) -ente adscrito al MCTI-, denunciaron una campaña mediática en contra de las negociaciones que adelanta este organismo sindical con el Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, para el pago de una deuda por concepto de prestaciones sociales por un monto de 61 millones de Bolívares Fuertes y donde se beneficiarán **más de 6.832 trabajadores de la institución.**”

Ahora bien, independientemente de las limitantes y sus causas, seguimos pensando que el material o resultados obtenidos durante esta investigación, representan un enorme adelanto para fomentar y fortalecer la autoimagen de la organización y lograr el objetivo central planteado.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el avance de toda investigación es imprescindible definir la metodología y los procedimientos adecuados para lograr su óptimo desarrollo. Por tanto, es importante definir los procedimientos de carácter metodológico que se utilizarán a propósito de certificar la confiabilidad, validez y objetividad de los datos recolectados, garantizando así la veracidad de los resultados del estudio.

En función de lo expuesto en el párrafo anterior y tomando en cuenta las características del tema en estudio y los objetivos establecidos en esta investigación, en este apartado se describe el tipo de estudio a realizarse, el diseño de la investigación, la definición de la población en estudio y los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

La acertada selección y aplicación de los elementos mencionados otorgan mayor validez al esbozo de un plan de comunicaciones internas para el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), específicamente para el Centro Postal Caracas, tema que ocupa nuestra investigación.

Tipo de investigación

Esta investigación está caracterizada por realizarse bajo el esquema de una investigación proyectiva, porque busca desarrollar una propuesta viable, cuyo propósito es atender las necesidades en materia de comunicaciones internas que presenta una organización, en este caso el Centro Postal Caracas (CPC) sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel).

Este tipo de investigación está definida en el Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, (2003), donde se plantea: “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar

problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades “(p. 16).

Teniendo clara nuestra intención de cumplir con los requisitos involucrados en un proyecto factible, se introdujeron dos fases fundamentales en el estudio: Primero, el diagnóstico de la realidad comunicacional dentro de la organización señalada y segundo, el modelo operativo que será propuesto, que no es otro que el plan de comunicación interno concebido en función del Centro Postal Caracas - Ipostel.

El diseño de investigación que vamos a utilizar para nuestro trabajo está orientado hacia un plan que sigue un determinado contexto acerca del estudio propuesto, de este modo obtendremos la información requerida en función de los objetivos definidos. La indagación nos orientará a llevar un diseño de campo no experimental, ya que este diseño hace posible la observación y recolección de datos directamente del entorno, en su ambiente natural, sin intermediación de ninguna naturaleza.¹²

Con el objetivo de aportar datos válidos al trabajo se está realizando una pesquisa limitada al área de interés, bajo la modalidad de investigación documental para lograr un mayor dominio teórico del tema.

12 Todo lo expuesto en este párrafo es siguiendo la metodología de Hernández Sampieri (2003: p.120)

Población objeto de estudio

El objeto en estudio para el diseño del plan de comunicación interna para el Centro Postal Caracas está conformada por todo el personal (trabajadores y trabajadoras) que actualmente laboran en esta organización, conformando así el público interno. De este modo, se toma en cuenta para el presente trabajo el talento que labora en la organización: directores y directoras, supervisores y supervisoras, gerentes, obreros y obreras, empleados y empleadas del órgano público.

La población de la investigación es conocida como el conjunto de individuos u objetos que poseen características similares, en este caso, es la particularidad de que trabajan dentro del Centro Postal Caracas.

Para este estudio encontramos una población de tipo finita, debido a que está conformada por un número determinado de elementos, que en este caso corresponde a cuatrocientos veintidós (422) empleados que laboran actualmente en el Centro Postal Caracas.

Muestra de la población

Para llevar a cabo el estudio de la población es necesario determinar, a través de algunos procedimientos estadísticos, cuál es la muestra que será utilizada para la recolección de datos.

Es por ello que una vez identificada la población de nuestra investigación se procedió a identificar la muestra que será estudiada. Para ello fue necesario aplicar algunas técnicas estadísticas

La muestra se refiere a una representación significativa de la población en estudio, que nos permite evaluar el objeto en estudio sin necesidad de tomar en cuenta el total de la población. Para que esta representación sea lo más significativa posible de la totalidad de miembros del Centro Postal Caracas (población) se llevó a cabo la

aplicación de un muestreo probabilístico, que garantizará que todos los elementos de la población tuviesen la misma posibilidad de ser seleccionados.

En este caso la población a la que es necesario definir la muestra son los cuatrocientos veintidós (422) empleados que laboran en el Centro Postal Caracas. En esta oportunidad para determinar la muestra se aplicó la fórmula estadística propuesta por Sierra (1994: pág. 304), para determinar la dimensión de la muestra de población finita, con un nivel de confianza de noventa por ciento (90%).

Para obtener la muestra se aplicó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2 (N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde:
 4 = Es un valor constante
 N= Población en estudio
 n= Tamaño de la muestra a conocer
 p= Probabilidad de éxito (50%)
 q= Probabilidad de fracaso (50%)
 E^2 = Error de estimación seleccionado (10%)

Aplicación de la fórmula, para determinar la muestra de la población en estudio:

$$n = \frac{4 \times 422 \times 50 \times 50}{10^2 (422 - 1) + 4 (50 \times 50)}$$

$$n = \frac{4220000}{100 \times 421 + 4 (2500)}$$

$$n = \frac{4220000}{52200 + 10000}$$

$$n = \frac{4220000}{62200}$$

$$n = 80,99 = 81 \text{ trabajadores}$$

Este es el primer procedimiento para obtener la muestra probabilística: Determinar el tamaño de la misma con base en estimados de población, el segundo procedimiento estriba en cómo y de dónde seleccionar a los trabajadores y trabajadoras.

Seguidamente se procede a una estratificación de la muestra obtenida del total de trabajadores y trabajadoras del Centro Postal Caracas, para garantizar así, su representatividad. Para ello se empleó la fórmula que a continuación se detalla:

$$fh = \frac{n}{N} = KSh$$

Donde fh es la fracción del estrato, n es el tamaño de la muestra, N el estrato, h y K es una proporción constante que dará como resultado una óptima para cada estrato.¹³

Para el presente estudio, la población corresponde a cuatrocientos veintidós (422) trabajadores y que el tamaño de la muestra es de ochenta y una (81) personas. Por tanto, se tiene que la fracción para cada estrato es

$$fh = n / N$$

$$fh = 81 / 422$$

$$fh = 0,19$$

Para obtener el tamaño de la muestra para cada estrato, se procede a multiplicar el total de la subpoblación por esta fracción constante. Al sustituir queda

$$Nh \times fh = nh$$

Donde **nh** representa la muestra del estrato.

13 Tomado del modelo de Hernández Sampieri, (2003: p 130).

La estratificación se realizó en base a las unidades administrativas que conforman el Centro Postal Caracas. A continuación se presenta tabla donde se desglosa la estructura y las áreas tomadas en cuenta para esta investigación; y la población y muestra seleccionada:

Tabla 1: Clasificación de la población en estudio y muestra seleccionada

ESTRATO	POBLACIÓN		MUESTRA
Presidencia	19	0,19	3,61 = 4
Vicepresidencia	10	0,19	1,9 = 2
Auditoría Interna	18	0,19	3,42 = 3
Consultoría Jurídica	27	0,19	5,13 = 5
Dirección de Planificación y Presupuesto	20	0,19	3,8 = 4
Dirección de Finanzas	28	0,19	5,32 = 5
Dirección de Recursos Humanos	19	0,19	3,61 = 4
Correo Privado	26	0,19	4,94 = 5
Relaciones Internacionales	11	0,19	2,09 = 2
Inspección General de Servicios	31	0,19	5,89 = 6
Infraestructura y Servicios	27	0,19	5,13 = 5
Telemática	29	0,19	5,51 = 6
Relaciones Institucionales	10	0,19	1,9 = 2
Seguridad y Protección	36	0,19	6,84 = 7
Filatelia	21	0,19	3,99 = 4
Correo Masivo	47	0,19	8,93 = 9
Correspondencia Nacional	43	0,19	8,17 = 8
Total	N= 422		n= 81

Cabe destacar que los valores obtenidos de estas operaciones para determinar la muestra de los estratos, fueron aproximados, de acuerdo con sus decimales, esto para poder ser aplicados a la población.

La selección de cada una de las personas que componen la muestra de los estratos definidos, se llevó a cabo al azar.

Instrumentos de recolección de datos

Para el análisis de las fuentes bibliográficas, hemos contado con la observación documental, que comprende la búsqueda de los temas que atañen a la investigación y la extracción de datos bibliográficos que resultan de interés para el proyecto que nos ocupa.

Para recabar la información se aplicó una encuesta, tomándola como instrumento de recolección de datos a través de un cuestionario dirigido al público interno del Centro Postal Caracas. La encuesta permite recabar, de manera rápida, la mayor cantidad posible de información que podamos recibir de los miembros de la institución, acerca del estado de las comunicaciones dentro de la institución.

Por otra parte, se realizaron entrevistas a algunos miembros de la organización citada en el estudio, los cuales fueron seleccionados de acuerdo con su influencia y participación en los procesos comunicativos que se suscitan en ella, a propósito de conocer sus opiniones acerca del manejo actual de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas, y el grado de importancia que le adjudican a esta área.

Para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos que serán utilizados en esta investigación, se delimitaron las variables del objeto en estudio.

Para el análisis de las fuentes bibliográficas se usó la observación documental, aspecto que utilizamos para la búsqueda de los documentos relacionados con la

investigación y la extracción de datos bibliográficos que resultan de interés para la misma.

La aplicación de las encuestas atendió a los siguientes parámetros:

- Aplicación directa, en el lugar de trabajo y con una duración máxima de 10 minutos por persona.

A continuación se presentan los instrumentos de recolección de datos utilizados para recabar los datos necesarios para el desarrollo de esta investigación, a propósito de realizar un diagnóstico del estado en que se encuentran las comunicaciones internas en el Centro Postal Caracas:



Universidad Central De Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social

Cuestionario aplicado en la encuesta a una muestra representativa del público interno del Centro Postal Caracas

La presente encuesta forma parte de un trabajo para optar por el título de Licenciada en Comunicación Social, en la Universidad Central de Venezuela. En consecuencia, sus fines son completamente académicos, por tanto, las respuestas emitidas se mantendrán en la más absoluta reserva.

Instrucciones generales:

1. Responda según lo solicite el entrevistador.
2. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems que se le presentan a continuación.
3. Responda de manera clara y precisa la(s) respuesta(s) que considere.

¡Gracias por su tiempo y colaboración!

Ítems

1. Tiempo trabajando en Ipostel.

- a) Menos de 12 meses
- b) De 1-5 años
- c) De 5-10 años
- d) De 10- 15
- e) + 15 años

2. De los siguientes enunciados ¿Cuál describe mejor el objetivo de la institución donde trabaja (Ipostel – Centro Postal Caracas)?

- a) Atesorar grandes cantidades de capital para destinarlo a la producción.
- b) Construir un modelo de gerencia con una clara orientación de excelencia en la prestación de un servicio de calidad para el público.
- c) Ninguna de las anteriores
- d) No sabe / No contestó

3. ¿Cuál de los siguientes conceptos describe los valores que constituyen a Ipostel?

- a) Legalidad
- b) Transparencia
- c) Responsabilidad Social
- d) Integridad
- e) Solidaridad
- f) Cooperativismo
- g) Todos
- h) Ninguno
- i) No sabe / No contestó

4. ¿A través de qué medio fueron explicadas las políticas de la organización en la que trabaja (Ipostel)?

- a) Manual de normas y procedimientos
- b) Programa de inducción
- c) Jefe Inmediato
- d) No me las conozco
- e) Nadie me explicó
- f) No sabe / No contestó

5. Usted califica a Ipostel como una organización:

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Medianamente Importante
- d) Poco importante
- e) No sabe / No contestó

6. ¿Cómo es la comunicación entre los departamentos de la institución donde trabajas?

- a) Totalmente efectiva
- b) Muy efectiva
- c) Efectiva
- d) Medianamente efectiva
- e) Poco efectiva
- f) Inefectiva
- g) Ninguna de las anteriores
- h) No sabe / No contestó

7. La relación entre los compañeros de trabajo es:

- a) Totalmente efectiva
- b) Muy efectiva
- c) Efectiva
- d) Medianamente efectiva
- e) Poco efectiva
- f) Inefectiva
- g) Ninguna de las anteriores
- h) No sabe / No contestó

8. Valor de la comunicación entre usted y su jefe o personas de mayor jerarquía.

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Deficiente
- f) No sabe / No contestó

9. La opinión de los empleados es tomada en cuenta:

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Nunca
- e) No sabe / No contestó

10. Desde su punto de vista ¿Ipostel promueve la participación de los empleados y empleadas en la toma de decisiones?

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe / No contestó

11. ¿Con qué frecuencia se entera usted de las actividades que planifica la institución donde trabaja (Ipostel)?

- a) A diario
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Nunca
- e) No sabe / No contestó

12. ¿A través de qué medios se entera usted de las actividades que planifica la institución donde trabaja (Ipostel)? (Puede señalar más de una opción).

- a) Reuniones
- b) Jefe
- c) Memorandos
- d) Carteleras
- e) Rumores
- f) Encuentros
- g) Correo electrónico
- h) Teléfono
- i) Otro (especifique)_____
- j) No sabe / No contestó

13. ¿Qué otros medios considera usted que se deberían usar? (puede seleccionar más de una opción).

- a) Buzón de sugerencias
- b) Cartas
- c) Boletines
- d) Charlas
- e) Programas de capacitación
- f) Encuestas
- g) Otros (especifique)_____
- h) No sabe / No contestó

14. ¿Ha recibido entrenamiento para mejorar sus destrezas y habilidades inherentes al cargo que ocupa dentro de la organización (Ipostel)?

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe / No contestó

15. Mencione tres aspectos inherentes a la comunicación que usted agregaría a la organización (Ipostel).

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social

Cuestionario de entrevista realizada a directivos del Centro Postal Caracas vinculados con el manejo de la comunicación interna de la organización (Presidente, Vicepresidente, Director de Recursos Humanos y Gerente de Relaciones Institucionales)

Preguntas.

- 1) ¿Qué importancia le atribuye a la gestión de la comunicación entre la organización (Ipostel) y el personal que labora allí?
- 2) ¿Existe alguna unidad o persona delegada, exclusivamente a conducir la comunicación entre la organización y su público interno?
- 3) ¿Existen medios actuales de comunicaciones internas dentro de la institución?
- 4) ¿Por qué se consideran esos canales de comunicación los más adecuados?
- 5) ¿Se hace partícipe al personal de las actividades y proyectos que se llevan a cabo en el instituto? ¿Con qué frecuencia?
- 6) ¿De qué estrategias se valen para promover la interacción entre los miembros de la organización?
- 7) ¿Cómo se fomentan las relaciones entre empleados y su superior directo?

- 8) ¿Qué importancia merece para usted la inversión en el capital humano?
- 9) ¿De qué manera se motiva al personal dentro de la organización?
- 10) ¿Ipostel se preocupa por crear compromiso de sus empleados hacia la organización y lo que esta hace?
- 11) ¿Le parece importante que la organización persiga generar confianza y orgullo en su personal? ¿Por qué?
- 12) ¿Qué actividades promueve esta dirección para lograr la identificación del capital humano con la organización?
- 13) ¿De qué forma se inculcan a los trabajadores los valores de la institución CPC?
- 14) A su juicio ¿Cuál considera que es el estado actual de las comunicaciones internas en CPC?
- 15) ¿Qué propuesta haría usted para optimizar las comunicaciones entre Ipostel y sus trabajadores (Público interno)?

CAPÍTULO I

La Comunicación

Diseñar un programa de comunicación interna nos lleva a indagar y definir, inicialmente, algunos conceptos sobre la comunicación, que nos sitúen en el contexto actual en que ésta se encuentra y, permita delinear las bases para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La sociedad nos condiciona a utilizar la comunicación como un condicionante para poder intercambiar información con nuestros semejantes. Este acto no se limita al campo personal, sino encontramos que las organizaciones se ven obligadas a convertirse en emisoras y receptoras de contenido a propósito de lograr un óptimo desarrollo y cohesión de su capital humano. Del mismo modo utilizan la comunicación para lograr el alcance exitoso de sus objetivos y metas.

Las relaciones humanas están directamente vinculadas a la comunicación. No es posible la interacción de cualquier grupo sin ella. Cualquier actividad se encuentra subordinada a la comunicación en sus distintas expresiones, y todos los ámbitos del quehacer humano se ven afectados por ella.

La función esencial de la comunicación radica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es, buscando entrar en un proceso de correspondencia y lograr una acción recíproca entre los que emiten un mensaje y quienes lo reciben.

En un intento por definir comunicación el autor, Antonio Pasquali (1980) se refiere a ella como:

La relación comunitaria humana consistente en la emisión- recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre (p. 51-52)

Por su parte, Zarco y Ardid (citado en Silva (2001: 32) agregan que la comunicación se entiende como:

Un proceso transnacional, dinámico e interactivo en el cual se transmite una idea o mensaje de un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o de cambiar su comportamiento, su opinión o su aptitud, dándose a sí mismo, la posibilidad de influencias recíprocas.

A partir de esto se puede deducir que todo acto comunicativo implica interrelaciones de personas que comparten información entre sí, mediante la construcción, emisión y recepción de mensajes. En este sentido, se encuentra confinada a un conjunto de elementos que en la mayoría de los casos se resume en: emisor, canal, mensaje y receptor. Estos elementos son el común denominador en los distintos modelos, sin embargo, es necesario reconocer que existen otros como el código, la realidad psicosocial de emisor y receptor, que mediatizan el proceso de comunicación.

La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones - oportunas- y a tiempo.

John Fiske(1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por otro lado, Antonio Pasquali (1978) afirma:

La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social.

Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como:

La relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre (p.63).

Para que exista comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Tal como indica Fernández (1999:42): “Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos”.

En cuanto a su propósito, Aristóteles¹⁴ en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es “la persuasión”, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que “nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea”.

1.1 El Proceso de Comunicación

La comunicación no es un proceso que se genera de forma aislada; corresponde a un proceso en el que interviene un grupo de elementos que permiten comprender qué ocurre cuando una persona intenta expresar sus ideas a otra.

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro o varios, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un canal, un mensaje y un receptor.

Asimismo, la comunicación se puede definir como un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. Se manifiesta por etapas sucesivas y no

14 Referencia tomada de ARISTÓTELES (1990): *Retórica*, traducción de Q. Racionero, Madrid: Gredos.

simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

La adecuada interrelación de los elementos que mencionamos a continuación es lo que dará lugar a una comunicación efectiva:

Emisor: Es quien inicia el proceso de comunicación, es decir, la persona encargada de elaborar y transmitir un determinado mensaje. Cabe destacar que el emisor puede ser una o varias personas, o en su defecto una institución u organismo.

Mensaje: Se refiere a la información que el emisor quiere transmitir al receptor o destinatario a través de símbolos verbales, no verbales o escritos. El mensaje es el contenido enviado, es decir, es el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor con una intencionalidad.

Canal: Puede definirse como el medio a través del cual se transmite el mensaje, es decir, funciona como enlace entre el emisor y el receptor. Es importante acotar que no todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información.

Receptor: Se refiere a quien va dirigido el mensaje, al igual que el emisor este puede ser una o varias personas, entes u organizaciones. En este caso es quien recibe, descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor a fin de conocer el mensaje.

Retroalimentación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

De acuerdo con lo expuesto, sabemos que todos estos elementos que forman parte del proceso de comunicación están interrelacionados entre sí, por tanto, la

ausencia o no presencia de alguno de ellos impactará negativamente en el éxito del proceso. Es por ello que, todos estos elementos vistos como un conjunto de engranajes deberán estar acoplados, cuidadosamente, para garantizar el funcionamiento adecuado del éxito de la comunicación.

1.2 Diferencia entre comunicación e Información

Dada la relación tan estrecha que existe entre la comunicación y la información, ambos términos suelen ser confundidos como sinónimo, por tanto, la necesidad de señalar las diferencias que existen entre ellos nace de esta premisa.

La comunicación se orienta principalmente a proporcionar u obtener información. Ésta se haya implícita en el acto comunicativo, por lo que, interviene en el proceso mediante la producción, emisión y recepción de mensajes, de allí que se diga que la información complementa la comunicación.

La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias, mientras que la información aumenta el conocimiento y comunica novedades.

La información se refiere por su parte, a un conjunto de datos que se disponen para ser transmitidos a un destinatario con el fin de aumentar su conocimiento sobre un tema en particular.

De esta manera, reiteramos que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados y empleadas ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

La diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del destinatario (retroalimentación), dado a que mientras la información no obliga la presencia del feedback, la comunicación para poder seguir estableciéndose, sí.

En el mismo orden de ideas, también podemos decir que la esencia de la información se limita a la transferencia de novedades a través de mecanismos de comunicación, mientras que los procesos comunicativos persiguen la interacción entre los individuos y grupos sociales, y la difusión de contenidos entre ellos.

Concretando más las definiciones la comunicación busca modificar comportamientos, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente. Comunicar es transferir información de una persona a otra sin tener en cuenta si despierta o no confianza.

1.3 Importancia de la Comunicación en la Organización

El surgimiento de numerosas organizaciones y los constantes cambios sociales, económicos y tecnológicos han dado lugar a una marcada competitividad en el ámbito corporativo, que impulsa a la mayoría de las organizaciones a mejorar sus relaciones con los grupos que las integran, haciendo uso de los recursos o estrategias que apuestan por un denominador común: *La comunicación*. Este planteamiento pretende mostrar a la comunicación como una condición indispensable para la existencia y mantenimiento de la organización, ya que se concibe como el ente central, la fuerza motriz que posibilita la coordinación entre las personas y que promueve el comportamiento organizado.

Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Las organizaciones constituyen

La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein: 1995).

Estableciendo una diversidad de opiniones con respecto al punto que nos ocupa, específicamente sobre la importancia de la comunicación del capital humano dentro de las empresas; Vale la pena citar lo siguiente:

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa, ya que esta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa. Ese medio, es la Comunicación Organizacional.¹⁵

Es importante destacar que la comunicación es un elemento fundamental dentro del adecuado funcionamiento de la organización, su buen funcionamiento permite el alcance exitoso de los objetivos de la misma. Por tanto, excluir a la comunicación del plan de funcionamiento de la organización hoy en día es un error garrafal, tal y como cita José Larrea en su obra *Entre la espada y la comunicación* (2003: 02) “prescindir de la comunicación institucional en un mundo globalizado, competitivo y en constante crisis es como viajar en un avión sin considerar la existencia del piloto”.

Así, una adecuada gestión de la comunicación facilitará el logro de los objetivos y podrá viabilizar los procesos de la organización en un ambiente positivo.

Hoy en día la comunicación dentro de las organizaciones es un tema que ha tomado mayor importancia, dado a que se ha tomado mayor conciencia del papel fundamental que juega este tema dentro del funcionamiento exitoso de las empresas.

Hoy en día las empresas se diferencian más que por sus productos o servicios, por su capital intangible: valores que proyecta, responsabilidad social, trato a los

15 Información recogida en el trabajo de Licenciatura de Kenigstein, Verónica denominado *. Diseño de una estrategia de comunicación corporativa para la integración de nuevos empleados a una empresa. Caso: Banco Venezolano* (2002)

clientes, relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa, etc. De allí parte la cuantía de la herramienta comunicacional. En función a esto y dada su significación como grandes emisoras de información, las organizaciones modernas se han dado a la tarea de sistematizar y profesionalizar la manera de cómo elaborar y transmitir sus mensajes a sus diversas audiencias, ello con la finalidad de fortalecer y mejorar su identidad, imagen y desempeño.

Esta modalidad –fundamentada en los procesos comunicativos organizacionales– se conoce con varias denominantes. Es común escuchar hablar de: comunicación organizacional, corporativa, institucional, organizativa, empresarial para referirse al mismo fenómeno, aunque muchos autores le dan matices diferenciadores.

La comunicación organizacional según Fernández C (2002:12) se define como:

También como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”.

Por su parte Ceebs Van Riel (1997: 26) presenta a la comunicación corporativa como “una herramienta de gestión que permite a la organización forjar una base sólida y favorable para las relaciones con las audiencias de las cuales depende”.

La comunicación corporativa tiene su esencia en el intercambio de información entre la organización y sus públicos objetivos, y se extiende hacia la integración de toda forma de comunicación originada por la organización con el propósito de lograr la cohesión de sus públicos y conseguir una reputación favorable que le asegure mayor éxito y rentabilidad.

Atendiendo a estos conceptos, se puede afirmar, entonces; que la comunicación organizacional actúa como hilo conductor de todas las acciones que se desarrollan en la organización, al servir de nexo entre los distintos individuos y grupos que guardan relación con ella, esto con el objeto de posicionar la organización y respaldarla en el logro de sus fines. Consecuentemente, a esta disciplina le compete custodiar que los procesos comunicacionales (internos y externos) de la organización guíen de forma cónsona a los objetivos establecidos y a la esencia de órgano corporativo.

Hemos de entender, pues, que la importancia de nuestra investigación se centra en fortalecer el proceso comunicativo organizacional, con el fin de generar una mejor y mayor integración grupal por parte de los miembros que laboran dentro y fuera del Centro Postal Caracas.

1.4 Tipos de público

Toda organización se gesta en base a propósitos determinados, y para lograrlo, deberá sin duda, relacionarse con variados públicos. Para el punto que nos atañe el concepto de público no se puede limitar a la definición que lo señala, simplemente, como un grupo heterogéneo de personas.

La acepción abarca mucho más siguiendo a García Jiménez (1998:138) entre otros, que refieren a la posición compartida por “un conjunto de individuos con expectativas y obligaciones definidas con respecto a una organización”¹⁶. En efecto, las personas se constituyen en públicos de una organización al reconocer las consecuencias de las acciones que ésta pueda generar en ellos.

La comunicación corporativa se orienta a públicos específicos que son, los que en definitiva hacen posible el crecimiento y la rentabilidad de la organización y su permanencia en el tiempo. Hablando de manera muy general podemos señalar que las

16 Este argumento fue consultado en la obra *La comunicación interna* del citado autor. Ediciones Díaz de Santos, 1998

organizaciones entran en comunicación con dos grandes grupos de audiencias: externos e internos.

- **Público Externo:** Se refiere a aquellas personas, entes u organizaciones que mantengan algún vínculo con la organización. Este se encuentra fuera de la estructura organizacional de la empresa, por ejemplo, clientes, proveedores, usuarios, etc.

En resumidas cuentas, el público externo está constituido por aquellos grupos cuya vinculación con la empresa es indirecta y por lo tanto, no se ven inmediatamente afectados por los acontecimientos que en ella se produzcan, es decir, interactúan con la organización pero no pertenecen a ella.

- **Público Interno:** Es aquel en el que existe una relación y una afinidad directa con el fin común de la organización, es decir, está conformado por los miembros de la empresa dado a que poseen una relación de dependencia laboral con la misma.

1.5 Comunicación Interna

Actualmente con el avance de las tecnologías y el surgimiento de nuevas organizaciones la mayoría de las instituciones se ha visto en la necesidad de mejorar la comunicación y la relación entre la organización y sus miembros, a través del uso de distintas estrategias comunicacionales, a propósito de mantener informados a sus trabajadores y trabajadoras acerca del rumbo de la empresa, a propósito de mejorar y fortalecer el sentido de pertenencia y reforzar su imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Es importante destacar que no todas las organizaciones pueden emplear las mismas estrategias comunicacionales, dado a que cada una contempla distintas necesidades en este ámbito, por tanto es imprescindible realizar una evaluación previa de la organización a propósito de identificar las debilidades y fortalezas, los medios y

recursos con los que cuenta la organización, a propósito de realizar una adecuada selección de los mensajes y medios que se van a utilizar internamente.

La comunicación interna –también conocida como comunicación puertas adentro– está determinada por la comunicación y manejo de la información que se maneja en el interior de una corporación y que se enfoca a mejorar los procesos organizacionales y el rendimiento y satisfacción del personal. Para Andrade (citado de Fernández Collado, 2002) la comunicación interna se corresponde con:

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

La comunicación dirigida a los miembros de una organización se orienta en el principio máximo de que el éxito de cualquier estructura, se debe más, por las relaciones interpersonales que el grupo mantenga, que por el talento humano que se desempeña en ella. Así tenemos que el sistema de comunicación interna es mucho más que un cúmulo de mensajes compartidos por los miembros de la organización; incluye, además, la interacción humana que ocurre entre ellos, y la concienciación de que un logro o fracaso individual o de grupo, también lo será de la organización en su conjunto.

La comunicación dentro de una organización hoy en día se ha vuelto un elemento imprescindible para que sus miembros se den cuenta que son piezas fundamentales dentro del desarrollo y funcionamiento de la misma, es decir, con la comunicación interna el trabajador y trabajadora pueden crear ese sentido de pertenencia necesario para el cumplimiento exitoso de los objetivos y la consecución de las metas trazadas por la dirección de la organización.

Keith Davis (1991) señala en su libro *Comportamiento humano en el trabajo*, que las organizaciones no pueden existir si no se gestiona la comunicación entre sus miembros.

Si está no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible (p. 83)

Haciendo referencia a este punto podemos darnos cuenta que la comunicación es fundamental dentro de toda organización para su buen funcionamiento. Por ello que una adecuada comunicación va a garantizar que exista una relación armoniosa entre sus miembros; y entre sus miembros y la organización, creando un clima agradable y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto, y vea que sus objetivos y los de la organización están conectados.

Llevar a cabo una adecuada comunicación interna requiere identificar las necesidades y demandas de las personas que integran la organización.

García Jiménez (1998) hace mención a cinco objetivos que persigue de comunicación interna:

- **Objetivos de Identidad Corporativa:** Estos buscan involucrar a todos los miembros y participes de los objetivos y metas planteados por la organización, a propósito de involucrarlos y que se sientan identificados. También son aquellos que buscan comunicarles e incentivarlos a participar en la filosofía, misión, visión y valores de la organización, que influyen en su cultura y contribuyen en la formación de su personalidad o identidad corporativa.
- **Objetivos Organizacionales:** Estos buscan esquematizar las acciones de la organización, a través de la creación de una estructura más sencillas y directas, donde existan pocos niveles jerárquicos, que faciliten el flujo de la comunicación entre sus miembros.

- **Objetivos Funcionales:** Son aquellos vinculados directamente con el funcionamiento de la comunicación entre los miembros de la organización. Se plantean con el propósito de mantener una comunicación adecuada que permita agilizar los procesos, facilitar la ejecución de tareas, originar la empatía entre los miembros de la organización.
- **Objetivos Estratégicos:** Buscan mejorar la productividad y la obtención de resultados favorables teniendo como base la evaluación de necesidades, de función de políticas de impulso, creación y difusión de mensajes, canales y soportes de comunicación.
- **Objetivos Comportamentales:** se refieren a aquellos que pretenden lograr que los miembros de la organización estén motivados, y se sientan satisfechos de ser parte de esa institución, es decir, estar atento a las necesidades del recurso humano (p 54-56).

Por otra parte la habilidad de comunicar efectivamente dentro de una organización no estaría completa si no se toman en cuenta las funciones que definen un sistema de comunicación interna. En este caso, Max Pizzolante (2004) plantea estas acciones como un conjunto de verbos que “conjugados de manera correcta se convierten en apoyos indispensables para el éxito en los procesos de comunicación interna” (p.204).

En este sentido el autor propone:

- **Definir las informaciones a suministrar**

Es necesario delimitar lo que se quiere lograr, es la tarea primordial antes de transmitir información a un público objetivo. Al tener claro el objetivo que queremos lograr, será más fácil la comprensión del contenido que deseamos informar internamente.

En el cumplimiento de esta tarea se hace indispensable conocer la políticas de la organización, el objetivo que se persigue, cómo funciona la organización internamente, los cambios internos y externos, etc. Asimismo, se debe considerar la comunicación a través de diferentes canales.

- **Determinar medios, canales y modalidad**

En este sentido el autor se refiere a la adecuada selección de los medios, canales y la forma adecuados que se utilizará para enviar un mensaje determinado a los miembros de la organización. Teniendo en cuenta que no hay limitantes, el único límite es la creatividad. Es importante tener en cuenta que existen múltiples herramientas que podemos seleccionar para cumplir con el objetivo, que la información llegue a los destinatarios de manera acertada.

Es importante tener en cuenta que son innumerables los medios de los que disponemos para transmitir una información dentro de una organización. En fin, lo importante es la selección de los canales idóneos, en función del público y del objetivo que se persigue.

- **Establecer las responsabilidades**

Que la comunicación sea efectiva dentro de una organización está sujeto al manejo adecuado de la comunicación interna. En este sentido, para alcanzar la optimización de la comunicación entre los miembros de la organización se debe, en primer lugar establecer las funciones del responsable de la comunicación interna, atendiendo al propósito de lograr que la comunicación entre el personal sea una práctica constante que trascienda a todos los niveles de la estructura.

Para ello, resulta fundamental crear y difundir políticas, normas y procedimientos para cumplir un plan que debe ser objeto de actualizaciones continuas, y proponen programas de capacitación que permitan mantener y mejorar las comunicaciones con el capital humano de la organización.

- **Fijar la metodología y la evaluación periódica de la eficiencia del sistema**

Para validar la efectividad de los procesos de comunicación interna de la organización es necesario evaluar periódicamente y adecuadamente el plan de comunicaciones, a través del diseño adecuado de un método de sondeo de opinión, a fin de lograr tomar decisiones acertadas para fortalecer y mejorar las relaciones entre los miembros de la organización.

Asimismo, el autor plantea otro conjunto de verbos que complementan y garantizan la efectividad de un plan de comunicación interna.

Responsabilizar, que se refiere al compromiso de un personal capacitado que cumpla cabalmente un plan de comunicaciones.

Orientar, los integrantes de la organización y las actividades que estos desarrollan deben tener concordancia con la cultura y las directrices de la empresa.

Participar, todos los miembros de la organización deben tomar parte activa en las tareas del plan.

Aclarar, explicar a cada uno de los miembros de la organización sus funciones y tareas dentro de la organización a fin de que no existan contradicciones ni dudas.

Comprobar, evaluar si las tareas y actividades puestas en marcha están cumpliendo eficazmente con los objetivos planteados por la organización.

Para Villafañe, la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (1993: 239). En este sentido, podemos decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

Por otra parte, la Comunicación Interna puede resultar fundamental en la mejora de la productividad desde dos puntos de vista. Por un lado, desde la emisión por parte de la dirección y los departamentos pertinentes de la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los trabajadores (instrucciones para los empleados, normas de la empresa, etc.), y, por otro, sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

1.5.1 Funciones de la comunicación interna

La comunicación alega Stephen (1996: pág. 337) ejerce cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Son variados los mecanismos de los que se vale la comunicación para controlar el comportamiento de los miembros de la organización. Los lineamientos formales que son establecidos por la institución, como las jerarquías de autoridad, las políticas, reglas, normativas, funciones; permiten organizar el proceder de los empleados frente a determinadas situaciones. Así, cuando se exige que el personal comunique las quejas a su jefe inmediato, que obedezca a cánones determinados o a funciones puntuales, la comunicación efectúa una función de control.

La comunicación también permite controlar el comportamiento aún cuando responde a un proceso informal, de este modo las interacciones entre los empleados de una organización que obedecen a la proximidad, tiene influencia en el logro de esta función.

La motivación constituye otra función del acto comunicativo en el seno de la organización. La comunicación propicia la motivación al explicar a los empleados lo que se debe hacer, la eficacia de lo que están desarrollando y las acciones a considerar para optimizar el desempeño en caso de no ser satisfactorio. A este respecto, la fijación de metas específicas, la retroalimentación concerniente a la evolución en la consecución de los fines y el reforzamiento de la conducta deseada con aspectos que incentivan la motivación, y que se hallan vinculados a la comunicación.

Es considerable el tiempo que comparten los miembros de una organización mientras laboran, por esta razón el grupo de trabajo constituye una fuente primaria de interacción social. La comunicación que se origina dentro del grupo de trabajo, es un mecanismo elemental para que los miembros revelen sus frustraciones y participen sus sentimientos de satisfacción. En este sentido, la comunicación representa un

instrumento fundamental para la expresión emocional de sentimientos y, asimismo, para la satisfacción de las necesidades sociales.

La última función que se le adjudica a la comunicación tiene que ver con su papel de facilitadora de la toma de decisiones. Mediante la comunicación se proporciona a los individuos y grupos, la información que necesitan para tomar decisiones, y así lograr su efectiva integración al conjunto general de la empresa u organización.

Estas cuatro funciones deben poseer el mismo grado de significación, ninguna debe considerarse más importante frente a las otras. Para conseguir la eficiencia en el desempeño de los grupos, estas funciones deben ajustarse a la organización. Por esta razón, es preciso que la organización mantenga alguna forma de control sobre sus integrantes, que estimule su desempeño, que proporcione un medio que permita la expresión emocional y que a su vez los informe de manera oportuna.

1.5.2 Redes de Comunicación Interna

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay dos tipos de comunicación organizacional:

Redes Formales de Comunicación

Muchos autores coinciden en que las redes formales, son sistemas diseñados por la gerencia para establecer quiénes deben mantener una relación directa para cumplir con una tarea. Estamos en presencia de una red formal cuando los mensajes

fluyen siguiendo las líneas de mando dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral.

La forma más común de las redes formales de comunicación es el organigrama, ya que la estructura organizativa explícita a través de líneas definidas, quién es responsable de una tarea dada y qué empleados tendrán la facultad de cuidar el desempeño de otros. En efecto, la comunicación se da en distintas direcciones, según la literatura clasificada las más comunes son: ascendente, descendente u horizontal.

Por regla general, los mensajes fluyen de forma ascendente o descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y de manera horizontal cuando se utiliza el principio funcional de la clasificación del trabajo. La definición de los patrones de flujo de la comunicación dentro de la organización posibilita una mejor comprensión de las redes que tienen lugar en la unidad corporativa.

Comunicación Ascendente

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, es decir, Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede en el interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

Para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer que funciona y que no. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones.

Permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada colaborador, percibir la magnitud de los problemas. Promueve la participación y el aporte de ideas. Genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base.

Comunicación descendente

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

Permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento. Asimismo, proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas.

Comunicación horizontal

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización, es decir, se refiere al intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. En este camino de comunicación el poder queda fuera de la estructura lineal, por lo que se convierte en poder informal. También supone la existencia de un poder formal situado fuera de la estructura lineal, como en las cooperativas.

Redes Informales de Comunicación

Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones.

Estas redes no oficiales incluyen los mensajes emocionales y no vinculados con el

trabajo en sí mismo, por tanto es aquí donde se da cabida a los rumores que, por lo general nacen como producto de la ambigüedad en situaciones que son importantes para el grupo y que despiertan ansiedad.

No obstante, no todos los mensajes informales se basan en rumores. Son numerosas las funciones útiles que cumplen las redes informales de comunicación dentro de la organización. Adler y Elmhost (1998: 53) establecen una clasificación de estas:

Confirmar: En ocasiones, algunas comunicaciones de carácter informal, corroboran información formal.

Expandir: La comunicación formal puede dejar en ocasiones algunos vacíos o lagunas, producto de la transmisión fragmentaria de mensajes. Llenarlos para evitar incertidumbre y confusiones es otra función de la comunicación informal.

Acelerar: En las redes informales los mensajes suelen circular y difundirse con mayor velocidad y antelación.

Contradecir: Las redes informales no necesariamente son cónsonas a lo establecido a través de la comunicación formal. Así se puede aseverar que las redes informales de comunicación a veces se contraponen a los mensajes oficiales.

Circunvalar: Los contactos informales pueden ayudar a evadir canales oficiales que resulten difíciles y que, precisamente por su formalidad hacen perder mucho tiempo.

Complementar: En ocasiones, hasta la alta gerencia tiene pleno conocimiento de que la comunicación informal logrará mejores beneficios que la formal. Partiendo de esta cognición, muchas organizaciones elevan la comunicación informal a la categoría de política oficial y promueven los contactos francos entre trabajadores de distintos segmentos de la organización.

Muchos autores coinciden que las relaciones interpersonales son el principal medio de comunicación en una organización.

1.5.3 Interferencias en la Comunicación Interna

Son hechos o barreras que dificultan la comunicación o que impiden por completo su recepción. Se las puede clasificar en dos categorías. En el ámbito de las relaciones públicas las interferencias tienen una gran importancia porque, como ya dijimos, las relaciones entre los seres humanos se establecen por medio de la comunicación y no existiendo buena comunicación no pueden existir buenas relaciones públicas. De lo dicho se deduce que el relacionista público debe poner su máxima atención para prevenir la aparición de interferencias y, en caso de que ocurran, tratar de superarlas a la brevedad posible.

Son múltiples las barreras que podemos encontrar en el proceso de comunicación interna, entre ellas podemos señalar:

Barreras Interpersonales

Son las que impiden la comunicación se encuentra la **percepción**. Cada una de las personas que reciben un mensaje realiza una **inscripción de significado de lo que se encuentra oyendo** y esto depende mucho de la posición **subjetiva del oyente** sobre el mensaje. La diferente interpretación del mensaje también tiene **mucho que ver con el bagaje cultural o profesional del receptor** ya que si, por ejemplo, el receptor es ducho en la materia del mensaje, él tendrá mayor comprensión de lo que se está hablando.

Filtración

Se refiere a la manipulación de la información para que de esta manera sea vista de forma más favorable por el receptor. Es decir, se trata de la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

Percepción selectiva

Es debido a que los preceptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican. El entrevistador que espera que una solicitante de empleo ponga a su familia por encima de su carrera es probable que vea eso en las solicitantes, sin importar si ellas se sienten de esa manera o no.

El Lenguaje

La palabra significa diferentes cosas para diferentes personas. “El significado de las palabras no está en la palabra, está en nosotros.”¹⁷ La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen el lenguaje que una persona usa, así como también definiciones que da a las palabras.

En una organización, los empleados usualmente llegan con diversos antecedentes y por tanto, tienen diferentes patrones de habla. Además, al agrupar a los empleados de un departamento, se crean especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico. En grandes organizaciones, los miembros a menudo también se dispersan geográficamente - aun para operar en diferentes países - y los individuos de cada lugar usaran los términos y frases que son únicos en su área. La existencia de niveles verticales también causa problemas de lenguaje.

El lenguaje de los altos ejecutivos, pueden ser místico para los empleados operativos que no están familiarizados con la jerga gerencial. Si consideramos cómo cada uno de nosotros modificará el lenguaje, las dificultades en la comunicación se

¹⁷ Frase muy conocida de Samuel Ichiye Hayakawa, lingüista, semántico y político norteamericano de descendencia japonesa, por su obra titulada: *Language in Action* (Lenguaje en acción), publicado en 1941, una ampliación de su anterior trabajo; titulado con el mismo nombre e iniciado en el año 1938. Esta idea está sustentada en el libro de Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica); (1996:345)

minimizarían. El problema es que los miembros de una organización no saben como aquellos con quien interactúan han modificado el lenguaje. Los emisores tienden a asumir que las palabras o términos que emplean significan lo mismo para el receptor y para ellos. Estos por supuesto, a menudo incorrecto. Por tanto crea dificultades en la comunicación.

1.5.4 Herramientas de la comunicación

Son múltiples las herramientas que existen para comunicar efectivamente el mensaje dentro de una organización. A continuación tenemos:

Comunicación Escrita

La comunicación escrita, a diferencia de la oral o verbal, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo. La interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata e, incluso, puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure eternamente. Por otro lado, la comunicación escrita aumenta las posibilidades expresivas y la complejidad gramatical, sintáctica y léxica con respecto a la comunicación oral.

Cabe destacar que la comunicación escrita tiene permanencia. Con esto nos referimos a que siempre poseemos la información en escritos para volverla a usar.

Cuando nos referimos a la comunicación oral dentro de una organización, nos referimos a memorandos, cartas, informes y otros documentos escritos.

- **Manuales de estilo:** Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, es decir, todo lo relacionado con la organización. Tiene por objeto facilitar el manejo de la información para la ejecución organizada de las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

- **Carta al Personal:** Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. De allí que se aconseje personalizarlas y no recurrir a un destinatario común.

- **Carteleras:** Se refiere a un tablón dispuesto en lugares públicos y visibles dentro de la organización donde se publica información de interés colectivo. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

- **Buzón de Sugerencias:** Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo.

- **Publicaciones Internas:** Se refiere al material impreso que ofrezca a los miembros de la organización información de la misma, sólo con circulación interna. Por ejemplo, dentro de esta categoría podemos señalar las revistas corporativas, folletos, trípticos y boletines informativos, a fin de informar, motivar y cohesionar al personal.

- **Circulares Internas:** Se entiende como un escrito o memorándum en el que la Dirección comunica algo a todo el personal o una parte del mismo.

- **Encuesta a los Empleados:** Es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero ascendente. Permite recabar la opinión de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la empresa o de sus actividades o procesos e, igualmente, recibir sugerencias de éstos.

Comunicación Oral

La comunicación oral es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma.

Cada vez que nos comunicamos hacemos uso de un lenguaje. Pero una forma muy particular de usar el lenguaje es la comunicación oral que corresponde al intercambio de información entre las personas sin hacer uso de la escritura, quizás la comunicación oral se preste mayormente a un uso moderado de signos, de gestos o señales, aunque formalmente lo mas recomendado es utilizar únicamente la voz para transmitir una información.

- **Reuniones:** Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con un espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.
- **Teléfono:** Permite establecer contacto con algunas personas de la organización cuando no se puede o no se requiere establecer contacto personal con ellas. Permite la bidireccionalidad de la comunicación, a pesar de que carece de la retroalimentación visual que, con frecuencia, manifiesta que tan bien está llegando el mensaje.

Comunicación Audiovisual

Este tipo de comunicación dentro de las organizaciones se refiere al intercambio de información entre sus miembros a través de un sistema tecnológico sonoro o visual.

- **Videoconferencia:** Permite que varios asistentes, ubicados en lugares o poblaciones distintas, puedan conectarse por video y sonido, para conversar o escucharse entre sí o a un vocero, en tiempo real. Su principal ventaja es posibilitar esas reuniones, conferencias o explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en la trabajo de cada uno de los asistentes.

- **Videos:** Se trata de producciones audiovisuales desarrolladas por la empresa para transmitir información, aprovechando las posibilidades de estos medios. Estas informaciones pueden ser generales sobre la empresa y sus actividades, productos o servicios o pueden ser formativas.

Comunicación Digital

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

- **Correo Electrónico:** Hace posible la comunicación a través de la computadora, al permitir enviar y recibir mensajes de forma digital. Entre las ventajas que ofrece este medio se tiene: La rapidez (el mensaje llega de forma casi inmediata), interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.
- **Intranet:** Es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.
- **Página Web:** Si bien una página Web o un portal en Internet es, por naturaleza, abierto a todo el mundo que accede a este medio, puede ser utilizada para la comunicación interna en la empresa. Esta podrá ser restringida a través de claves de acceso o abierta a todo el que quiera entrar.

Esta herramienta dará al personal la posibilidad de acceso a contenidos informativos acerca de la empresa y su gestión, resultados, productos o actividades, etc.

Los aspectos desarrollados en los párrafos anteriores acerca de la comunicación interna permiten comprenderla en su conjunto, y reconocer su importancia para la optimización de los procesos organizacionales y el rendimiento del personal en una corporación. Sin embargo, resulta conveniente señalar a modo de síntesis algunos mecanismos esenciales orientados a gestionar adecuadamente la comunicación que se da en el interior de una organización.

CAPÍTULO II

2.1 Comunicación Organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional "es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", (Fernández, 1999: 75)

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican

para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos. De modo que su interés estará encaminado a proyectar una imagen favorable o -en su defecto- a promover sus productos y servicios. No obstante, ambas son determinantes e importantes en el éxito de la organización.

2.2 Cultura Corporativa

Comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.

La podemos definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de “clima”, cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

La cultura organizacional puede considerarse como el conjunto de valores y creencias que tienen en común los miembros de una organización. Se refiere a una serie de significados compartidos que manejan los trabajadores y trabajadoras de la institución y que todos los nuevos integrantes deben aprender y aceptar como miembros de esa organización.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Debemos recordar asimismo, que la Cultura de una Empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo.

Es de suma importancia abordar definiciones como cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelve el cambio que involucra a dos culturas

distintas y de esta manera decidir acertadamente a la hora de iniciar el respectivo proceso de comunicación organizacional con el propósito de interiorizar dicho cambio en los empleados.

En lo que se refiere a las organizaciones, “cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros” (Fernández, 1999). Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

2.2.1 Elementos de la cultura corporativa

La comunicación corporativa está conformada por un conjunto de elementos que se amalgaman para definirla. El autor Tejada Palacios (1957:08) define la cultura organizacional como “el conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa [o grupo organizacional]” Se pueden explicar, entonces, de la siguiente manera:

- **La ideas:** Por ideas se entienden los conceptos que una organización tiene acerca de diversos aspectos que orientan su ejercicio y la relación que tienen lugar en ella, y que de común entendimiento entre sus integrantes. Claro ejemplo de esto es el significado que se le da al liderazgo, el concepto del uso del tiempo, lo que se entiende por gerencia, participación, etc.

- **Los valores:** Se definen como aquellos principios que rigen el comportamiento de la organización, al ofrecer pautas para la realización de las actividades encaminadas a alcanzar los objetivos deseados. Los valores son ideales que han de ser compartidos y aceptados por los integrantes de la organización, al respecto Andrade (citado de Fernández Collado, en su obra La Comunicación en las Organizaciones) indica que representan las pautas anheladas de la conducta individual y colectiva y proporcionan parámetros que establecen qué conductas deben ser recompensadas y cuáles sancionadas (2002: 89)

- **Las normas:** Se refiere al modo en que son aclarados y expuestos los cánones en la organización. El autor en este caso plantea dos modelos de normas:

a) Las que se impone la alta gerencia de la organización con el objeto de controlar, adiestrar y dirigir el comportamiento del personal (horario, modo de vestir de los miembros de la organización, forma de atender a los clientes) y

b) Aquellas que son creadas y asumidas por los grupos, con base en sus propios hábitos, procedimientos y tradiciones (como ejemplo de ello tenemos, forma de guardar los implementos de trabajo, no dejar solas las instalaciones, etc).

- **Las creencias:** Tienen su génesis en aquellos principios que son reconocidos y aceptados como verdaderos en la organización (indistintamente de su validez objetiva), y que forman la base que orienta sus actuaciones.
- **Políticas escritas:** El autor señala que “las reglas del juego” para alcanzar la armonía en la organización son patrones de acción que garantizan la simbiosis entre los departamentos y las relaciones de la organización con los diferentes públicos claves.
- **Motivación vertical:** Una estimulación al logro que parte de la dirección, es otro factor determinado en la conformación de una cultura corporativa que adicione valor a la organización.

Pizzolante menciona también entre los factores de la cultura, los ritos, los mitos, los tabúes. No obstante, dada la multiplicidad de designaciones no podemos facilitar el despliegue de todos.

2.2.2 Características de la Cultura Corporativa

Stephen (1996: pp 661)¹⁸ al referirse a la cultura corporativa como la percepción común, el sistema de significados que los miembros del grupo organizativo comparten, menciona algunas características que –según él- captan la esencia de la cultura de la organización:

- **Innovación y asunción de riesgos:** Se refiere al grado hasta el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los resultados:** Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

18 Expuesto en su obra *Comportamiento Organizacional (Organizational Behavior)*. Séptima Edición.

- **Orientación al equipo:** Consiste en el grado hasta el cual las actividades de trabajo están organizadas en base a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- **Energía:** El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- **Estabilidad:** El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento

Cada una de estas características sientan las bases para esbozar la cultura de una organización, al evaluar las percepciones compartidas que poseen sus miembros respecto de ella, el modo como se realizan las tareas asignadas y los patrones de comportamiento.

No obstante, la cultura organizacional no se restringe a la conjunción de un grupo de elementos que le confieren características definidas. Desempeña funciones diversas dentro de un conjunto organizativo. De esta forma contribuye a formar un compromiso en los empleados con la organización, que favorece la mejora de su desempeño y satisfacción, y funciona como dispositivo de control que conduce y da forma a las actitudes y proceder del personal, logrando que todo se dirija en una misma dirección. Asimismo, la cultura puede modelar el entorno emocional, controlar el grado de colaboración y competencia, adicionalmente, determinar la cantidad y tipo de interacción que se establezca entre los integrantes de la organización.

Entre otras cosas, la cultura crea diferencias entre una organización y las demás, por lo que conlleva un sentido de identidad. En ella se sientan las bases de la personalidad corporativa, de allí que se diga que se puede hacer tangible a través de la identidad. De esto se desprende su inexorable valor para la comunicación interna.

En este orden de ideas, Del Pozo agrega que la cultura corporativa se constituye también en un factor determinante del proceso y de la comunicación interna, y viceversa, por cuanto la cultura legitima el estilo de la comunicación intracorporativa, y esta última se encarga de estructurar y dinamizar a la cultura organizacional. Así que:

Para que exista comunicación interna, la cultura empresarial [organizacional] tiene que hacer lo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y ser de la empresa. (2000: p 29)

2.3 Identidad Corporativa

La sociedad mediática en que nos toca vivir ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno como en su interior. Así, las palabras identidad e imagen se han asociado a la noción de organización, dando lugar a conceptos tales como imagen institucional e identidad organizacional. Paradójicamente, tratándose de comunicación estos significantes asumen diferentes significados, dependiendo de quién los emplee.

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad.

Podemos decir que la identidad corporativa es el conjunto de los atributos por los cuales la empresa logra definir sus parámetros, a fin de lograr una personalidad propia. La identidad corporativa es un instrumento fundamental dentro de una empresa, para establecer su competitividad, la elaboración y gestión de este instrumento operativo no es solamente cuestión de diseño, sino que constituye un ejercicio esencialmente pluridisciplinario.

Pizzolante, en su obra *Reingeniería del Pensamiento* señala lo siguiente:

La identidad es una personalidad constituida por la empresa. No es una casualidad que la empresa posee, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en describir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial (2004: 114).

El rasgo fundamental que otorga a la identidad ese carácter importante dentro del quehacer organizativo es que conforme una unidad lógica de mensajes a transmitir. A través de la identidad se informa a la opinión pública acerca de la razón de ser de la empresa. Por otro lado, Tejada Palacios define la identidad de una empresa como:

Su personalidad es trascendente en el sentido de que se proyecta más allá de la inminencia organizativa hacia el entorno en que la empresa desarrolla su actividad sea interno o externo. La identidad es, por lo tanto, una dimensión de personalidad que se caracteriza por estar dotada de una propiedad de concentración de diferentes rasgos constitutivos del modo de ser y de hacer organizacional (1993: 04).

En fin, la identidad corporativa de una empresa o marca se define como un conjunto de atributos y valores que toda empresa, o cualquier individuo, posee: su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala. La propia empresa se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, la cultura de la empresa.

Todas las empresas, aunque no comuniquen nada, emiten continuamente mensajes a su alrededor. La imagen visual es uno de los medios prioritarios, que más utilizan las empresas para transmitir y manifestar su identidad, mostrándola al público.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que

imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y equipamiento, recursos y discurso.

Desde una perspectiva diferente, esto es, desde un punto de vista comunicacional, el autor Tejada Palacios, sostiene que la identidad es el yo de la organización, es una pieza fundamental del edificio de esta. La identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización.

Podemos decir que la filosofía corporativa se define como la concepción general de la organización, la cual es establecida para alcanzar sus metas y objetivos, es decir, lo que la institución quiere ser.

Por su parte la cultura corporativa, se refiere trata de los principios básicos que comparten y aceptan los miembros de la organización, es decir, las pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales.

Podemos decir que la identidad corporativa se divide en:

- **Identidad Visual:** Se asocia, por lo general, con el estilo que la organización adopta cuando se enfrenta, principalmente al mundo exterior. Así, constituyen la identidad visual: el logotipo o emblema que utilice la organización, su slogan, rotulado, colores corporativos, la arquitectura o diseño de las instalaciones, etc., en fin, todos los símbolos visuales a través de los cuales se hace “conocer, reconocer y memorizarse” (Costa, 1993)

Esta identidad, expresada sistemáticamente por símbolos gráficos, “constituye un punto de referencia privilegiado para la construcción y promoción de la imagen corporativa” (ob. cit, p.09), por cuanto los aspectos visuales son los más expuestos al escrutinio público.

- **Identidad Conceptual:** Es aquella que hace posible la reproducción comunicativa de la cultura organizacional, de allí que también responda a la denominación de identidad

cultural. Es entonces, la representación tangible de la personalidad de la organización. En este sentido para hablar de la identidad conceptual se debe partir de la cultura corporativa y los elementos que la conforman, los cuales se pueden entender como componentes de dicha identidad.

En la identidad corporativa encontramos los siguientes elementos: la visión, que constituye un conjunto de ideas generales que proporcionan un marco de referencia en dos tiempos, lo que se es y lo que debe ser. *La visión* diseña el futuro de la organización. *La misión*, es la razón de ser de la empresa. Es la forma como la organización actúa para lograr la visión, pues describe el carácter básico de la empresa y proporciona el sentido y la dirección que necesita la organización para encaminarse a la acción.

La imagen corporativa sería una de esas estructuras mentales cognitivas que se forma por medio de las sucesivas experiencias de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y la diferenciarían de las demás organizaciones del sector.

Esta red de atributos significativos es un conjunto de creencias sobre la institución, que el individuo cree que son correctas y evaluará a aquella en función de dichas creencias. De esta manera una organización es identificada por una persona como perteneciente a un sector organización real y con una determinada forma de manifestarse por medio de una serie de características o atributos significativos que la diferenciarán de otras.

La importancia de la imagen de la organización radica en: destacar la verdadera identidad de la organización, transmitir notoriedad y prestigio, reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización, conseguir una opinión pública favorable, y organizar el futuro de la organización.

En síntesis, se trata de posicionar la organización en la mente de los públicos elegidos de la misma manera que se inserta un producto en un mercado determinado. Ese retrato mental (imagen) puede ser desglosado en varios atributos.

2.3.1 Importancia de la identidad corporativa

La identidad corporativa actúa como un adhesivo que promueve el compromiso del público interno con su organización y a su vez impulsa su posicionamiento en la mente del público externo. Así, en la medida en que la organización ostente una identidad fuerte y convincente, será mucho más viable la consecución de los objetivos que procura. Por ejemplo, Van Riel plantea la importancia de la identidad corporativa, en función del público objetivo, en este sentido expresa:

Aumentar la motivación entre los empleados. Una sólida identidad corporativa permite crear entre los miembros de la organización un “sentimiento de nosotros”, identificándolos con la organización. En efecto, incrementa el grado de compromiso e implicación de los miembros del cuerpo organizativo, afectando su comportamiento interno, lo que al mismo tiempo genera impacto externo, por cuanto los empleados son el reflejo de los valores de la organización en el exterior. (1997: 30)

Con base a esta apreciación se puede añadir que cuando los empleados se identifican firmemente con la empresa [organización], es más fácil que muestren una actitud de apoyo hacia ella, o bien que acepten las premisas de la organización, y tomen decisiones consecuentes con los objetivos de la misma.

De acuerdo con esto se garantiza que los públicos externos puedan percibir una personalidad corporativa fuerte y, en consecuencia formarse una imagen favorable de la corporación. Así, la identidad corporativa debe suponer una conexión fuerte de afinidad entre empleados y organización.

Inspirar confianza entre los públicos externos de la organización: de lo anterior se desprende que una fuerte identidad corporativa aumenta el reconocimiento de la organización entre sus públicos externos, a su vez les permite desarrollar una clara imagen de ella. Por esta razón, es esencial, que la identidad corporativa se despliegue bajo un propósito establecido, que se basa en los objetivos corporativos y su comunicación sea consecuente con estos para evitar incongruencias que conduzcan a una pérdida de credibilidad.

El alcance de estos beneficios de la identidad corporativa sólo será posible si la organización procede a comunicar adecuadamente los elementos que constituyen su personalidad o contorno corporativo, como lo define Pizzolante¹⁹.

Es vital para los miembros de la organización conocer el entorno en el que se desenvuelven y al cual pertenecen, saber qué es, cómo es, de dónde viene, hacia dónde va, cuál es su filosofía, su razón de ser, a qué le concede importancia, a quién está dirigida. La respuesta a estas interrogantes aunadas a la calidad de actuación de la organización, le aportará al personal un conocimiento integral de la corporación, y a esta última una mayor aceptación e idealización de sus públicos objetivos.

19 Expuesto en su obra: *Reingeniería del Pensamiento*. (1996:56): Ver Bibliografía

CAPÍTULO III

3.1 La organización: Centro Postal Caracas – sede principal de Ipostel

El Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, también conocido como Ipostel es un organismo del estado, a pesar de ser definido jurídicamente como un instituto autónomo, con patrimonio propio, adscrito al Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación (Mppcti). Tiene a su cargo el servicio de la correspondencia pública y privada.

Como actividad principal Ipostel realiza la recepción, transporte y entrega a nivel nacional e internacional de correspondencia y encomiendas, así como el préstamo de servicios integrales de telegrafía, comunicación electrónica y servicios postales y filatélicos. Todo ello, por principio, en el fin social que le compete a ser una alternativa de comunicación accesible y económica para todos los venezolanos.

3.2 Antecedentes

Al hablar de antecedentes, debemos comenzar señalando que el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, mejor conocido como Ipostel, se fundó como institución el 28 de Enero de 1978, día en que salió publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 2146 Extraordinaria, durante el Gobierno del ex presidente Carlos Andrés Pérez.

Establecida en un plazo de 180 días a partir de la promulgación de Ley, para su entrada en vigencia, se instaló en el Centro Postal Caracas la comisión Organizadora del Instituto Postal Telegráfico, el 24 de Abril de 1978, la cual como su mismo nombre lo indica, se encarga de los aspectos organizativos durante ésta etapa de transición.

El 1° de Agosto de 1978, en el Despacho del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Jesús E. Vivas Casanova, toma posesión el Directorio del Instituto

Postal Telegráfico e inicia sus actividades como Autónomo a partir del 1° de Enero de 1979.

La idea de descongestionar al Ministerio de Transporte y Comunicaciones – antiguo Ministerio de Comunicaciones– que se encontraba saturado de funciones, induce a la creación de un organismo magno y competente en materia postal telegráfica, para lo cual se invirtió dinero y demás recursos.

En consecuencia, el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel) es creado en enero de 1978, pero no es sino hasta enero de 1979 que inicia sus actividades, manteniéndose vigente la Ley de Correo y sus Reglamentos en todas aquellas disposiciones que no colindarán con la Ley de Creación de este Organismo. Consecuentemente, Ipostel pasa a administrar los servicios postales y telegráficos de carácter público, ejerciendo la suprema autoridad en materia postal y telegráfica, bajo la subordinación del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, actual Ministerio de Infraestructura, potestad que hace extensiva a la esfera privada.

A partir del 8 de Enero de 2007 y según Gaceta Oficial N° 5.836 Extraordinario el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, pasa a depender del Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática, por Decreto del Ciudadano Presidente de la República Bolivariana de Venezuela Hugo Rafael Chávez Frías.

Desde el 14 de mayo de 2009 hasta la fecha, tras la desintegración del Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática, el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, paso a formar parte del Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación (Mppcti), hoy Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (Mppeuct).

3.3 Objetivos de Ipostel

Esta organización tiene como objetivo establecido ofrecer a sus clientes el mejor servicio y atención a nivel regional, nacional e internacional, a través del desarrollo óptimo de las actividades que se desarrollan en su interior, a propósito de garantizar la satisfacción de sus clientes, manteniendo involucrado al personal y comprometiéndose con sus clientes para lograr resultados óptimos, objetivo que es complementado con otros más específicos:

- Ofrecer una gama de servicios que satisfagan a sus clientes
- Cumplir con los plazos de entrega establecidos en la prestación de sus servicios
- Cumplir con las normas y procedimientos en la ejecución de sus actividades internas
- Garantizar la confiabilidad y el respeto en el manejo de la información que se les confía
- Satisfacer con excelencia las necesidades de servicio en las comunicaciones postales y telegráficas
- Atender con orgullo, calidad y satisfacción a todos sus clientes

3.4 Misión, visión y valores del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela

El Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel) es una empresa pública que tiene como misión prestar y regular el servicio postal con calidad, rapidez, seguridad y economía orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad, de acuerdo, a los principios constitucionales.

Según lo publicado en el portal web de Ipostel su misión es *“satisfacer con excelencia las necesidades de servicios en comunicaciones postales y telegráficas de nuestros clientes”* (www.ipostel.gob.ve/institucion).

Por otra parte su visión es ser una institución pública eficiente, en la prestación de servicio, mediante el desarrollo de políticas que contribuyan al fortalecimiento del rol regulador, alineados a los estándares internacionales de calidad, garantizando la satisfacción de los clientes a través de la innovación tecnológica y sentido de compromiso de su Recurso Humano.

La visión de Ipostel se refiere a “ser una organización que atienda con orgullo, calidad y satisfacción a todos los clientes, con una red accesible al uso de servicios postales y telegráficos, conformándonos en un equipo indetenible hacia la excelencia” (www.ipostel.gob.ve/institucion).

3.5 Valores organizacionales de Ipostel

A continuación se señalan los valores organizacionales establecidos por Ipostel que presiden e identifican su labo, publicados a través de su portal web (www.ipostel.gob.ve/institucion):

- **Experiencia:** Se refiere a que la institución debe realizar de forma óptima las actividades para garantizar la satisfacción de sus clientes.
- **Confidencialidad:** Garantizar el respeto, y secreto en el manejo de la información que confían los clientes a la organización.
- **Seguridad:** Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la ejecución de sus actividades.
- **Rapidez:** Se refiere al cumplimiento de los plazos establecidos en la prestación de nuestros servicios.
- **Trabajo en equipo:** Involucrarse y comprometerse para alcanzar resultados óptimos.
- **Cultura de servicio:** Servir con el mejor trato y atención a los clientes internos y externos.

3.6 Estructura Organizativa

A través de una estructura organizativa se puede ordenar y coordinar las distintas unidades administrativas que conforman una organización, y definir formalmente las tareas y relaciones de autoridad que atañan a cada una de ellas. Esta distribución organizacional permite además, ilustrar –mediante los diversos niveles de jerarquía- las interrelaciones que se dan dentro del conjunto organizativo. En efecto, conocer la estructura de una organización es fundamental para sus miembros, por cuanto, tal y como manifiesta Arrieta (2002; 89), facilita una comprensión integral del funcionamiento de la organización y contribuye a plantear la visión de su entorno laboral (p.25)

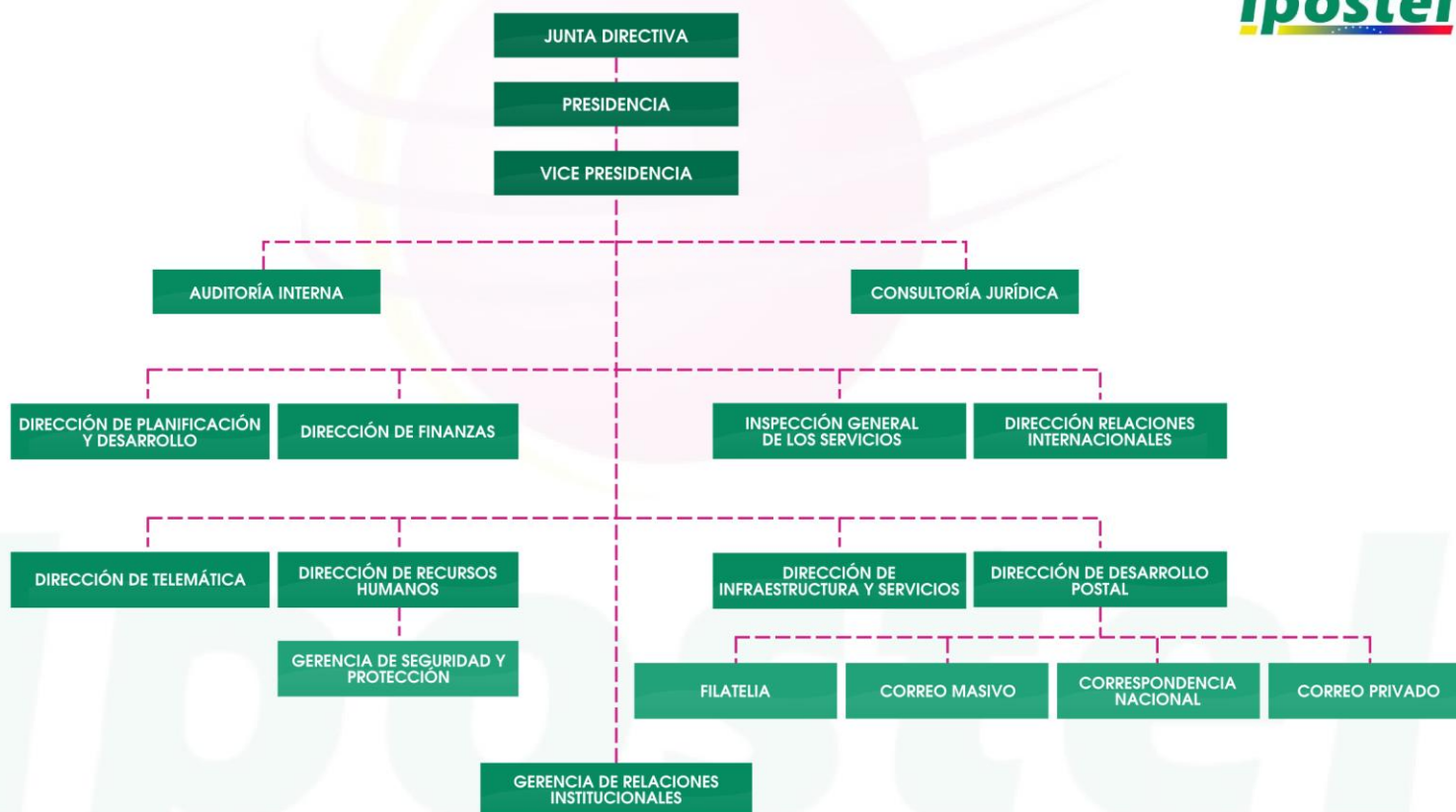
La administración de Ipostel específicamente en el Centro Postal Caracas, se ha encargado de definir una estructura organizativa funcional, que refleja la división del trabajo, así como también las funciones generales y específicas de todas las unidades, delegadas por la Presidente, como máxima autoridad.

En esta estructura se identifican las distintas direcciones y oficinas administrativas que conforman el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, sede Centro Postal Caracas.

La representación gráfica de esta estructura se proyecta en el organigrama, así lo podemos apreciar en la siguiente figura, como funciona y se compone este órgano.

ORGANIGRAMA GENERAL DE IPOSTEL

Sede Centro Postal Caracas



CAPÍTULO IV

4.1 Estado de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas

La delimitación de un plan de comunicación interna orientado a proponer estrategias que favorezcan los nexos entre el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), específicamente el Centro Postal Caracas (CPC) y su público interno, exige llevar a cabo una evaluación previa sobre el estado de la comunicación dentro de este órgano público, para así detectar las posibles deficiencias y áreas de oportunidad de la organización. En este sentido, el diagnóstico se constituye en una actividad esencial de la organización.

De allí que este capítulo se aproxime al análisis de los puntos fuertes y débiles del CPC sede principal de Ipostel, en cuanto a sus procesos de comunicación interna, demandas de información e interrelación de su personal y el grado de implicación de sus miembros.

La elaboración de un diagnóstico del funcionamiento de la comunicación interna en el CPC, constituye la primera etapa para el diseño la estrategia comunicacional que plantea esta investigación. A partir de este, lo que se pretende es establecer medidas correctivas adecuadas a la situación actual de la organización y aumentar así, las probabilidades de éxito del proyecto comunicacional y el logro de los objetivos que se plantea esta organización.

Como método inicial, la definición de la situación interna del Centro Postal Caracas (CPC) contempla la previa observación de su organigrama, por cuanto este no se limita sólo a diagramar la estructura organizativa de la entidad, sino que permite tener una aproximación de las redes formales de comunicación, que tienen lugar en el seno de la organización.

Seguidamente se procede a buscar cuál es la percepción de los miembros de la organización con respecto a los medios existentes y cómo son utilizados para que sus miembros se comuniquen.

La forma más común y clara de describir las redes formales de comunicación en una organización como se mencionó anteriormente es el organigrama. Este instrumento no sólo grafica el andamio fundamental de una institución, cómo se organizan sus componentes, permite además, conocer las direcciones en que fluye la comunicación que tiene lugar dentro de ella, a través de líneas de relación. No obstante pretende una aproximación a los tipos de comunicación formal y a los grupos conexos que hacen vida en el Centro Postal Caracas a través de su organigrama, constituye un reto arduo e incluso de difícil alcance.

Al respecto, se subraya que el organigrama de esta institución representa las direcciones, departamentos y gerencias que integran la organización, en fin, diagrama sus componentes. Asimismo, refleja algunos niveles de jerarquía y autoridad, que son definidos por líneas de mando entre las unidades; pero la distribución de las líneas de relación de acuerdo a las funciones y rangos, no es cónsona con la realidad de éste órgano público. Se vislumbra más cuidado por la armonía estética que por la definición precisa de los diferentes niveles jerárquicos existentes en el Centro Postal Caracas y las relaciones que prevalecen en ella.

Es importante considerar -tal y como afirma Melinkoff (citado en Marcano, 1999)- que:

La efectividad de un organigrama para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones; además sus estratos jerárquicos (p.78).

No obstante, el instrumento a través del cual se pretende representar la estructura formal de la organización difiere, en cierta forma de lo expuesto por el autor. Se caracteriza por presentar un conjunto de unidades limitadas -exclusivamente- a establecer una relación con la Dirección General del Centro Postal Caracas y con la

máxima autoridad de la organización: la Presidente, quien pasa a ser la figura central en la que recae la responsabilidad de supervisar y coordinar a todos los servidores públicos.

Dado a que son escasas las líneas de relación, no se aprecia con claridad quién se comunica con quién, qué miembros actúan como puente entre los que podrían ser contraproducentes para la institución, ya que la ausencia de una comunicación regulada puede dar lugar a confusiones e incompatibilidades en la emisión y recepción de mensajes entre los miembros del órgano local.

Partiendo de lo antes señalado, Ipostel opera como una organización un tanto informal, donde las relaciones personales y sociales no son establecidas por la estructura, aunque se producen espontáneamente a medida que las personas se van asociando entre sí.

Cabe enfatizar que a toda persona que trabaja en una organización determinada le interesa saber con quienes ha de relacionarse, qué lugar ocupa y cómo encaja dentro de esa organización. De allí que se parte la premisa que se dedique especial atención al estudio del organigrama.

No es una novedad insistir en que un conocimiento generalizado de todo cuerpo organizativo es vital, para lograr la identificación y el buen desempeño de su personal. En este sentido, el organigrama de Ipostel sede Centro Postal Caracas, como instrumento informativo que persigue familiarizar al personal con su estructura, se debería abocar a simplificar el conocimiento de la organización y a posibilitar un mayor entendimiento de sus sistemas, para lo cual se requiere, en principio, un reconocimiento de su importancia y su adecuación conforme a la estructuración real de la institución.

Los párrafos precedentes han permitido una valoración del organigrama del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, en vista de su propiedad de esbozar las redes formales de comunicación en la organización. No obstante, este instrumento, conviene destacar que para conocer y medir -acertadamente- las necesidades y desempeño de comunicación dentro del Centro Postal Caracas, es necesario entrar en

contacto con individuos y equipos que conforman esta institución, aplicando herramientas de análisis que permitan la extracción de datos y su consciente valoración así, la evaluación de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a una muestra de la población de la organización se constituye en una técnica elemental para determinar el estado actual de las comunicaciones internas.

4.2 Análisis de resultados de las encuestas

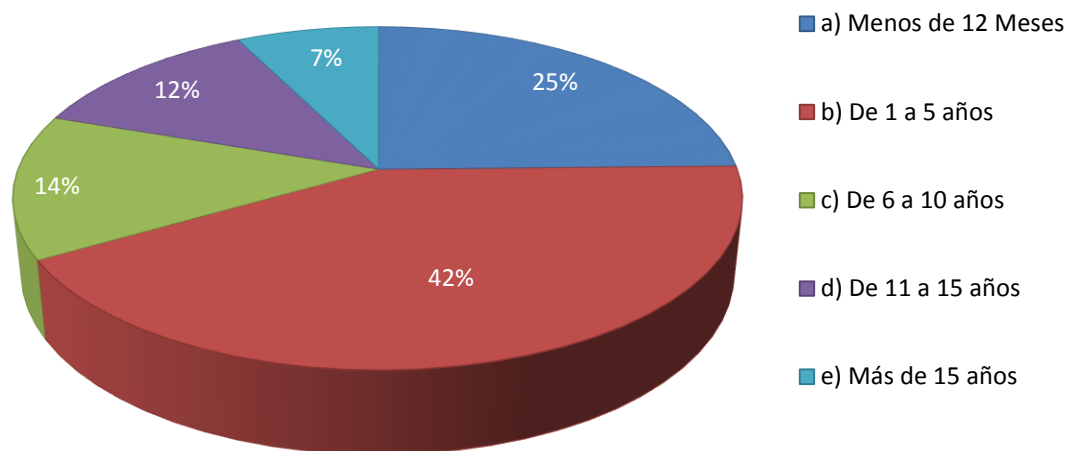
Para presentar los datos obtenidos durante la investigación, a través de la aplicación de una encuesta, aplicadas a distintos miembros que prestan servicio en el Centro Postal Caracas (CPC), quienes fueron seleccionados de manera aleatoria en cada uno de los estratos determinados. Seguidamente se realizó el procesamiento de la información obtenida en cada uno de los ítems de forma manual, para ello, se procedió a la clasificación de los datos según su naturaleza, numéricos y verbales (en el caso de las preguntas abiertas).

Los datos obtenidos fueron presentados y convertidos en porcentajes, acompañados de gráficos (tablas y diagramas de torta) a propósito de facilitar la interpretación de la información. Asimismo, se presentó una breve interpretación de los resultados obtenidos en cada ítem a fin de iniciar el proceso de evaluación del estado de las comunicaciones dentro del CPC.

En el caso de las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas se observaron las opiniones comunes, aquellas que se repetían con mayor frecuencia y, consecutivamente, se simplificaron a categorías determinadas, para facilitar la interpretación de los datos.

A continuación observaremos los resultados de las encuestas aplicadas a un grupo de trabajadores del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, sede Centro Postal Caracas a través de tabla de resultados y gráfico.

Ítems 1: Tiempo trabajando en Ipostel



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Menos de 12 meses	20
b) De 1 – 5 años	34
c) De 6 – 10 años	11
d) De 11 a 15 años	10
e) Más de 15 años	6
TOTAL	81

Análisis

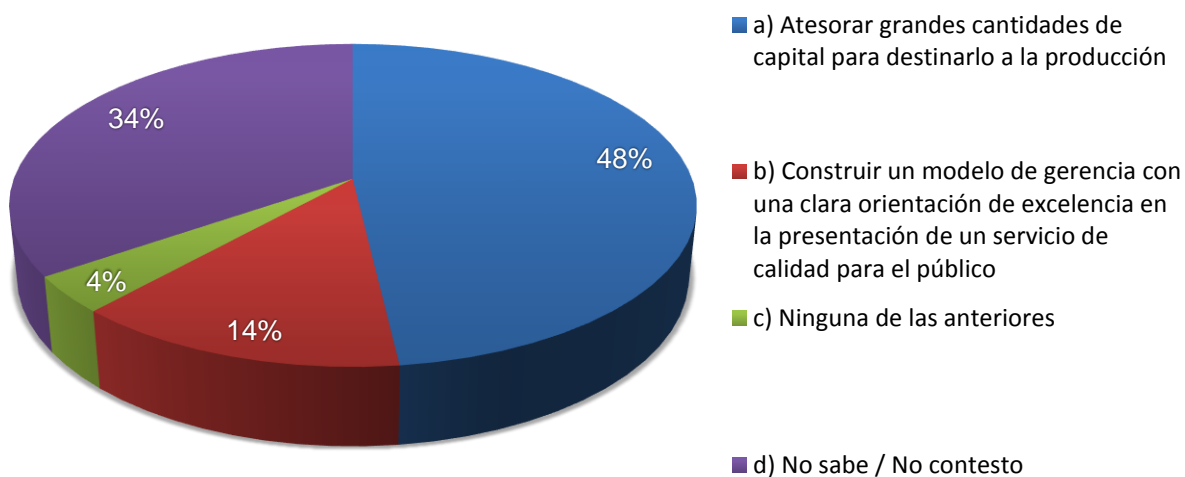
El 42% de los encuestados afirma tener un periodo no mayor a 5 años trabajando en Ipostel – Centro Postal Caracas, mientras que el personal con menos de 1 año en la institución está representado por un 25% de la muestra seleccionada. Los empleados con más años de antigüedad constituyen una población menor y en este caso están representados por un 7% de la muestra total.

De lo expuesto en el gráfico anterior se desprende que una de las razones por las cuales los trabajadores y trabajadoras pudiesen no sentirse identificados con los valores institucionales, la misión y líneas de acción marcados por la institución es por el poco tiempo que llevan siendo parte de la organización. Lo que puede afectar en gran medida el desarrollo exitoso de los objetivos que persigue el Centro Postal Caracas.

Por otra parte podemos inferir que es muy poco el personal que se ha mantenido dentro de la institución por más de 5 años, la población más longeva del CPC podría estar representada por un 20% de la población total.

Es importante que el Centro Postal Caraca motive y fortalezca los lazos entre sus miembros a propósito de lograr la permanencia del personal en sus funciones y la continuidad de los proyectos y metas propuestas. Para ello, se requiere la detectar cual es la visión que tienen los trabajadores y trabajadoras de la organización donde trabajan.

Ítems 2: De los siguientes enunciados ¿cuál describe mejor el objetivo de la institución donde trabaja (Ipostel)?



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Atesorar grandes cantidades de capital para destinarlo a la producción	39
b) Construir un modelo de gerencia con una clara orientación de excelencia en la presentación de un servicio de calidad para el público.	11
c) Ninguna de las anteriores	03
d) No sabe / No contestó	28
TOTAL	81

Análisis

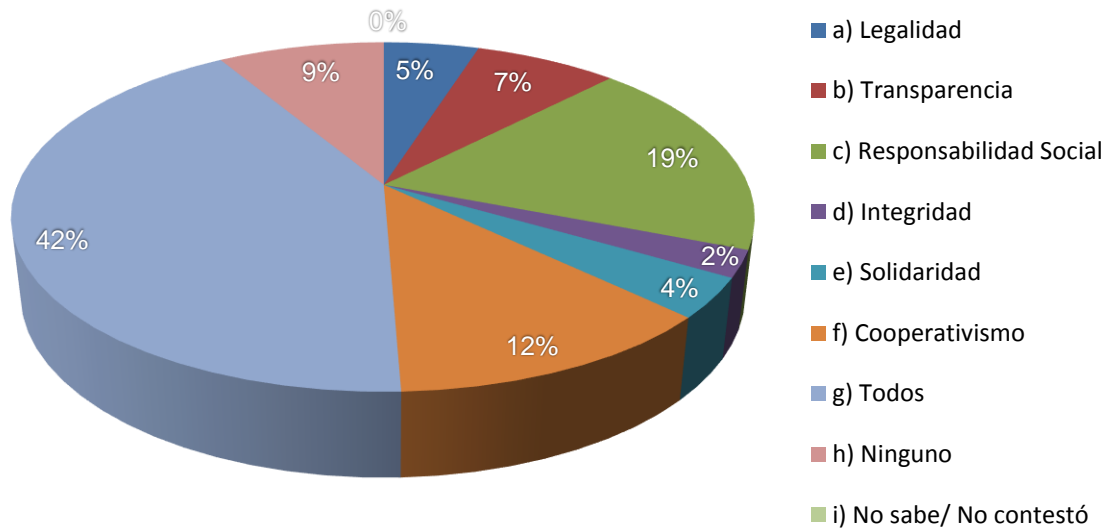
Según los resultados obtenidos en este ítem se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores y trabajadoras de Ipostel que hacen vida en el Centro Postal Caracas consideran que esta organización tiene como principal visión producir grandes cantidades de capital, así se puede observar en los resultados obtenidos en el estudio donde el 48% del público interno selecciono el apartado a. De esta afirmación podemos inferir que el personal se siente excluido de las líneas de acción que ejecuta la organización, ya que para ellos la visión está marcada por los intereses de los que dirigen la institución.

Por otra parte se puede observar que solo un 14% está de acuerdo en que el enfoque de esta organización va más hacia obtener ganancias ofreciendo al público servicios de calidad e involucrando al personal a establecer un claro modelo de gerencia orientado a la excelencia.

Cabe destacar que un número importante de la muestra estudiada representada por un 34% prefirió no responder a esta interrogante. Lo que permite inferir que no tienen clara la visión y misión de la organización en la que trabajan. Mientras que un 4% de la población considera que ninguno de los enunciados presentados describe a la organización en estudio.

Asimismo se pudo apreciar que el personal con menos años de servicio dentro de Ipostel- Centro Postal Caracas no tiene clara cual es la visión de la organización donde trabajan.

Ítems 3: ¿Cuál de los siguientes conceptos considera que describe mejor los valores que constituyen a Ipostel?



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Legalidad	04
b) Transparencia	06
c) Responsabilidad Social	15
d) Integridad	02
e) Solidaridad	03
f) Cooperativismo	10
g) Todos	34
h) Ninguno	07
i) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	81

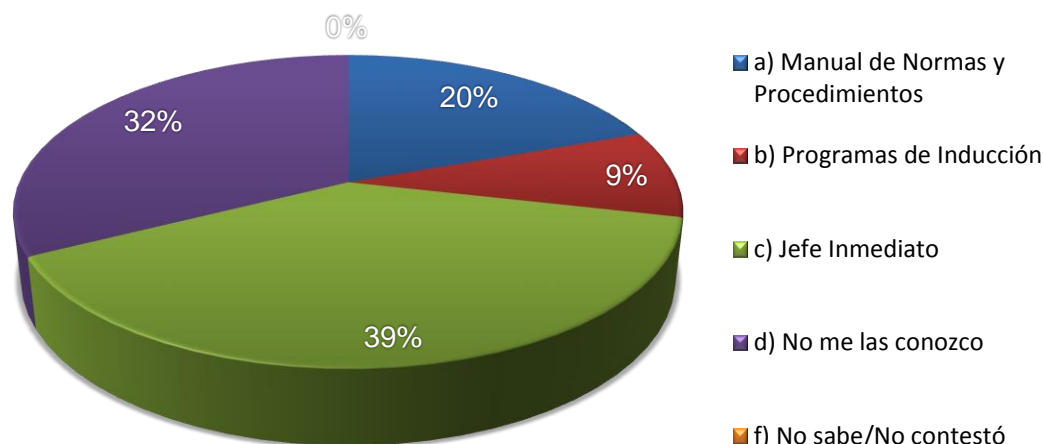
Análisis

En este gráfico podemos observar que casi el cincuenta por ciento (50%) de la población del Centro Postal Caracas contempla a la organización como un ente con valores bien establecidos a pesar de que no tienen claro la visión de la organización como se pudo observar en el gráfico del ítem número 2.

Esta afirmación parte de que el 42% selecciono la opción “todos”, por tanto la muestra en estudio considera que el instituto se imparte dentro de su cultura organizacionales conjuntamente valores como la legalidad, transparencia, responsabilidad social, integridad, solidaridad y cooperativismo.

Por otra parte el 18% de la muestra considera que el valor que prevalece dentro de la organización es la responsabilidad social, seguidamente encontramos el cooperativismo con un 12%, transparencia con un 7%, legalidad 5%, solidaridad 4%. Mientras que sólo un 9% de la población considera que la organización no está constituida por ninguno de los valores establecidos en la consulta, este 9% de la población estuvo representando en gran parte por los empleados que tienen más de 11 años prestando servicio a esta organización.

Ítems 4: Medio a través del cual fueron explicadas las políticas de la organización en la que trabaja



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Manual de normas y procedimientos	15
b) Programas de Inducción	07
c) Jefe Inmediato	30
d) No me las conozco	25
e) Nadie me explicó	0
f) No sabe/ No contestó	04
TOTAL	81

Análisis

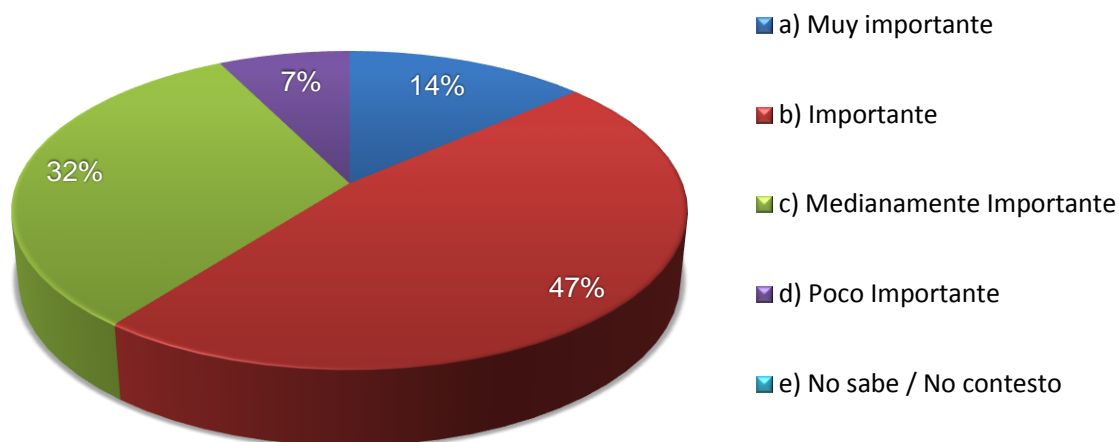
El 37% del público interno consultado señaló que conocieron las políticas y normas del Centro Postal Caracas a través de su Jefe inmediato.

Por otra parte un 31% alegó desconocimiento de estas políticas, lo cual se puede atribuir a que actualmente Ipostel – Centro Postal Caracas no tiene bien establecida una línea de políticas organizacionales, o bien, sus trabajadores y trabajadoras no han sido informados al respecto. Cabe destacar que este segmento de la población que desconoce la existencia de políticas de la institución está conformada por el personal

con menos de cinco años laborando en la institución. Lo que nos permite inferir que dentro de la organización no existen lazos de comunicación entre el personal y la organización. Asimismo podríamos decir que la organización no cuenta actualmente con unas políticas institucionales bien establecidas y de existir no son comunicadas a sus miembros, lo que ocasiona el desapego, poca afinidad, y falta de identidad de los miembros con la institución donde laboran.

Asimismo un 16% de la población asegura tener conocimiento de las políticas organizacionales gracias al Manual de Normas y Procedimientos. Este segmento de la población en estudio estuvo representado por el personal con más de 10 años dentro del Centro Postal Caracas.

Ítems 5: Usted califica Ipostel como una organización



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Muy importante	11
b) Importante	38
c) Medianamente Importante	26
d) Poco Importante	06
e) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	81

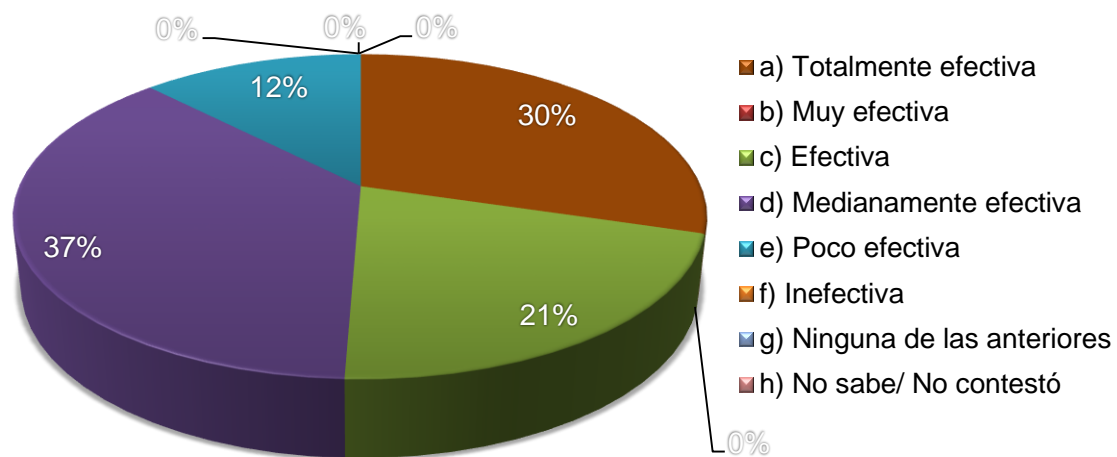
Análisis

La mayoría del personal que hace vida en el Centro Postal Caracas – Ipostel valora la institución una organización “Importante”, esto lo podemos afirmar ya que el 47% de la muestra hizo esta selección y un 13% población la considera la institución como una organización “muy importante”. Por tanto, podemos decir que gran parte de los trabajadores y trabajadoras de esta institución están conscientes del impacto e importancia de Ipostel como empresa prestadora de servicios postales, aunque no estén claros de las políticas institucionales que mantiene la institución en estos momentos.

Mientras que un 32% de la población consultada la considera como una organización “medianamente importante”, este porcentaje de la población estuvo representado en gran medida por el personal que tiene entre más de 5 años dentro de la organización.

Podemos decir que la valoración que da el público interno de la institución es en parte positiva, ya que sólo el 8% de la población considero a Ipostel como una organización “poco importante”. Esta valoración fue percibida en gran medida por el personal con más años de servicio en la organización.

Ítems 6: ¿Cómo considera que es la comunicación entre los departamentos de la institución?



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Totalmente efectiva	24
b) Muy efectiva	0
c) Efectiva	17
d) Medianamente efectiva	30
e) Poco efectiva	10
f) Inefectiva	0
g) Ninguna de las anteriores	0
h) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	81

Análisis

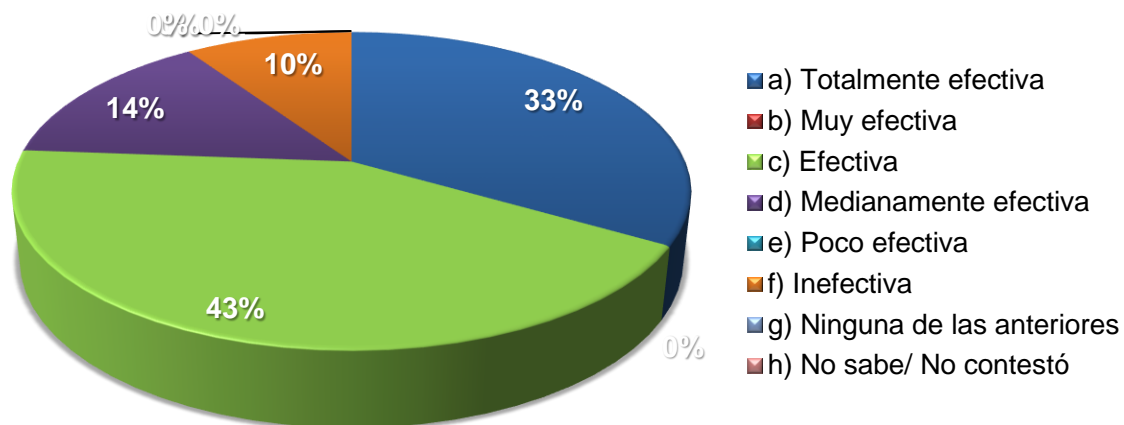
Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que la comunicación entre las distintas áreas que conforman esta organización el Centro Postal Caracas – Ipostel, es calificada por un 37% de sus miembros como medianamente efectiva. Por tanto podemos inferir que los trabajadoras y trabajadores no sienten que los canales de comunicación que existen actualmente dentro de la organización no son suficientes, ni efectivos.

Mientras que para 30% del personal esta comunicación es evaluada como efectiva. Sólo un 12% del público interno considera que la comunicación entre ellos es Totalmente efectiva.

Los resultados obtenidos en este ítem nos muestran que es necesario evaluar los canales de comunicación que existen actualmente y cómo se están utilizando dentro de la organización.

Resulta señalar que las apreciaciones negativas acerca de cómo es la comunicación entre los departamentos que conforman el Centro Postal Caracas fueron impartidas por el personal con más antigüedad.

Ítems 7: La relación entre los compañeros de trabajo es:



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Totalmente efectiva	28
b) Muy efectiva	0
c) Efectiva	36
d) Medianamente efectiva	12
e) Poco efectiva	0
f) Inefectiva	08
g) Ninguna de las anteriores	0
h) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	81

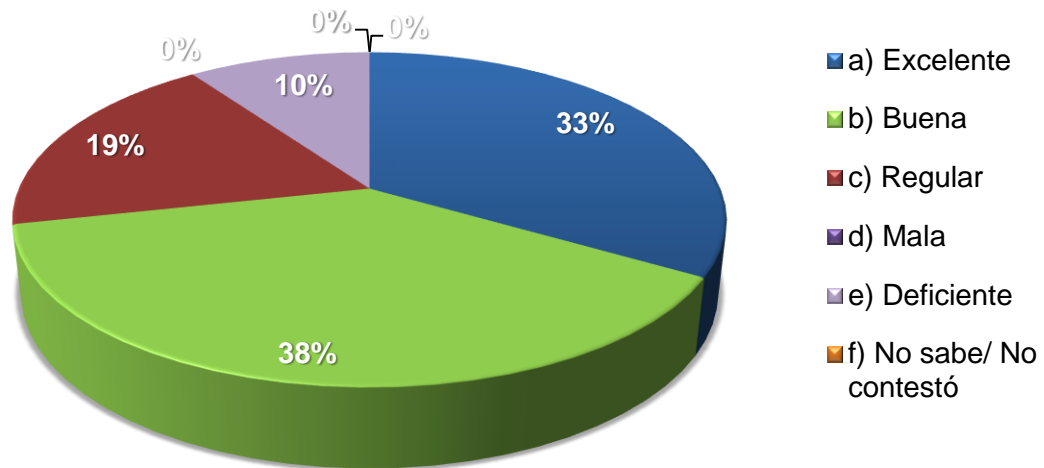
Análisis

El 37% de la población consultada indicó que la comunicación con sus compañeros de trabajo es “efectiva”, esto puede traducirse en que la relación entre los trabajadores es buena. Por su parte 30% de la muestra calificó la comunicación entre compañeros como “Totalmente efectiva” esto podría interpretarse como excelente.

Esto puede ser utilizado como una herramienta a favor al momento de diseñar un plan de comunicación dirigido al personal que labora en el Centro Postal Caracas. La buena relación entre los miembros de la organización puede ser utilizada como un canal efectivo de comunicación.

Sin embargo un 10% de los encuestados considera que la comunicación con sus compañeros es inefectiva.

Ítems 8: Valor de la comunicación entre usted y su jefe o personas de mayor jerarquía



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Excelente	27
b) Buena	31
c) Regular	15
d) Mala	0
e) Deficiente	08
f) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	81

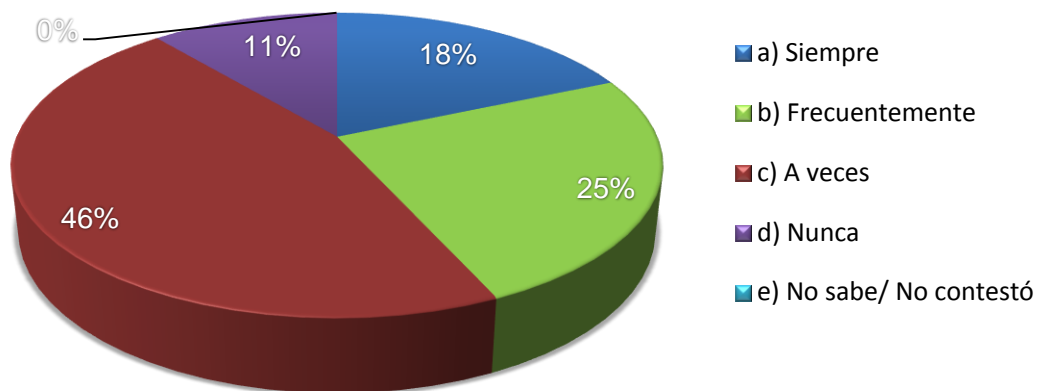
Análisis

Según los resultados obtenidos podemos afirmar que la relación de los empleados con sus superiores es considerada buena por el 38% de la muestra consultada, y es considerada como excelente por un 33%.

Por tanto podemos inferir que los jefes pueden ser considerados como piezas fundamentales en la propuesta de comunicación que se planteara a continuación, ya que la mayoría de los miembros de la organización consideran que la comunicación con los jefes como efectiva. Sólo un 19% considera que la comunicación es regular.

Por otra parte solo el 10% de los trabajadores y trabajadoras considera la comunicación entre ellos y sus jefes inmediatos como deficiente.

Ítems 9: La opinión de los empleados es tomada en cuenta



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Siempre	15
b) Frecuentemente	21
c) A veces	39
d) Nunca	09
e) No sabe / No contestó	0
TOTAL	81

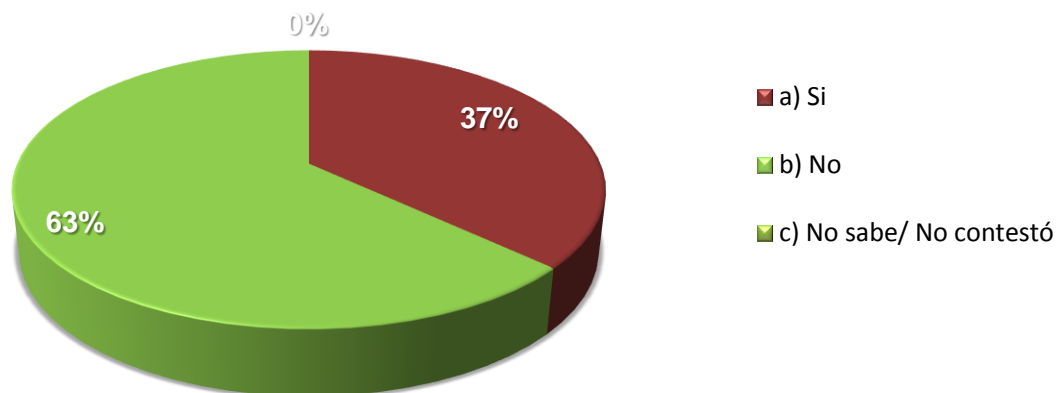
Análisis

El 46% de la muestra refiere que sólo “a veces” es tomada en cuenta la opinión de los trabajadores y trabajadoras del Centro Postal Caracas – Ipostel por parte de los directivos de la organización, a lo que se contrapone la percepción del 25% de los consultados, quienes señalan que sus opiniones son tomadas en cuenta “frecuentemente”. Un 16% afirma que “siempre” son valoradas sus consideraciones u opiniones en la organización.

Sólo un 11% de la población considera que su opinión “nunca” es tomada en cuenta dentro de la organización.

Estos resultados nos llevan a concluir que es importante tomar en cuenta la opinión de los empleados y que en miras a la implementación del plan de comunicación interna que se plantea diseñar se debe tomar en cuenta la participación de los trabajadores y trabajadoras a propósito de fortalecer esa imagen que actualmente tienen los trabajadores con respecto a este punto.

Ítems 10: Desde su punto de vista ¿Ipostel promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones?



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Si	30
b) No	51
c) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	81

Análisis

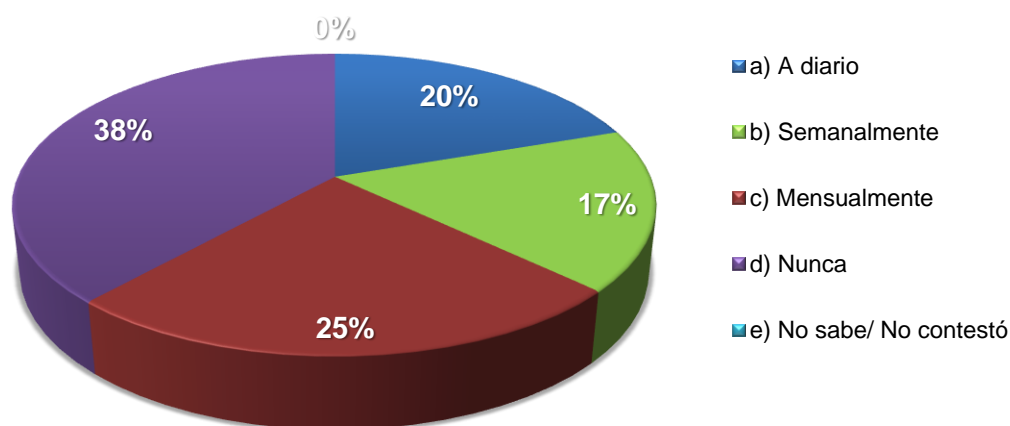
El 63% de los miembros de la organización consultados señala que en el Centro Postal Caracas - Ipostel “**No**” promueve la participación de sus trabajadores y trabajadoras para la toma de decisiones dentro de la organización. A pesar de que la mayoría de la población considera que su opinión es tomada en cuenta en algunas ocasiones, tal y como se pudo apreciar en el gráfico número 9.

Por otra parte el 37% de los trabajadores y trabajadoras del Centro Postal Caracas considera que dentro de la institución “sí” se promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones.

De este ítem podemos resaltar que a la hora de diseñar nuestro plan de comunicación es importante promover la creación de espacios donde se promueva la participación de los miembros de la organización.

Asimismo se puede resaltar que gran porcentaje de los miembros de la institución que consideran que dentro del Centro Postal Caracas no se promueven espacios de participación para la toma de decisiones son los trabajadores y trabajadoras con más de 10 años de servicio en Ipostel.

Ítems 11: ¿Con qué frecuencia se entera usted de las actividades que planifica la institución donde trabaja (Ipostel)?



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) A diario	17
b) Semanalmente	14
c) Mensualmente	21
d) Nunca	32
e) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	81

Análisis

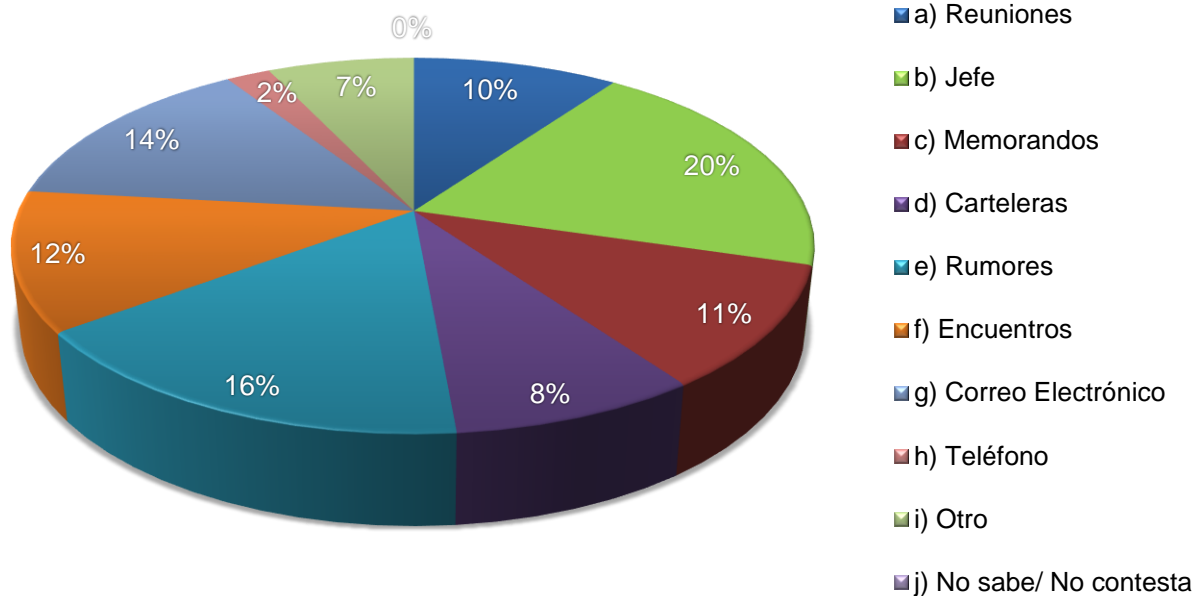
El 39% de los trabajadores y trabajadoras que laboran en el Centro Postal Caracas manifestó que “nunca” se entera de las actividades que se organizan en la institución. Este segmento representa un alto porcentaje de la población, y con esta apreciación podemos inferir que los canales de comunicación que utiliza la organización actualmente para informar al personal sobre las actividades que realiza no están

siendo efectivos, ya que gran parte de los miembros de la organización no reciben la información al respecto.

Por otra parte, el 24% del público interno apuntó que se entera “mensualmente” de las actividades que se organizan dentro del Centro Postal Caracas. Mientras que el 20% asegura que se entera “diariamente” de las actividades que este órgano planifica para su personal.

Esto nos lleva a concluir que debemos fortalecer los canales de comunicación que existen dentro de la organización, a propósito de comunicar efectivamente a los trabajadores y trabajadoras acerca de los eventos que se desarrollan allí.

Ítems 12: ¿A través de qué medios se entera usted de las actividades que planifica la institución donde trabaja (Ipostel)?



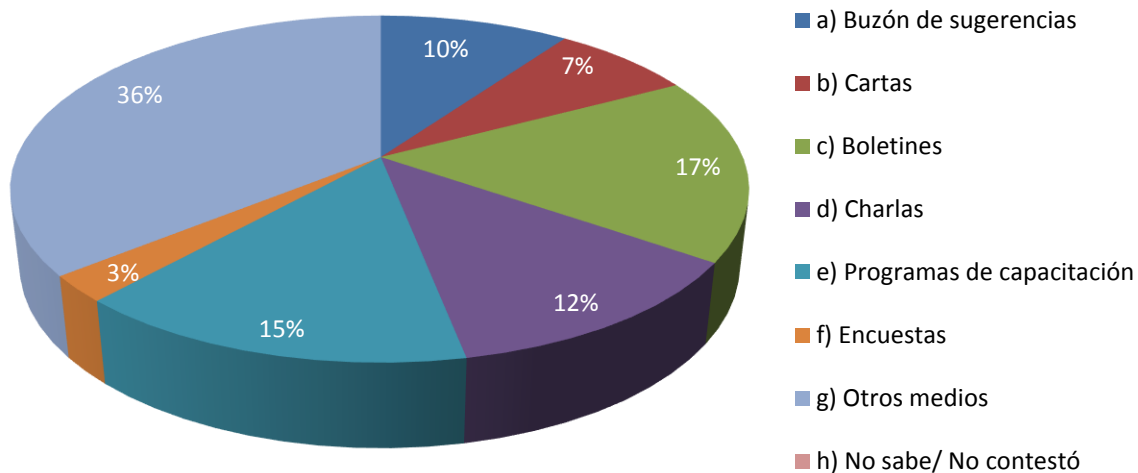
RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Reuniones	14
b) Jefe	28
c) Memorandos	15
d) Carteleras	12
e) Rumores	23
f) Encuentros	17
g) Correo Electrónico	20
h) Teléfono	03
i) Otros medios	10
j) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	132

Análisis

Es importante destacar que la suma total de las respuestas obtenidas en este ítem superan el número de la muestra seleccionada, por tanto la sumatoria de los porcentajes excede el 100%, debido a que en este apartado los encuestados podían realizar selección múltiple de respuestas. Por tanto, la representación de cada índice de respuestas se calculó según el total de la muestra y no del total de respuestas obtenidas durante el proceso de recolección de datos.

El 35% de los trabajadores del Centro Postal Caracas señaló al Jefe inmediato como principal difusor de las actividades e informaciones que realiza Ipostel. No obstante, el 29% indicó que los rumores son el medio a través del cual se enteran de las acciones que lleva a cabo la organización, y un 7% considera que se enteran a través de otro medios de las actividades que promueve Ipostel.

Ítems 13: ¿Qué otros medios considera usted que se deberían usar?



RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Buzón de sugerencias	08
b) Cartas	06
c) Boletines	14
d) Charlas	10
e) Programas de capacitación	12
f) Encuestas	02
g) Otros medios	29
h) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	81

Análisis

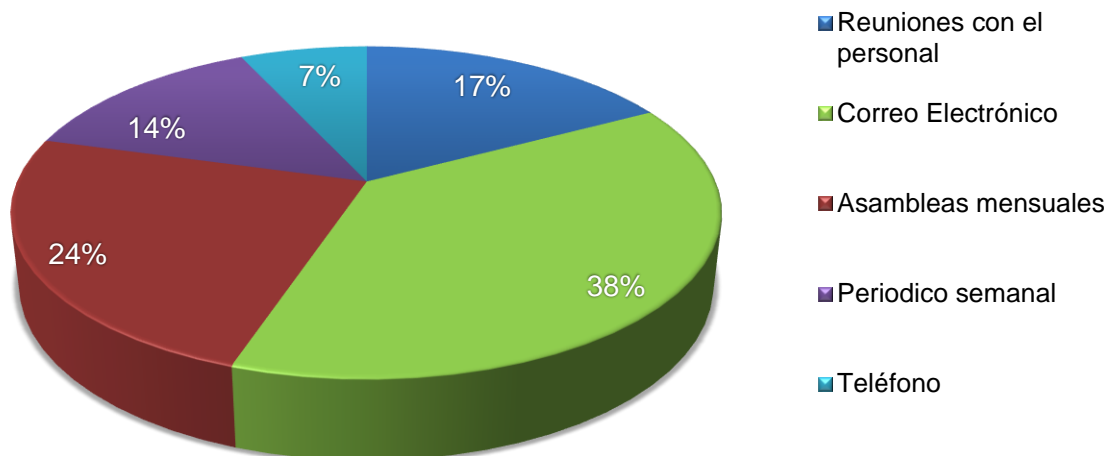
Entre los medios seleccionados por los consultados como los más indicados para optimizar la comunicación entre la organización en estudio (Centro Postal Caracas – Ipostel) y sus trabajadores destacan: boletines, con 17%, los programas de capacitación con 15%, charlas con 12% y con un 10% el uso de buzón de sugerencias.

Estos son los medios considerados por los trabajadores y trabajadoras del Centro Postal Caracas para mantenerse informados de los eventos que surgen dentro de la dinámica de la institución. Podemos deducir que los Boletines informativos y los programas de capacitación fueron los medio predilectos del público interno, estos son los medios que ellos consideran más apropiados para estar al tanto de lo ocurre en la organización.

Por otra parte el 36% (29 trabajadores y/o trabajadoras) de los consultados recomendó otros medios como elemento fundamental en pro de las relaciones entre la organización y quienes conforman su público interno.

Asimismo, podemos apreciar que los trabajadores que plantearon la utilización de otros medios para la comunicación entre la organización y los empleados son los que tienen menos tiempo trabajando en la organización. Por otro lado la mayoría de los trabajadores y trabajadoras que plantean otros medios son los que consideran al “rumor” como uno de los principales medios por el cual se enteran de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

A continuación se muestran los resultados obtenidos, referida a los otros medios planteados por los trabajadores en este ítem:



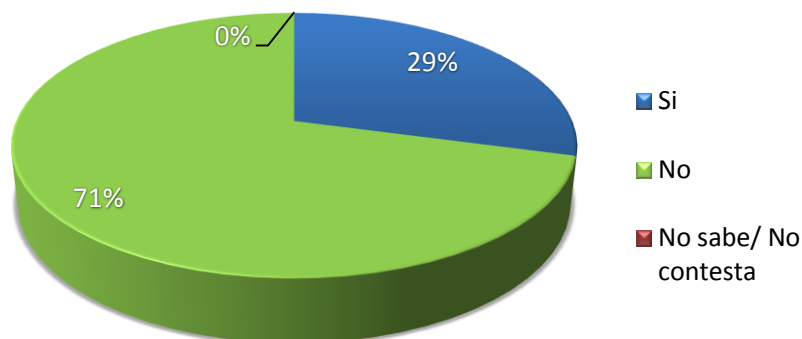
MEDIOS PROPUESTOS	FRECUENCIA
Reuniones con el personal	5
Correo Electrónico	11
Asambleas mensuales	7
Periódico semanal	4
Teléfono	2
TOTAL	29

Entre los medios que mencionaron encontramos: correo electrónico recomendado por el 38% de los encuestados que propusieron otros medios, seguidamente encontramos “asambleas mensuales” representada por un 24% y “reuniones con el personal” con un denominador común de 17% de la totalidad de la muestra.

El correo electrónico y las asambleas mensuales pueden ser considerados como una de las herramientas de acercamiento entre el personal y la organización que deben tomarse en cuenta en el diseño del plan de comunicación interna que plantearemos para el personal que hace vida en el Centro Postal Caracas.

El periódico semanal fue sugerido por un 14% de los encuestados como un medio necesario para mejorar las comunicaciones entre la organización y sus miembros; seguido por el teléfono sugerido por 7% del personal que planteó otros medios.

Ítem 14: Ha recibido entrenamiento para mejorar sus destrezas y habilidades inherentes al cargo que ocupa dentro de la organización (Ipostel)

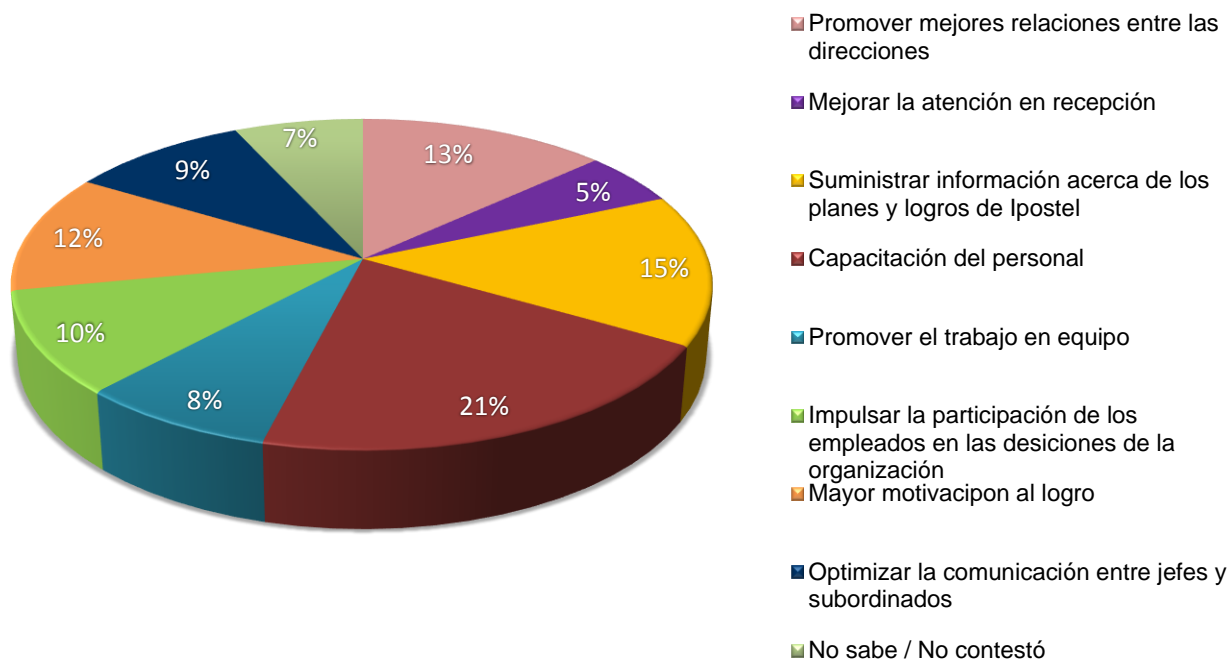


RESPUESTAS	FRECUENCIA
a) Si	28
b) No	56
c) No sabe/ No contestó	0
TOTAL	81

Análisis

El 71% de los empleados destacó no haber recibido entrenamiento por parte de la institución para mejorar sus habilidades aplicables al cargo que ejercen dentro del Centro Postal Caracas -Ipostel. Sin embargo, el 29% restante respondió afirmativamente. Se puede destacar que ese 29% del personal que afirma haber recibido formación en el Centro Postal de Caracas para fortalecer sus habilidades en cuanto a las funciones que desempeña dentro de la organización fue en su mayoría el segmento con más años de servicio dentro de la organización, lo que nos permite inferir que estos programas de formación existieron en un momento determinado dentro de la organización, pero en la actualidad no forman parte de las herramientas establecidas por la directiva de la organización.

Ítems 15: Mencione tres aspectos inherentes a la comunicación que usted agregaría a la organización (Ipostel)



RESPUESTAS	FRECUENCIA
Promover mejores relaciones entre las direcciones	25
Mejorar la atención en recepción	10
Suministrar información acerca de los planes y logros de Ipostel	28
Capacitación del personal	39
Promover el trabajo en equipo	15
Impulsar la participación de los empleados en las decisiones de la organización	19
Mayor motivación al logro	22
Optimizar la comunicación entre jefes y subordinados	11
No sabe/ No contestó	13
TOTAL	189

Análisis

Es importante destacar que la suma total de las respuestas obtenidas en este ítem superan el número de la muestra seleccionada, por tanto la sumatoria de los porcentajes excede el 100%, debido a que en este apartado los encuestados podían plantear más de una alternativa. Por tanto, la representación de cada índice de respuestas se calculó según el total de la muestra y no del total de respuestas obtenidas durante el proceso de recolección de datos.

Cabe acotar que no todos los encuestados respondieron a este ítem, solo 68 de los trabajadores y trabajadoras consultadas propusieron aspectos relacionados con la comunicación dentro del Centro Postal Caracas, estos representan el 83,95% % de la muestra consultada.

Se obtuvieron un total de 176 respuestas, entre las que destacan las siguientes propuestas: en el gráfico podemos observar que el 21% del total de las respuestas obtenidas afirman que es necesario que la institución motive al personal a través de planes de capacitación de acuerdo a sus funciones. Por otra parte el 15% agregó que se debe suministrar mayor información al público interno acerca de las actividades y proyectos que ejecuta, promueve y desarrolla el Centro Postal Caracas.

Por otra parte el 13% considera que es importante comenzar e incentivar la comunicación entre las direcciones y dependencias de la institución. Seguido por un 12% que plantea establecer mecanismos u herramientas que fomenten la motivación al logro.

Es importante tomar en cuenta cada una de las propuestas planteadas en este ítem por el personal que labora en el Centro Postal Caracas a propósito de desarrollar una propuesta de comunicaciones internas acorde a las necesidades comunicacionales que presenta actualmente esta organización.

4.3 Análisis de las entrevistas a Directivos del Centro Postal Caracas - Instituto Postal Telegráfico de Venezuela

El funcionamiento adecuado de una organización sólo es posible a través del buen funcionamiento de la comunicación organizacional. Por tanto sus dirigentes deben tener en cuenta que de suma importancia contar con una comunicación eficaz dentro de la organización, según lo expuesto a lo largo de esta investigación.

Partiendo de este principio se destinó la realización de una entrevista al personal directivo del Centro Postal Caracas (CPC) Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), cuyas responsabilidades dentro de este órgano estatal estén vinculadas al ejercicio y desarrollo de la comunicación dentro de la organización.

Para llevar a cabo esta parte de la investigación, se aplicó el instrumento expuesto en el marco metodológico del trabajo. Se diseñó un cuestionario, conformado por quince (15) preguntas abiertas, relacionadas directamente con el comportamiento de las comunicaciones dentro del CPC.

Este instrumento estuvo dirigido a los siguientes miembros del Centro Postal Caracas: presidente, Juan Carlos Rodríguez; vicepresidente, Daniel Niño; director de Recursos Humanos, Silvestre Quintero y gerente de Relaciones Institucionales, Jesús Sarabia Fasanaro.

Los datos arrojados por este instrumento tienen como objetivo conocer la percepción que tienen los directivos acerca de la gestión de la comunicación dentro del Centro Postal Caracas, la importancia que le atribuyen a la identificación y empatía de los miembros con la organización, y cómo ven y proyectan a este órgano postal en materia de comunicación.

La interpretación de los datos obtenidos durante las entrevistas se presenta a continuación en una tabla donde se sintetiza de manera explícita lo planteado a manera general por los miembros de la organización entrevistados, tomando en cuenta los aspectos más relevantes obtenidos en cada una de las interrogantes que conformaron

el instrumento de recolección de datos. Los datos que se presentan a continuación están basados por los indicadores que se pretendían conocer en cada interrogante.

INDICADORES	RESPUESTAS
<p>Importancia de la comunicación dentro del Centro Postal Caracas (CPC), sede principal de Ipostel</p>	<p>Los directivos del CPC entrevistados consideran a la comunicación como un elemento fundamental que permite y facilita el intercambio de información entre el órgano en estudio y sus miembros.</p> <p>Pero a pesar de que estos consideran que es fundamental que exista una comunicación efectiva entre la organización y sus miembros, dentro del CPC no se contemplan planes de comunicación entre la directiva y los trabajadores, ni mucho menos la existencia de una gerencia comunicacional, ya que no se considera necesaria. Por tanto, se desestima la importancia de la comunicación interna y su oportuna planificación para el logro del éxito organizacional.</p>
<p>Existencia de una unidad o área encargada de conducir la comunicación entre el CPC y sus miembros</p>	<p>El personal entrevistado coincidió que el Centro Postal Caracas actualmente no cuenta con especialistas en el área de comunicación cuyas funciones estén destinadas a diseñar y ejecutar estrategias de comunicación interna. Asimismo, afirmaron que no existe una gerencia de comunicación, la más cercana a estas funciones es la Gerencia de Relaciones Institucionales, la cual se encuentra depende directamente de las líneas que establezca la Presidencia y Vicepresidencia del CPC.</p>
<p>Mecanismos de transmisión de información</p>	<p>Los dirigentes del CPC indican que los medios de comunicación utilizados actualmente por los directivos y los miembros de la organización son principalmente: memorandos, reuniones, circulares internas, actas u oficios. Solo dos de ellos hicieron referencia al correo electrónico como medio implementado dentro de la organización. Estos son los canales formales de comunicación implementados por la directiva de la organización</p>

<p>Justificación de la selección de los canales de comunicación utilizados en el Centro Postal Caracas</p>	<p>La elección de estos canales de comunicación dentro del CPC corresponde a la practicidad y comodidad inmersa en el uso de estos para el intercambio de información entre los distintos departamentos de la organización y entre la directiva y el personal que allí presta servicio.</p>
<p>Frecuencia de la participación del personal en las actividades y proyectos desarrollados en el CPC</p>	<p>Según lo planteado por los directivos durante la entrevista, el personal asiste con poca frecuencia a las actividades programadas en el CPC. Solo es significativa su participación en actividades institucionales relacionadas con algunas festividades: día de las madres, día del padre, compartir de fin de año. Estos son los únicos espacios donde se promueve el contacto y la interacción entre la directiva y el público interno de la organización.</p>
<p>Principal mecanismo utilizado para promover la interacción entre los miembros del CPC</p>	<p>Los entrevistados hicieron referencia a que la principal estrategia utilizada dentro del CPC para garantizar la interacción entre sus miembros es la realización de reuniones de los jefes con su personal, intercambio de memorandos, circulares internas y la realización de actividades institucionales.</p>
<p>Estado de las relaciones entre el personal directivo y sus subordinados</p>	<p>Se manifiesta que existe una relación favorable entre los dirigentes de las distintas unidades que conforman el CPC y sus empleados. Asimismo, se hizo referencia a que la comunicación y la interacción entre los jefes y su personal es buena, esto gracias al contacto permanente que existe entre estos.</p>

<p>Valoración de la inversión en el recurso humano que trabaja en el CPC</p>	<p>Invertir en la formación del personal se percibe como un gasto que puede resultar innecesario y no adecuado para el desarrollo administrativo de la organización. Este tipo de inversión no está prevista como prioridad dentro del plan de inversión del Centro Postal Caracas.</p>
<p>Métodos de motivación del personal que labora en el Centro Postal Caracas</p>	<p>Hicieron referencia a que durante el año la institución organiza algunos eventos institucionales como el aniversario de la institución donde se otorgan reconocimientos por años de servicio. Asimismo se realizan actividades institucionales para el personal para algunas festividades conmemorativas.</p>
<p>Interés de la organización en fomentar la fidelidad de sus miembros</p>	<p>Se reconoce la importancia de que el público interno del Centro Postal Caracas se identifique y se comprometa con la institución. A pesar de estar consientes de ello, destacan que las acciones implementadas por la organización no están orientadas a fomentar la afinidad entre los trabajadores postales y la organización.</p>
<p>Proyección y difusión de los valores institucionales del Centro Postal Caracas</p>	<p>Las respuestas emitidas por los entrevistados se presentaron con indecisión y poca concordancia. Algunos hicieron referencia a que los trabajadores y trabajadoras de la organización conocen los valores de la institución a través del programa de inducción aplicado a los empleados que ingresan a la organización y a través de sus jefes inmediatos.</p>

<p>Autoevaluación de las comunicaciones internas en el Centro Postal Caracas</p>	<p>Existe poco conocimiento de los procesos de comunicación interna en el Centro Postal Caracas. A su vez se evidencia poco reconocimiento de las deficiencias comunicacionales que existen en la organización, lo que muestra cierto descuido por parte de las autoridades en cuanto a la evaluación de los procesos comunicacionales.</p>
<p>Propuestas encaminadas a favorecer las comunicaciones de dentro del Centro Postal Caracas</p>	<p>La principal propuesta planteada por los directivos del Centro Postal Caracas para optimizar la comunicación entre la organización y sus miembros se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La implementación y uso de las tecnologías de información (uso de internet y correo electrónico) - Difundir e informar al personal acerca de las acciones y proyectos que desarrolla la organización a través de los medios de comunicación existentes, siempre y cuando no representen gastos significativos para la organización.

4.4 Realidad Comunicacional del Centro Postal Caracas - Instituto Postal Telegráfico de Venezuela

A lo largo de la investigación se ha podido apreciar que actualmente la comunicación es considerada como un elemento fundamental para garantizar el desarrollo exitoso de toda, sin embargo, esto no es garantía que se valore así dentro de todas las empresas. Hoy en día existen muchas organizaciones en las que se desatiende y se subestima la importancia de la comunicación. El Centro Postal Caracas (CPC), sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel) está inmerso en esta realidad.

Basado en los resultados obtenidos a través de la evaluación que se realizó en el CPC, se percibe una descuidada atención de su comunicación interna, lo cual se ha evidenciado en el desconocimiento de los principios que rigen organización, así como de sus valores por parte de los trabajadores y trabajadoras, lo que ha dado lugar a la proyección de una imagen no muy favorable de la institución por parte de sus miembros.

De lo expuesto anteriormente se puede afirmar que mantener una fuerte identificación de los empleados con los principios de la organización no parece ser una de las líneas de acción de esta institución. La poca iniciativa en la difusión y puesta en práctica de su visión, misión y valores institucionales así lo demuestra. En el CPC, se evidencia que el desconocimiento o incompreensión de estos cimientos corporativos puede disminuir considerablemente, las posibilidades de alcanzar exitosamente los objetivos planteados por la organización.

Es importante señalar que a pesar de que gran parte de los trabajadores y trabajadoras que hacen vida en el CPC, sede principal de Ipostel, reconocen la existencia de la visión y los valores de la organización, no garantiza que sus actividades estén orientadas a favorecer el progreso de la organización.

Italo Pizzolante (2004, p.51), señala que para que exista una empatía entre el personal y el objetivo de la organización es necesario que los trabajadores se sientan integrados a la esencia de la organización. Por tanto es importante destacar que en el Centro Postal Caracas no existe unidad de criterios y reconocimiento de los valores institucionales por parte de los trabajadores y trabajadoras.

Por lo descrito anteriormente se puede deducir que la conducta de los miembros de la organización no está orientada al logro de los objetivos, afianzamiento de los valores organizacionales y al cumplimiento de las metas de la institución. Por otra parte, los trabajadores y trabajadoras del Centro Postal Caracas le atribuyen cierta importancia a los valores del cooperativismo y la responsabilidad como los principios básicos que rigen la acción de la organización hacia los usuarios, percepción que obtiene de las evaluaciones realizadas a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Además se percibe una débil imagen de la cultura organizacional por parte de los miembros de la institución, esto puede afectar de forma negativa, el desempeño de la administración y desarrollo exitoso del Centro Postal Caracas como ente rector de los servicios postales en el país. Ravlin y Adkins (citado en Adler y Elmhurst, 2005) puntualizan que “los empleados están más satisfechos y entregados a sus actividades cuando sus valores encajan con los de sus supervisores y la organización” (p.63). Es importante que la organización asuma esta afirmación como parte de su ideología organizacional.

Los representantes del CPC, reconocen que es necesario que entre los trabajadores se establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos; sin embargo - en oposición a sus argumentos- la aplicación de herramientas dirigidas a favorecer los flujos de comunicación y la difusión de contenidos relacionados con la integración, motivación cultural institucional y el valor tácito del recurso humano de CPC, son aspectos que, pese a su dimensión reciben poca importancia. De allí que exista una escasa identificación del público interno con la organización, a lo que se suma una mezquina valoración de carácter recíproco, entre las partes.

Esta situación aunada a una ola de opiniones públicas negativas acerca de Ipostel y sus directivos, -visto como entes clientelares de estructuras político partidistas- pudiera ser la causa de la poca motivación e interés de los empleados, que podría conducir a una inercia en la calidad de servicio de la entidad y, consecuentemente, a un gradual deterioro de su imagen institucional. Cabe destacar que la percepción que el personal se forma de Ipostel puede estar condicionada también por los permanentes movimientos en la gerencia.

A modo de síntesis, todas las opiniones que el público interno se forma de su entorno de trabajo, tienen su génesis en una multiplicidad de factores: sistema de comunicaciones, programas de incentivos, remuneraciones, garantía de estabilidad laboral etc., se advierte, entonces, una vaga estimación por parte de Ipostel (máxima entre su personal con más años de servicio) y una insatisfacción hacia su gestión, que se suscita a un estado imperante de desinformación y retraimiento entre la organización y sus miembros. Esta realidad de la organización se le puede adjudicar a un desacuerdo en la administración, que ha ignorado la funcionalidad de la comunicación para el fortalecimiento y desarrollo, no sólo de la entidad, sino de su personal. De este modo, la solidificación de una identidad corporativa y la difusión de objetivos y metas de Ipostel, se relegan a un plano de menor importancia.

Se traduce un adecuado grado de relaciones interpersonales, pero ello, no es indicador de sinergia entre las direcciones y dependencias que conforman la institución. Existe una relación fluida entre los superiores jerárquicos y subordinados, y la comunicación lateral se califica favorable, no obstante, se tratan algunos departamentos como situaciones totalmente independientes y sin ningún acercamiento, lo que retrae a sus miembros, afectando la producción y la imagen de la empresa ante sus públicos.

De cuanto antecede se infiere que la organización en estudio (Ipostel) no ha invertido mayores esfuerzos en procurar una adecuada cohesión grupal que coadyuve a la alcanzar los objetivos organizacionales planteados. De hecho, da la impresión que los trabajadores se relacionan entre sí, más por sus compatibilidades e intereses personales, que por su funcionalidad y nivel de compromiso con los objetivos de la

organización, situación que se acentúa ante la desidia en la gerencia del recurso humano.

En este sentido, la organización funciona mediante procedimientos de adaptación recíproca que ultiman en la realización del trabajo a través de comunicaciones informales. Ello explica porque la comunicación informal adquiere un rol dominante dentro de la organización, mientras que la formal es concebida como insuficiente para los grupos. En este escenario imperan los rumores -que parten de la incertidumbre- y hacen fluir entre el público interno de la organización información no verificable. Incuestionablemente las acciones comunicativas obedecen más a la improvisación que a una pormenorización de programación.

Atendiendo a los señalamientos previos, es evidente el desconocimiento, por parte de los dirigentes de Ipostel, de las competencias e importancia de la gestión de la comunicación para la organización. Dicha afirmación se basa en que dentro de la organización no existe actualmente ningún área u persona responsable de promover u fortalecer la comunicación entre los miembros del Centro Postal Caracas, es decir, la institución no cuenta actualmente con un emisor oficial, por lo que las áreas emiten su propia información a través de los canales que consideran oportunos y atendiendo a criterios individuales y necesidades de cada quien, lo que ocasiona que muchas de las actividades y acciones realizadas dentro de la organización pasen desapercibidas para gran parte de sus miembros.

Con este planteamiento no se pretende insinuar que la organización no cuenta con un sistema de comunicación, sólo hacemos referencia a que no se están utilizando adecuadamente los canales de comunicación existentes, según lo expresado por los miembros del CPC durante el proceso de recolección de datos. Como todo cuerpo organizativo, Ipostel establece acciones de comunicación integrales que consideren las necesidades de posicionamiento de la organización en su capital humano.

Por tal motivo podemos inferir que el CPC no cuenta con un plan de comunicación que involucre a todos sus miembros, en función de que exista un

mensaje corporativo unificado y una identificación del personal con la misión y visión de la organización.

A modo de definir de modo más integral la situación actual de la comunicación en el interior de Ipostel sede Centro Postal Caracas, el diagnóstico de comunicación que se procura se complemente, con un desglose de fortalezas y debilidades que en materia de comunicación interna se identifican dentro de la organización, a propósito de evidenciar las potencialidades internas e identificar los factores que, dentro de este órgano público, constituyen limitantes o problemas para la comunicación organizacional.

4.5 Fortalezas y debilidades de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ipostel, está al consciente de la necesidad de comunicación entre sus miembros	No se le da la importancia que merece a la comunicación organizacional
Es una institución reconocida por su importancia y competencia nacional en materia de servicios postales	Hay falta de interés de la directiva de la organización por fomentar una comunicación efectiva dentro de Ipostel.
Existe una buena comunicación interna entre los dirigentes de las distintas unidades y sus empleados	Carencia de políticas y estrategias comunicacionales orientadas al público interno
Cuenta con un espacio físico óptimo para la buena interacción la interacción entre sus miembros durante la jornada de trabajo.	Ausencia de personal competente en el área de comunicaciones
Dispone de espacios abiertos ideales para fomentar y promover la integración e interacción del personal que allí labora.	Escasa inversión en el sistema de comunicación formal
Cuenta con una infraestructura cómoda para los empleados, donde se pueden desarrollar diversas actividades de recreación.	Uso inadecuado de los canales de comunicación existentes dentro de la organización
Dispone de espacios tipo auditorio donde se pueden promover encuentros de la directiva con el personal	Poca información al personal de lo que ocurre en la institución por parte de los supervisores y gerentes.
	Bajo uso y aprovechamiento de las posibilidades de las Tecnologías de Información y Comunicación con que se cuenta.
	Ineficiencia en la motivación del personal
	Se le da prioridad a la agenda coyuntural
	Escasa adhesión del personal con más tiempo de servicio

CAPÍTULO V

5.1 Programa de Comunicación Interna propuesto para el Centro Postal Caracas

Una vez conocido el estado de las comunicaciones dentro del Centro Postal Caracas, es estrictamente necesario presentar algunas acciones que ayuden a atacar las debilidades y necesidades que presenta esta organización en materia comunicacional. Esto lo vamos a lograr a través del diseño de una propuesta de comunicación interna que- desde las primeras líneas- se ha manifestado en esta investigación.

Este último capítulo comprende la definición de la acciones y estrategias de comunicación que requiere puertas adentro el Centro Postal Caracas (CPC) Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), a propósito de optimizar y lograr la comunicación efectiva entre sus miembros, cubriendo las debilidades y necesidades manifestadas a lo largo de la investigación.

Con base en los datos obtenidos y en el diagnostico señalado en el CAPÍTULO anterior, se diseña un programa de comunicación interna para el público interno del Centro Postal Caracas, sede principal de Ipostel. Es importante tener en cuenta que para el desarrollo exitoso de este plan es necesario tomar en cuenta las líneas estratégicas de la organización.

Cabe destacar que el instituto por ser un ente del estado se rige por la programación coyuntural, dejando en ocasiones a un lado la planificación estratégica como instrumento de gestión y control organizacional. A pesar de ellos, el objetivo de este plan estratégico es satisfacer las exigencias comunicacionales y de información de los miembros que hacen vida diariamente en el Centro Postal Caracas, para así cambiar la situación no adecuada que existe dentro de la organización, buscando fomentar y lograr el trabajo mutuo y la identificación del personal con los objetivos de la empresa.

A continuación se plantean los objetivos que comprenden la propuesta de comunicación planteada para optimizar las comunicaciones dentro del Centro Postal Caracas. Cabe destacar que este programa involucra a todos y cada uno de los miembros de esta organización.

El objetivo general del programa de comunicación interna planteado para esta institución es:

Promover una oportuna gestión de la comunicación dentro del Centro Postal Caracas, sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, a través de la implementación de distintas prácticas de comunicación.

A propósito de facilitar el desarrollo del objetivo general planteado, este plan precisa los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la comunicación interna dentro del órgano local.
- Crear sinergia entre todos los miembros de la organización.
- Construir una autoimagen positiva de la organización

La propuesta de comunicación planteada para optimizar la comunicación interna en el Centro Postal Caracas está conformada por cuatro (4) estrategias, que persiguen lograr el cumplimiento y desarrollo exitoso del objetivo general planteado. A continuación se presentan las estrategias trazadas:

1. Reconocimiento y posicionamiento de la importancia de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas
2. Formalización y fortalecimiento de un sistema de información
3. Integración de los diferentes estratos de la organización
4. Aproximación de Ipostel a sus empleados

Cabe destacar que para llevar a cabo la aplicación de la propuesta presentada anteriormente, es necesario tomar en cuenta las limitantes del tiempo, y asimismo, es necesario que el asesor de comunicación y los rectores del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, realicen la evaluación periódica de cada

una de las actividades realizadas para cumplir con los objetivos del plan de comunicación interna propuesto, a fin de tomar a tiempo las medidas pertinentes para garantizar la efectividad y éxito del mismo dentro de la organización.

Es importante destacar que el desarrollo de cada una de las estrategias tiene establecido un tiempo determinado para su cumplimiento, pero este puede variar según la dinámica que se dé en la implementación de las acciones establecidas para cada estrategia y la dinámica coyuntural que se maneje dentro de la organización.

Cubrir cada una de las necesidades de comunicación interna detectadas en el Centro Postal Caracas, Ipostel a través de la implementación del plan de comunicación planteado es una propuesta muy ambiciosa, que requiere de un lapso de tiempo extenso para percibir sus efectos. Esa longevidad representaría una limitante para el alcance de sus fines, por cuanto las variables y los escenarios que intervienen suelen verse afectados con el tiempo por constantes cambios –en ocasiones poco predecibles- que sería preciso considerar si se trabaja en términos de eficiencia y eficacia. Por estas razones el programa de comunicación interna diseñado atiende, específicamente, a los principales “nudos críticos” observados, lo que permite emprender acciones conexas que faciliten su aceptación y permeabilidad en el público interno del instituto, y a su vez aportar una sólida base para el desarrollo de planes consiguientes.

La propuesta que se presenta a continuación está establecida para que su desarrollo se dé en un periodo de doce (12) meses y sólo contempla un abordaje inicial a la optimización de las comunicaciones dentro del Centro Postal Caracas. Cabe destacar que a pesar de que la implementación de estas estrategias tienen un tiempo establecido el proceso de comunicación interna dentro de la organización debe ser permanente y debe estar en constante evaluación.

A continuación se presenta en una tabla de forma sistematizada y detallada en qué consisten las tácticas y acciones propuestas para optimizar los procesos de comunicación dentro del Centro Postal Caracas:

PRIMERA FASE: INCORPORANDO LA COMUNICACIÓN DENTRO EN EL CENTRO POSTAL CARACAS – IPOSTEL

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>Reconocimiento y posicionamiento de la importancia de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un especialista de comunicación que ponga en marcha conjuntamente con los miembros de la organización las estrategias planteadas. Para ello se requiere contar con un Asesor de Comunicación que conozca la realidad y el estado de las comunicaciones dentro del Centro Postal Caracas. - Sensibilizar a las autoridades, trabajadores y trabajadoras con respecto a la importancia de la comunicación interna en la institución, involucrándolos en el desarrollo de las distintas etapas del programa. <p>Para ello se requiere seleccionar a un líder carismático dentro de la organización, con el cual los miembros del Centro Postal Caracas en todos los niveles, se sientan identificados. Asimismo es importante que esta persona cuente con la confianza, respeto y credibilidad de los trabajadores, a propósito de involucrarlo – como apoyo- en la etapa de concientización. Este líder debe ser una persona con disposición de asumir nuevos retos dentro de la institución.</p> <p>La selección de este líder para que sea un apoyo dentro del proceso se realizará en un tiempo estimado de un (01) mes y medio (1/2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un sondeo entre los empleados del Centro Postal Caracas para seleccionar un líder institucional que sea el enlace entre la organización y los trabajadores. La selección de esta persona la hará el Asesor de comunicación, basándose en aptitudes de los candidatos propuestos. - Establecer funciones a los posibles involucrados en el plan. - Definir las áreas de la organización que participarán en el desarrollo de las actividades. - Selección y formación del personal de apoyo según las funciones específicas asignadas que deben comprender la dirección y permeabilidad de algunas acciones y mensajes para facilitar su aprobación y comprensión. Este personal estará a cargo del asesor de comunicaciones. - Realizar dos (02) reuniones entre el líder institucional y el asesor de comunicaciones, a propósito de determinar las acciones y la manera de captar la atención del público objetivo para garantizar la aceptación de los mensajes que se emiten. <p>Estas sesiones se han de llevar a cabo cada 15 días, estableciendo un día de la semana para ello. Su duración estimada será dos (02) horas.</p>

PRIMERA FASE: INCORPORANDO LA COMUNICACIÓN DENTRO EN EL CENTRO POSTAL CARACAS – IPOSTEL

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>Reconocimiento y posicionamiento de la importancia de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas</p>	<p>- Desarrollar una campaña de sensibilización dirigida a cada una de las áreas del Centro Postal Caracas, donde se muestre a sus integrantes las ventajas y beneficios de gestionar la comunicación dentro de la organización.</p> <p>Para la realización de esta tarea se contará con la colaboración del delegado de Información de la institución.</p> <p>La duración de la acción es de un (01) mes y medio.</p>	<p>- Diseñar un slogan claro que identifique el plan de comunicación, resuma su trascendencia y permanencia en el tiempo y en la memoria de los miembros de la organización. La publicación del mismo se realizará en carteleras y áreas de circulación frecuente.</p> <p>- Diseñar mensajes con imágenes y gráficos institucionales que exalten el significado de una comunicación favorable entre los miembros de la organización. Involucrar a miembros del Centro Postal Caracas dentro de las imágenes de la campaña, a propósito de crear mayor empatía e identificación de estos con los mensajes que se presentan. Estos mensajes se presentarán en carteles, y en las carteleras de la institución.</p> <p>- Refrescar estas imágenes periódicamente y hacer énfasis en el slogan planteado.</p>

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>Reconocimiento y posicionamiento de la importancia de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas</p>	<p>- Conformar mesas de trabajo para analizar los alcances y potenciales con qué cuenta el plan de comunicación planteado y difundirlo entre los trabajadores.</p> <p>El asesor de comunicación será el encargado de actuar como moderador de las discusiones y como enlace entre los integrantes del grupo.</p> <p>La duración de esta acción es de dos (02) meses aproximadamente.</p>	<p>- Crear equipos de trabajo que esté integrado por los supervisores y gerentes del Centro Postal Caracas. Se plantea que dentro de este grupo existan representantes de las diferentes áreas de la organización. La solicitud de conformación de este grupo de trabajo se hará a través de cartas personalizadas y correo electrónico.</p> <p>- Organizar de dos (02) encuentros al mes, para abordar y discutir sobre las funciones y proyecciones de la propuesta comunicacional y así, definir la información que los responsables de cada una de las áreas de la organización deben difundir a sus trabajadores. En esta actividad se debe definir los mecanismos de difusión que se utilizarán según la observación de los grupos de trabajo y las sugerencias presentadas por el líder del plan comunicacional.</p>

PRIMERA FASE: INCORPORANDO LA COMUNICACIÓN DENTRO EN EL CENTRO POSTAL CARACAS – IPOSTEL

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>Reconocimiento y posicionamiento de la importancia de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas</p>	<p>- Fortalecer la formación en materia de comunicación de los equipos conformados y personal directivo del Centro Postal Caracas.</p> <p>Para ello se plantea la realización de dos (02) conversatorios donde se informe y se capacite a los asistentes con temas relacionados con la comunicación interna y su importancia dentro de la organización.</p> <p>Estos foros estarán dirigidos a las máximas autoridades de la organización (presidente, vicepresidente, directores, gerentes, supervisores y jefes de área). Estos serán organizados por el asesor de comunicación, quien se apoyará en el delegado de información.</p> <p>La duración de esta actividad será de dos (02) meses.</p>	<p>- Búsqueda y selección de ponentes especialistas en comunicación interna, con amplio bagaje en el área corporativa.</p> <p>- Definición de un nombre para el evento y los temas específicos a tratar de acuerdo a los objetivos de cada foro y las propuestas de exposiciones que puedan presentar los ponentes.</p> <p>- Determinar temas que estén relacionados con la comunicación en el trabajo, el valor cultural y la organización, gestión del cambio, manejo de rumores, cómo organizar, éxito de la comunicación, entre otros.</p> <p>- Determinar la duración de las actividades, de acuerdo a la cantidad de ponencias que se vayan a presentar. Se recomienda que los eventos no excedan de seis (06) horas</p> <p>- Seleccionar la locación para realizar los foros y manejo de la logística del evento junto con el departamento de Relaciones Institucionales del Centro Postal Caracas – Ipostel.</p> <p>- Diseñar una imagen que identifique estos espacios para realizar la convocatoria correspondiente a través de correo electrónico, intranet, cartelera. Estos deben ir acompañados del programa del foro, donde se desglosen los temas que serán abordados.</p>
<p align="center">PRIMERA FASE: INCORPORANDO LA COMUNICACIÓN DENTRO EN EL CENTRO POSTAL CARACAS – IPOSTEL</p>		

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>Reconocimiento y posicionamiento de la importancia de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas</p>	<p>Crear una (01) mesa de trabajo en la que se expongan y discutan casos de instituciones con éxito o fracaso cinculado con el uso de la comunicación.</p> <p>Se dedicará un espacio de cinco (05) horas para el desarrollo de esta actividad.</p> <p>La organización y dirección de la mesa de trabajo la asumirá el asesor de comunicación, y en su desarrollo se deberá implicar al Presidente y a los responsables de la dirección general de la institución (Recursos humanos, Relaciones Institucionales, delegados de información y el líder institucional seleccionado previamente).</p> <p>La duración de esta actividad es de un mes y medio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar casos de empresas, organizaciones o instituciones, que sirvan como objeto de discusión, guarden cierta correspondencia con el Centro Postal Caracas y en los que preferiblemente se puedan apreciar tres (03) estados distintos de la comunicación interna y sus derivaciones. Para ello el asesor de comunicación hará un sondeo de recursos electrónicos o consulta de documentos impresos en los que hayan sido publicadas algunas experiencias para su estudio. - Presentar los casos con información dirigida a los asistentes a propósito de que se identifiquen con los casos en estudio, y así, aumentar las posibilidades de despertar el interés deseado y percibir las correlaciones. - Redactar un informe de la mesa de trabajo, como método de recolección de las apreciaciones de los participantes, para tomarlas en cuenta en las próximas fases del plan de comunicación interna.

PRIMERA FASE: INCORPORANDO LA COMUNICACIÓN DENTRO EN EL CENTRO POSTAL CARACAS – IPOSTEL

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>Reconocimiento y posicionamiento de la importancia de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas</p>	<p>- Desarrollar políticas de comunicación interna que unifiquen los criterios de la comunicación dentro del Centro Postal Caracas.</p> <p>Para ello se requiere diseñar y organizar políticas de comunicación dentro de la institución. Para ello es necesario contar con el apoyo del grupo directivo.</p> <p>Estas últimas se definirán en reuniones de una hora cada una con los representantes de cada dirección.</p> <p>La duración de esta actividad es de dos (02) meses</p>	<p>- Involucrar a los encargados de las distintas áreas de la organización, en el ajuste de las políticas propuestas por el asesor de comunicaciones, a la realidad de cada dirección. Los directivos serán convocados a dos (02) reuniones con el líder del proyecto, a través de memorandos y correo electrónico, donde se especificará el objeto, fecha, lugar y hora del encuentro.</p> <p>- Formular de manera detallada las prácticas comunicacionales de las direcciones y dependencias para cruzar información y asegurar la compatibilidad y complementariedad de las políticas internas de la organización. La consulta de los resultados de las encuestas realizadas para la elaboración del diagnóstico de la comunicación interna en el Centro Postal Caracas puede facilitar esta tarea, la información complementaria debe ser aportada por los jefes de las unidades quienes conocen, de modo integral, a sus direcciones y las prácticas que en ellas realizan.</p> <p>- Determinar la orientación estratégica de las políticas de comunicación a partir del consenso entre los delegados. Para llegar a este consenso se convocará a los jefes de unidades (mediante circulares y correo electrónico) a una junta, con el objeto de hacer conocimiento general de las políticas por cada grupo, y a partir de las similitudes determinar el enfoque que se le dará a la propuesta.</p> <p>- Dejar por sentado las políticas acordadas en un</p>

		<p>documento que sirva de manual. Bajo el apoyo de las áreas encargadas de su validación.</p> <p>- Difundir y publicar en distintos medios material impreso informativo que resuma las políticas de comunicación establecidas en la organización.</p> <p>Los directivos pueden apoyar la transmisión de las políticas a través de charlas a los empleados y la asignación verbal de tareas en apego a las políticas definidas y haciendo constante alusión a las mismas.</p>
--	--	--

SEGUNDA FASE: PROMOVRIENDO INTERRELACIÓN DENTRO DEL CENTRO POSTAL CARACAS

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>Integración de los diferentes estratos de la organización</p>	<p>- Establecer normas de comunicación institucional entre cada una de las áreas que conforman esta organización. Haciendo uso de los canales de comunicación existentes.</p> <p>Duración de esta acción. Un (01) mes</p> <p>- Identificar de los canales formales de comunicación existentes en el CPC</p>	<p>- Observar e identificar los procesos de comunicación existentes entre los departamentos para conocer los distintos mecanismos de interacción entre las distintas unidades que conforman el CPC. Las apreciaciones se resumirán, de forma esquematizada, en un informe que se constituya y formalice como material de consulta.</p> <p>-Elaboración y publicación, en cada estrato de la organización, de mensajes dirigidos a todos los trabajadores que induzcan a la adopción de rituales definidos anteriormente. Estos mensajes se situaran en lugares visibles y transitables, utilizando el formato de afiches. Se elaborara (01) afiche por cada departamento o dirección.</p> <p>- Señalar y hacer de conocimiento público al personal cuales son los canales de comunicación formales para el desarrollo de los procesos de comunicación dentro del CPC. Esta acción se puede apoyar en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal durante esta investigación.</p>

SEGUNDA FASE: PROMOVRIENDO INTERRELACIÓN DENTRO DEL CENTRO POSTAL CARACAS

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>Integración de los diferentes estratos de la organización</p>	<p>- Desarrollar iniciativas que favorezcan la relación comunicativa entre los miembros de la organización.</p> <p>Para ello se requiere organizar una (01) charla de capacitación a los trabajadores para el manejo emocional en el establecimiento de las relaciones asertivas y respetuosas dentro del área de trabajo.</p> <p>Para ello el asesor de comunicaciones se apoyará en la dirección o gerencia de Recursos Humanos del Centro Postal Caracas.</p> <p>La descripción de la charla, fecha, lugar y hora de inicio se publicará en las carteleras de la institución, se enviará invitación por correo electrónico y se le notificará a los directores y jefes para que difundan la información.</p> <p>La duración de esta actividad es de un (01) mes.</p>	<p>- Selección de una institución de adiestramiento o especialista en relaciones interpersonales y manejo de conflictos.</p> <p>- Determinar un espacio con gran capacidad, tipo auditorio, para el desarrollo de esta actividad. Se estima que la duración será de tres (03) horas.</p> <p>- Garantizar la logística necesaria para la actividad (refrigerio, hidratación, traslado del personal, etc).</p> <p>- Asignar un nombre para la actividad.</p> <p>- Diseñar y difundir invitación a todos los trabajadores y trabajadoras</p> <p>- Producción de registros audiovisuales de las actividades, para ser utilizados como dinámicas o soportes institucionales.</p>

TERCERA FASE: FORTALECIENDO LA IMAGEN CORPORATIVA DE IPOSTEL – CENTRO POSTAL CARACAS

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>Acercamiento del Centro Postal Caracas como organización a sus empleados.</p>	<p>- Implementar la publicación trimestral de un boletín interno para difundir información relacionada con la gestión del CPC.</p> <p>El público interno participará en la exposición de logros y desaciertos de la organización que se publicará en un boletín interno elaborado por el Asesor de comunicaciones.</p> <p>Para la obtención de la información se requiere el apoyo del personal de comunicaciones que labora en la Gerencia de Relaciones Institucionales, quienes tomarán las impresiones y se acercarán al público para obtener la información que se requiere.</p> <p>Esta información debe ser avalada y confirmada por el presidente y de ser necesario por los directivos.</p> <p>La duración de esta actividad es de un (01) mes.</p>	<p>- Fomentar el contacto frecuente con las fuentes de comunicación interna.</p> <p>- La selección y edición de la información suministrada por el equipo de comunicaciones del Centro Postal Caracas, que resuma los logros y desaciertos de la organización en materia de comunicaciones internas.</p> <p>- Adaptación de los mensajes a partir de los géneros y de la narrativa que se adapte mejor a los trabajadores.</p> <p>- Seleccionar la información de acuerdo a su trascendencia. Así, los titulares del contenido más importante se colocará en la portada del boletín</p> <p>- Determinación del momento y tiempo adecuado del establecimiento de contactos, tratando siempre de cumplir con la periodicidad establecida para el boletín interno.</p> <p>- La observación de los procesos le permitirá al asesor de comunicación inferir cual será el momento oportuno para la publicación del mismo.</p>

5.2 Propuesta de cronograma de actividades para la implementación del plan de comunicación interna planteada para el Centro Postal Caracas

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8																													
	FASE 1: INSTITUCIONALIZANDO LA COMUNICACIÓN EN IPOSTEL																																				
	SEMANAS																																				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Sensibilizar a las autoridades respecto a la importancia de la comunicación interna.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Potenciar la información en comunicación de equipos, directivos y altos cargos de la organización					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Desarrollar políticas de comunicación interna que unifiquen los criterios de comunicación en la organización																																				■	■

ACTIVIDADES	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12												
	FASE 2: PROMOVRIENDO SIMBIOSIS Y RELACIONES DENTRO DE IPOSTEL															
	SEMANAS															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Instituir nuevos protocolos de comunicación interdepartamental	■	■	■	■												
Desarrollar iniciativas para favorecer la relación escucha y el diálogo entre los grupos					■	■	■	■								
Potenciar conocimiento de la organización									■	■	■	■				
Proyectar confianza al público interno evitando el sesgo de la información													■	■	■	

5.3 Presupuesto estimado con base a la estrategia de comunicación interna diseñada

A continuación se presenta presupuesto general aproximado para la ejecución de la propuesta de comunicación interna planteada para el público interno del Centro Postal Caracas, Ipostel.

ESTRATEGIAS	COSTO PRESUPUESTADO
Sensibilización y posicionamiento de la comunicación organizacional	225.000, 00 Bs.f
Formalización y fortalecimiento de un sistema de información	550.000,00 Bs.f
Integración de los diferentes estratos de la organización	600.000,00 Bs.f
Aproximación de la institución a sus empleados	750.000,00 Bs.f
TOTAL	2.125.000,00 Bs.f

CONCLUSIONES

La comunicación ha sido un proceso que ha ganado valor en el mundo organizacional; especialmente en el campo externo, en el fortalecimiento de su imagen pública. Al mismo tiempo, en lo referido a las comunicaciones internas, objeto de esta investigación, es un área que se ha ido consolidando como parte de la estrategia de gerencia de las organizaciones.

Tal como destaca Italo Pizzolante Negrón (El Poder de la Comunicación Estratégica, pág. 211), la empresa es un archipiélago, conformado por varias islas de poder que deberían estar coordinadas y unidas para potenciar los logros; labor que recae en los líderes de áreas y en la que la comunicación interna juega un papel fundamental para la mencionada cohesión.

A lo largo de la investigación, se analizaron los conceptos y componentes que encierra la comunicación interna, se seleccionó a una institución del sector público, Centro Postal de Caracas (CPC), sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), para realizar el diseño de un programa de comunicaciones internas.

El personal que hace vida en el Centro Postal Caracas (CPC) sede principal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel) fue nuestro objeto de estudio para determinar las debilidades y necesidades que mantiene esta institución en materia comunicacional a propósito de fortalecer la relación entre sus miembros y la organización, con la intención de lograr un mejor funcionamiento y el alcance exitoso de los objetivos de la organización.

En nuestro estudio se determinaron las debilidades y necesidades -en materia comunicacional- que presenta el Centro Postal Caracas, Ipostel y así poder identificar las estrategias que deberá ejecutar el nuevo plan comunicacional, en aras de fortalecer

las relaciones entre la organización y sus miembros.

La existencia de un proceso de comunicación ideal dentro de una institución garantiza que su capital humano desarrolle un sentido de pertenencia, que esté satisfecho profesionalmente, con posibilidades de proyección, con conocimiento de sus responsabilidades dentro de la organización y que esté en un estado constante de formación y aprendizaje. Ello se traduce en lo que se denomina la solidez de la organización, ya que cuando la institución tiene bien establecidas su misión, visión, valores y objetivos; y el personal tiene conocimiento de ello, comprenden en un mayor sentido lo que hacen, para qué lo hacen y para quién lo hacen, porque han contado con la información necesaria.

La Comunicación Interna representa una herramienta indispensable para incrementar la eficiencia productiva, debido a que fomenta la identificación, participación y la toma de decisiones, en las que todos los componentes, tanto autoridades como trabajadores y trabajadoras, tienen un grado de responsabilidad.

Todo el personal tiene interés y necesidad de conocer hacia dónde va la organización y a través de cuáles medios se pueden conseguir los objetivos, qué se puede esperar de los demás y de la institución.

Durante esta investigación pudimos constatar que uno de los puntos más importantes dentro de una organización es la comunicación interna, siendo esta la clave de la motivación del personal, dado a que permite que trabajadores sientan que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, lo que se traduce en un clima laboral activo, proactivo, de confianza, con estabilidad, seguridad, generando mejor optimización de los procesos y fidelidad a su trabajo.

En el caso del Centro Postal Caracas sede principal de Ipostel nos encontramos que los empleados y empleadas consultados en 48% reconocen la visión trazada por las autoridades, frente a 34% que prefirió no responder a esta interrogante.

En contraste a ello, 63% de nuestros encuestados señala que no se promueve la participación del personal en la toma de decisiones; a pesar de que 38% consideran la relación entre los jefes de áreas y sus empleados como Buena. No obstante, 46% de la muestra dice que a veces es tomada en cuenta la opinión del personal por parte del tren directivo de nuestro objeto de estudio.

Aunque se cuenta con algunos medios de comunicación para la difusión de las actividades de la institución, 38% de la muestra manifestó que nunca se entera de las actividades que se realizan en el Centro Postal Caracas de Ipostel; y cuando lo hacen lo adjudican al jefe inmediato (35%) y rumores (29 %).

En nuestro enfoque de estudio, 37% califica la comunicación entre los departamentos de la organización como Medianamente Efectiva; mientras que este proceso con el nivel jerárquico es señalado como Buena (38%) y entre los compañeros de trabajo se considera Efectiva (43%).

En el nivel directivo, la comunicación es vista como un proceso fundamental de una sola vía, destinada a la transmisión de información entre la administración y su personal; por lo que no se contempla una Gerencia dedicada a esta tarea por considerarla no necesaria en la planificación para el logro del éxito organizacional.

El Centro Postal Caracas -Ipostel carece de una serie de políticas y estrategias orientadas al público interno; desestimando este proceso comunicativo para viabilizar los planes y cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la organización. Además continua apostando a medios tradicionales de difusión de las actividades e información de la institución; limitando la optimización de la comunicación interna a la incorporación y uso de tecnologías, publicidad de las acciones y proyectos en hojas informativas; y estrategias que no representen un gasto costoso.

Producto de esta situación tenemos un capital humano con un escaso sentido de pertenencia y con una valoración que sólo atiende a sus intereses particulares, lo que a

su vez limita las posibilidades de posicionamiento de los servicios de Ipostel ante la colectividad.

Estos resultados nos orientaron a definir un conjunto de estrategias para la ejecución satisfactoria de los procesos de comunicación hacia dentro del Centro Postal Caracas; procurando actuar en sincronía con los requerimientos y las demandas de sus empleadas y empleados para la construcción de una autoimagen positiva de la organización.

Cabe destacar que se tomaron en cuenta las fortalezas detectadas a lo largo de nuestro estudio como la comunicación entre los dirigentes de las distintas unidades y su personal, el espacio físico que facilita la interacción entre todos sus componentes para una comunicación plana, y la promoción de la socialización entre grupos por medio de las actividades recreativas.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que el estudio realizado nos ha permitido validar la teoría de que las organizaciones deben comprender la importancia del recurso humano para lograr un desenvolvimiento exitoso. Aquí interviene la comunicación interna, su adecuada gestión posibilita la coordinación de las actividades en la organización y conduce a la simbiosis de sus miembros. Indiscutiblemente, una organización alcanza un mejor y más efectivo funcionamiento cuando todos sus trabajadores comparten un mismo código y un sentido de pertenencia al ente.

En este sentido, la aplicación del programa de comunicación interna propuesto para el público interno del Centro Postal Caracas -Ipostel busca generar espacios de comunicación entre todos sus integrantes y se perfila como una medida que no puede seguir siendo postergada. Se hace necesario gerenciar un cambio en la organización con el propósito de que todos estén informados y unidos por una ideología de trabajo común, aprovechando las fortalezas individuales y grupales para la consolidación de los planes a futuro.

Un plan de comunicación interna debe mantener concordancia con las líneas y la cultura de la organización, abarcando a todas las áreas corporativas. De igual forma, las “sugerencias deben ser escuchadas, las dudas aclaradas y los errores evitados” (Pizzolante, pág. 222).

Ante el escenario expuesto durante la investigación podemos plantear algunas recomendaciones para el Centro Postal Caracas en materia de comunicaciones internas:

- Es importante que la directiva del Centro Postal Caracas no subestime el valor de la comunicación para el funcionamiento exitoso de su organización. Para ello la directiva debe crear canales de comunicación permanente con sus trabajadores y trabajadoras, que éstos se sientan atendidos y que se tome en cuenta la opinión y propuesta de los integrantes de la organización para el diseño de proyectos y acciones orientadas a lograr las metas planteadas por la institución.

- El programa de comunicación interna planteado durante esta investigación debe considerarse como un proyecto de aplicación y actualización permanente, dirigido y supervisado por especialistas en el área. Esta obligación no es responsabilidad de la dirección de Presidencia, Recursos Humanos u otra unidad, por tanto el Centro Postal se debe contar con personal del área de la comunicación con manejo de estas estrategias organizacionales. El Centro Postal Caracas debe contar con un equipo transversal en el área de comunicación y relaciones institucionales.

- El Centro Postal Caracas debe asignar responsables de comunicación que actúen como puente entre sus miembros, sin establecer limitaciones entre los diferentes niveles jerárquicos.

- Los especialistas de comunicación que laboran en el Centro Postal Caracas deben profundizar en el estudio de las barreras comunicativas que existen entre los directivos y el personal, ya que estos son los principales responsables de la comunicación dentro de la Organización. Para mantener una comunicación efectiva en todos los niveles,

encontramos que es importante que la directiva de la institución se reúna por lo menos una vez al mes con todo su personal para tratar temas de interés colectivo. Asimismo deben fortalecerse los canales de comunicación existentes entre la directiva de la organización; y plantear la creación de nuevos canales a propósito de hacer uso de nuevas tendencias de comunicación.

- Por otra parte los especialistas en comunicación deben investigar constantemente acerca de las nuevas tendencias, mecanismos y herramientas que existen en materia de comunicación dentro de las organizaciones, que permitan el uso adecuado de los mensajes en la estrategia de comunicación.

- Aplicar el programa a las diferentes unidades del Centro Postal Caracas, como factor de integración y motivación, que satisfaga las necesidades de comunicación a través de mecanismos que contribuyan al desarrollo de una cultura comunicativa.

- Convertir las acciones de comunicación en una herramienta empresarial indispensable para dinamizar el trabajo, fomentar el sentido de pertenencia, fortalecer las relaciones interpersonales, inculcar valores, mejorar el desempeño y optimizar el clima laboral.

- Es importante tener en cuenta que durante la implementación de este plan de comunicación es necesario evaluar cada uno de los aspectos y acciones que se ejecuten, a propósito de garantizar el éxito de la comunicación dentro del Centro Postal Caracas. Para ello, el asesor de comunicación debe diseñar mecanismos de medición que permitan validar los resultados y la asertividad de las estrategias.

Este trabajo pretendió dar inicio a la exploración de cómo son las comunicaciones dentro del Centro Postal Caracas y dar solución a los problemas y necesidades que esta organización tiene en este ámbito, a propósito de que este estudio sirva de abreboca o de base para el estudio de las comunicaciones en todas las sedes de la organización, cuyo eje de acción es nacional, a propósito de que esta ofrezca un servicio de calidad a sus clientes y su personal se sienta satisfecho con el

lugar en donde trabaja.

Es importante destacar que el éxito de toda organización va a resultar de una relación ganar – ganar, ya que al contar con un personal motivado, que maneje la información que requiere, y se sienta a gusto en su puesto de trabajo, ofrecerá a la organización todos los elementos necesarios para ser una institución sólida y coherente, orientada al éxito. Por ello, el recurso humano tiene derecho a estar informado, sobre los planes y objetivos de su organización; por lo que debe contar con un plan de comunicación interna que genere bienestar entre todos los miembros de la organización.

FUENTES CONSULTADAS

- **Adler y Elmhorst (2005).** *Comunicación organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- **Alarico Gómez, C. (1999).** *Gerencia de las Comunicaciones*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- **Aguilera, Jorge. (2008).** *Gerencia Integral de comunicaciones*. Ed. Ecoe Edeiciones, Colombia.
- **Ayach, Samia (2004).** *Propuesta de estrategia de comunicacional para el Poder Ejecutivo y el Estado Venezolano*. Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- **Balestrini Acuña, M. (2001).** *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. (5ª ed.) BL Consultores Asociados, Caracas.
- **Beltrán Ramos, W. (1998).** *La comunicación corporativa interna como herramienta de cambio en el proceso de transformación de PDVSA*. Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas
- **Bland, M. y Jackson P. (1992).** *Comunicación Interna Eficiente*. Fondo Editorial Legis, Bogotá.
- **Castillo, Antonio. (2008).** *Comunicación organizacional, teorías y estudios*. Ed. Clave. España
- **Comstat, Rowland. (2002).** *La Imagen de los creadores de imagen*. Caracas.
- **Costa, Joan. (1999).** *La comunicación en acción*. Editorial Páidos. España.
- **D´Aprix, Roger (1996).** *Comunicación para el cambio*. Editorial Granica.

- **Eguí, María Eugenia (2000).** *Propuesta comunicacional desde, por y para la Parroquia San José: herramienta de acción comunitaria al servicio del desarrollo local.* Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas
- **Eldin, Francois. (1998).** *El Managment de la Comunicación,* Edicial S.A, Argentina.
- **Escobar F, Jorge (2008).** *La Comunicación Corporativa.* [Documento en línea]. <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/comunicacion_corporativa.html>
- **Fernández Collado, C. (2009).** *La Comunicación en las Organizaciones.* Editorial Trillas, México.
- **Fernández Iglesias, Ana María. (2002).** *Diseño de un plan de comunicación para el Comité Ambiental Locas de Chacao.* Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas
- **García Jiménez, J. (1998).** *La Comunicación Interna.* Ediciones Díaz de Santos.
- **García, Mayra. (2002).** *Propuesta para un departamento de comunicación corporativa en el Hospital Universitario de Caracas.* Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas
- **Gómez, Emeterio e Italo Pizzolante (2008).** *Tres Visiones de la Ética y la Responsabilidad Social en la empresa del siglo XXI.* Profranquicias. Venezuela.
- **Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003).** *Metodología de la Investigación.* (3ª ed.). Mc Graw Hill, México.
- **Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, Página Oficial:** <http://www.ipostel.gov.ve/institucion/ipostel.php>

- **Isaacs, David y otros. (2006).** World Café: El nuevo paradigma de comunicación organizacional y social (MEX). CECSA
- **Keith, D. (1991).** *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- **Larrea, Juan José (2008).** *Apuntes Dircom*. Editorial Dircom. Argentina.
- **Liendo, Jean Gabriela y Natalia Machado (2000).** *Las comunicaciones internas en las organizaciones. Caso: Banco de Venezuela Grupo Santander*. Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas
- **Monsalve, Gladys y Yanitza Peñaranda. (1995).** *Análisis y diagnóstico de las comunicaciones internas del Banco Mercantil y propuesta de programa de relaciones públicas*. Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas
- **Nacif, Carolina (2009).** *Comunicación Esencia, Alma y Fuerza Dentro de la Organización*. [documento en línea]. <<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/comunicacion.html>>
- **Nosnik, Abraham.** *La comunicación en las organizaciones de la aldea global*. [documento en línea]. <<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/present.htm>>.
- **Pasquali, A. (1980).** *Comprender la Comunicación*. Caracas: MonteAvila Editor es.
- **Pérez, Rafael. (2001).** *Estrategias de Comunicación*. Editorial Ariel.
- **Pizzolante Negrón, I. (1996).** *Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen Corporativa, una estrategia para crecer*. Editorial Panapo de Venezuela C.A

- **Pizzolante Negrón, I. (2004).** *El poder de la comunicación estratégica.* Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- **Pizzolante Negrón, I. (2003)** *La "Geometría" de la Comunicación Empresarial.*[documento en línea]. <
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>>
- **Prieto Castillo, Daniel, (1999).** *La Comunicación en la Educación,* Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina.
- **Quintero, Yuraima. (1997).** *Las comunicaciones internas en la Alcaldía de Chacao: un modelo comunicacional a través del diálogo empresarial.* Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas
- **Rebeil, María Antonieta. (1996).** *El poder de la comunicación en las organizaciones.*
- **Rodríguez Higuera, Francisco. (Mar. 2010).** *Habilidades de comunicación organizacional para garantizar una comunicación efectiva.* [documento en línea]. <
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/habilidades-comunicacion-organizacional.htm>>
- **Sabino, C. (1992).** *El proceso de la investigación. Una introducción teórico-práctica.* Editorial Panapo, Caracas.
- **Sabogal, José. (2002).** *Diagnóstico de la comunicación corporativa de la C.A Metro de Caracas en el personal operativo de las estaciones.* Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- **Sánchez, Miguel (2009).** *Acciones de la Comunicación.*[documento en línea].<
http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/acciones_comunicacion.html>.

- **Silva, M. (2001).** *Estudio de la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en una empresa de servicio.* Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- **Soto, Dayana y Urdaneta Jennifer. (2005).** *Estrategia para mejorar la comunicación interpersonal en un grupo de empleados de la empresa Trans – Coal de Venezuela.* Trabajo de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas
- **Stephen, R. (1996).** *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- **Torrente P, Ivonne. (2009).** *¿Estrategia de Comunicación o Estrategia con Comunicación?.* [documento en línea].
<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/estrategia_comunicacion.html#2
- **Torres Tejada, V. (2004).** *La comunicación y las organizaciones: posibilidades y límites.* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.miespacio.org/cont/gi/limites.htm> [Consulta: 2005, febrero 13]
- **Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2005).** *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.*(3a. ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- **Van Riel, C (1997).** *Comunicación Corporativa.* Prentice Hall, Madrid.
- **Vásquez, Alfonso (2008).** *La imaginación estratégica.*
- **Villafañe, J. (1993).** *Imagen positiva,* Ed. Pirámide, S.A., Madrid.
- **Zuñiga M, Moisés. (2008).** *Comunicación Estratégica, el Aliado en Tiempos de Crisis.* [documento en línea].
http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/aliado_tiempos.html>.