

“La incidencia de la comunicación en el clima organizacional en la Empresa VENEMAR S.A.”



“The impact of communication in the organizational climate In the Company VENEMAR S.A.”

Autora: Licda. María Victoria Medina Perozo¹

vickymedina1972@gmail.com

Licenciada en Comunicación Social. Mención: Periodismo Audiovisual (LUZ)

RESUMEN

En el presente estudio se presenta la incidencia de la comunicación en el clima organizacional de la empresa VENEMAR, mediante la aplicación de una metodología de investigación mixta, donde se aplicaron técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevista semiestructurada), en los trabajadores del área administrativa, siendo posible detectar que el desconocimiento de aspectos estratégicos del proceso de comunicación interna, reduce el impacto de acciones puntuales que puedan inferir en la creación de un clima organizacional motivador, corriendo el riesgo de que las actividades se realicen sin entender su importancia, y que por ello se desvirtúe el elemento colectivo asociado al logro los objetivos organizacionales, por ello se ha recomendado orientar la gestión de la comunicación interna para motivar y cohesionar a sus trabajadores en metas comunes orientadas a la productividad.

Palabras claves: comunicación interna, clima organizacional, objetivos organizacionales.

ABSTRACT

In this study the incidence of communication is presented on the organizational climate of the company VENEMAR by applying a mixed research methodology, where quantitative (survey) and qualitative (semi-structured interview) were applied, workers in the area administrative, making it possible to detect the lack of strategic aspects of internal communication process, reduces the impact of specific actions that can be inferred in creating a motivating organizational climate, with the risk that the activities are carried out without understanding its importance, and that is why the collective element associated with the achievement of organizational objectives, it has been recommended by guide the management of internal communication to motivate their workers and unite in common goals oriented distort productivity.

Keywords: internal communication, organizational climate, organizational objectives.

Introducción

¹ Lic. María Victoria Medina Perozo, estudiante del Master of Science in Organizational Communication (2015). Tecana American University (TAU), USA.

Es evidente que los seres humanos pertenecen a una diversidad de grupos, y éstos surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan (con frecuencia en forma implícita) para alcanzar metas comunes. Este sentido amplio se ha reducido en el área de la administración y han derivado en el término organización, aunque el concepto ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo.

Esa actividad está presionada por los distintos grupos sociales a los que se pertenece, experimentando conflictos personales, y éstos pueden intensificarse cuando dentro del ámbito organizacional no existen los mecanismos de comunicación efectiva que propendan al sano diferimiento de apreciaciones, que a nada conducen, o a la resolución de problemáticas bajo el consenso del grupo.

Cuando los roles están más definidos en un grupo y el entendimiento entre los miembros es mayor por cuestiones de productividad y pervivencia alcanzarán más pronto la meta, puesto que los grupos de trabajo están definidos por una actividad común: trabajo o cultura, principalmente; pero también es básica la actividad de comunicarse entre sí los miembros y ellos con su entorno.

Sin dejar de mencionar, que éstos llevan consigo emociones, (pues son personas humanas), que afectan sus modos de pensar y actuar, donde afloran con más profundidad los estados emocionales de la gente, de ahí que se deba prestar atención a estos fenómenos organizacionales, pues las empresas están llenas de personas que sufren, sueñan y se afligen dadas sus realidades personales. Bajo esta premisa se presenta el siguiente trabajo de investigación, que persigue como objetivo general: Analizar la incidencia de la comunicación en el clima organizacional en la empresa VENEMAR S.A.

VENEMAR S.A. es la empresa filial de la Corporación CADERCA, que tiene como objetivo la prestación del servicio de transporte de hidrocarburos por vía marítima y fluvial, dentro y fuera del territorio nacional. Esta empresa procura convertirse en una compañía mundialmente reconocida por su alta calidad y competitividad en las actividades de transporte marítimo y servicios, apoyados por la tecnología y la excelencia de su gente, para alcanzar los retos del mercado nacional e internacional.

Planteamiento del Problema

Enunciado del problema

Este trabajo de investigación sustenta su enfoque en analizar que la comunicación constituye uno de los procesos más importantes donde los trabajadores se interrelacionan con sus compañeros para mantener un buen clima laboral, en virtud que la comunicación realiza funciones básicas dentro de la organización, porque controla el comportamiento de sus trabajadores, los motiva, hace que expresen sus ideas, lo que sienten, lo que piensan acerca de las funciones que le corresponden para afirmar los valores que les transmite su organización, facilitando la toma de decisiones y la división de roles que influye en la forma de actuar de los individuos.

Por ende, la percepción de los trabajadores hacia cómo se sienten en la organización, cómo se reconocen sus esfuerzos y en qué grado son tomados en cuenta para las decisiones a las que puedan estar afectados, entre otros aspectos, generan actitudes que propiciarán un clima organizacional que incidirá favorablemente o en detrimento de las decisiones, en la productividad y operatividad de la organización. Para llegar a estos análisis en la empresa VENEMAR S.A., inserta en un mercado tan competitivo de la actividad de transporte marítimo de hidrocarburos, fue necesario inmiscuirse en los distintos grupos de trabajo de la organización, tanto gerenciales como de base, para obtener sus apreciaciones mediante el uso de técnicas de recolección de datos y poder comprender la importancia que conlleva el debido uso de la comunicación corporativa para el alcance y logro de las metas de esta empresa, cuyos retos son elevados, dada la garantía y la confiabilidad que debe reflejar un servicio con altos estándares de calidad.

Formulación del Problema

En el desarrollo de este análisis fue preciso resolver algunas interrogantes que ayudaron a acotar y delimitar el alcance de este trabajo, pero sobre todo a discernir claridades que permitieron llegar a conclusiones concretas:

Interrogante Principal:

¿Qué incidencia tienen los procesos de comunicación sobre el clima organizacional en la empresa VENEMAR S.A.?

Interrogantes Secundarias:

1. ¿Qué elementos componen la gestión de comunicación interna en la empresa VENEMAR S.A.?
2. ¿Cuáles son los factores que determinan el clima organizacional en una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos?

3. ¿Cuál es el efecto que la comunicación tiene sobre el clima organizacional generado en los trabajadores de la empresa VENEMAR S.A.?

Objetivo General

Analizar la incidencia de los procesos de comunicación sobre el clima organizacional en la empresa VENEMAR S.A.

Objetivos Específicos

Describir los elementos que componen la gestión de comunicación interna en la empresa VENEMAR S.A.

Identificar los factores que determinan el clima organizacional en una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos.

Determinar el efecto que la comunicación tiene sobre el clima organizacional generado en los trabajadores de la empresa VENEMAR S.A.

Revisión Teórica

Para iniciar el análisis de este trabajo de investigación se introdujeron 2 ejes transversales: comunicación interna y clima organizacional, ambos determinados por los objetivos específicos ya mencionados.

La comunicación

Se define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes" (John Fiske, 1982). Por otra parte, se afirma, que "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" (Antonio Pasquali, 1978). 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".

Funciones de la comunicación en la organización

Para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización, Nosnik, (1996) plantea que ésta debe ser:

- **Abierta:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **Evolutiva:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **Flexible:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **Multidireccional:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **Instrumentada:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La Comunicación Interna

Justo Villafañe (2008) introduce el tema con la siguiente apreciación: “la comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía”.

También afirma, que la comunicación interna, como proceso funcional, operativo y estratégico de la organización, presenta una divergencia o dicotomía en el devenir organizacional en tanto representa un quehacer profesional “fronterizo” entre la Dirección de Comunicaciones y la Dirección del Talento Humano, entre ellas existe una línea muy fina de acciones encaminadas al logro de los objetivos organizacionales, dado que ambas exigen la participación y la cooperación de los miembros de la organización. Villafañe, (2008:238).

Características de la comunicación interna

El enfoque estratégico de la comunicación interna en la organización implica tres cometidos principales: la atribución de responsables de la comunicación, la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos, es decir, el modelo de comunicación planteado por Lasswell en 1948: ¿quién?, ¿qué dice?, ¿por qué canal?, ¿a quién?, ¿con qué efecto? Para la elección de los instrumentos, medios o soportes de comunicación (orales, escritos o audiovisuales) según lo que propone Villafañe, habrá que tener en cuenta

tres criterios: el contenido del mensaje, la complejidad y la extensión del mismo; el perfil del destinatario ya que la segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación; y el efecto deseado que se refiere a la comprensión correcta del contenido del mensaje, la interiorización o la conservación de la información durante un periodo determinado.

La cultura organizacional

Todo grupo o conjunto de personas que establecen una relación e interacción más o menos permanente, necesitan contar con una sólida cultura para alcanzar sus objetivos, entendida ésta como el conjunto de pautas, valores y creencias compartidas que se crean y modifican según cómo van cambiando los intereses de la colectividad y son impactados por el entorno.

Clima organizacional

Las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. En efecto, el estado emocional de las personas se centra en tales sentimientos. De allí, que generalmente clima está asociado a los estados de ánimo que presentan los miembros de un grupo o una organización con respecto a su entorno.

Intención estratégica de la empresa VENEMAR

VENEMAR S.A. es una empresa filial de la corporación CADERCA, que se encarga de la distribución y transporte marítimo de los hidrocarburos y sus derivados. Esta empresa de transporte consta actualmente de varios buques extranjeros en condición de flete, debido a que las necesidades de transporte de su cliente han ido aumentando, en consecuencia de la política de diversificación de mercados, que adelanta la empresa. Los buques de VENEMAR S.A. no solo realizan viajes de Venezuela a puertos extranjeros, también mantienen una red de suministro de petróleo y derivados, mediante navegación de cabotaje (entre puertos locales); además de traer petróleo de terceros países para refinarlo en Venezuela, y reenviarlo a los países de origen.

Marco Metodológico

Este trabajo de investigación es una aproximación conceptual desde diferentes autores en temas relacionados a la comunicación y el clima

organizacional dentro de una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos, que parte, para el diseño de instrumentos de investigación, de una metodología mixta (cualitativa- cuantitativa) donde se aplicaron técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevista semiestructurada), en la empresa VENEMAR S.A., además de la observación directa, lo que permitió lograr un acercamiento empírico sobre cómo incide la comunicación interna en el clima organizacional de esta empresa.

La elección de dicha metodología radicó en la importancia que tiene para la investigación conocer de una manera más profunda, a través de una entrevista, la mirada y la postura que el personal gerencial, objeto de estudio, tiene con respecto al tema central de este trabajo, para luego ser contrastados con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas. Dicho método le otorga mayor amplitud, profundidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión al trabajo de investigación.

Resultados

Análisis e interpretación de datos de la información cuantitativa (Encuesta)

Para el desarrollo de este punto de la investigación se realizó el análisis cruzado de los datos que se generaron en el instrumento de evaluación implementado: encuesta (Ver Anexo A): con relación a cada una de los objetivos específicos desarrollados en la matriz de operacionalización de variables. Para este análisis fue agrupado determinado número de preguntas, de un total de 13, de tal manera que arrojaran indicios sobre los aspectos a considerar en cada uno de los 3 objetivos específicos de este trabajo de investigación. Para ilustrar este análisis, véase el Cuadro N° 1:

Cuadro N° 1: Análisis cruzado de objetivos con preguntas de encuestas

Objetivo N° 1: Describir los elementos que componen la gestión de comunicación interna en la empresa VENEMAR S.A. Preguntas N°: 1, 10, 13

Objetivo N° 2: Identificar los factores que determinan el clima organizacional en una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos. Preguntas N°: 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8

Objetivo N° 3: Determinar el efecto que la comunicación tiene sobre el clima organizacional generado en los trabajadores de la empresa VENEMAR S.A. Preguntas N°: 9, 11 y 12

Fuente: Elaboración propia (2014)

Análisis e interpretación sobre: Elementos que componen la gestión de comunicación interna en VENEMAR S.A.

Analizando las variables de operacionalización relacionadas al Objetivo específico N° 1, referido a: Describir los elementos que componen la gestión de comunicación interna en la empresa VENEMAR S.A. y, considerando que está implícito en comunicación interna el cambio organizacional, la mejora de la productividad, la satisfacción con los canales de información, el interés por la información recibida, el conocimiento que se tiene de la organización, bienestar laboral en términos de seguridad, planes de desarrollo, participación, entre otras, se obtuvo como resultado, que el 41% de la muestra encuestada, en la pregunta N° 1: **¿Esta empresa aplica planes de desarrollo en su personal para potenciar los conocimientos, habilidades y crecimiento personal en sus trabajadores y trabajadoras?**, consideró que la empresa *SÍ* aplica planes de desarrollo en su personal para potenciar los conocimientos, habilidades y crecimiento personal en sus trabajadores y trabajadoras; el 33% afirma que, *A veces*, y el 26% arrojó negativa su respuesta.

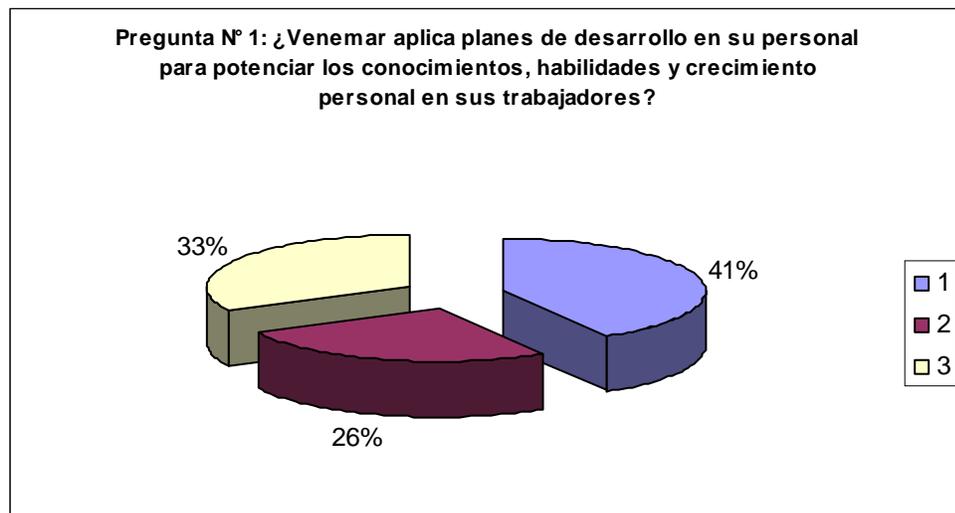


Figura N° 1: Planes desarrollo en la empresa
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Sí
2	No
3	A veces

Y, sobre la necesidad de determinar sobre qué cosa cambiarían en la organización en la pregunta N° 10: **Si le permitieran cambiar algo de esta empresa, ¿qué cambiaría?**, el 28% de los encuestados afirmó que la *cultura organizacional*, muy seguidamente del 25% que determinó cambios en las *políticas de los recursos humanos*; el 20% aseguró la *estructura física* (la empresa Venemar no cuenta con sede propia, sus espacios son arrendados); el otro 17% cambiaría la *línea supervisoría* y un 10% especificó en *Otros*, que cambiaría la estructura organizacional, el personal de RRHH, procesos

inflexibles, sistema de reconocimientos y salarios. Se presume entonces, que la empresa no ha optimizado sus canales de comunicación ni la gestión de los recursos humanos ha implementado estrategias para divulgar los valores y las creencias normativas, para hacer racional muchas actitudes que unen a la gente y que condicionan su modo de pensar, sentir y actuar, llámese cultura organizacional.

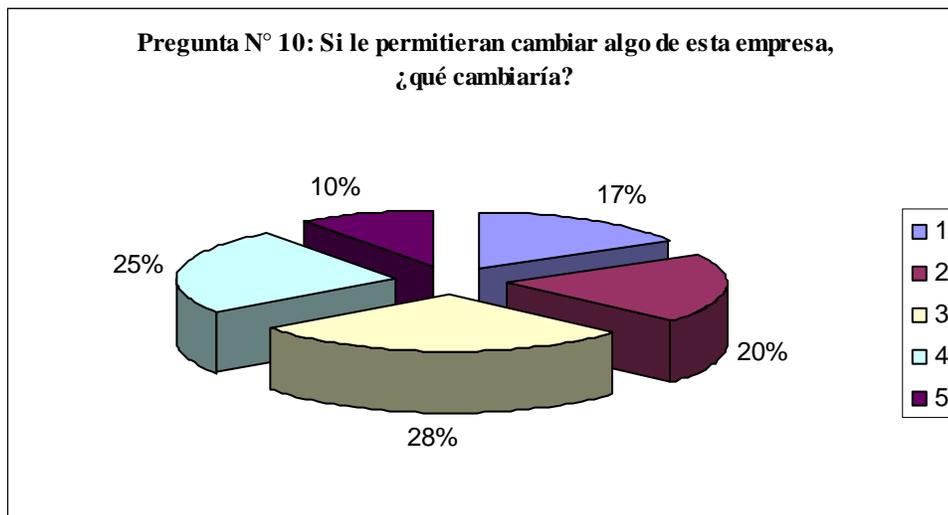


Figura N° 2: Recibo de información sobre asuntos de la empresa
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Línea supervisoria
2	Estructura física
3	Cultura organizacional
4	Políticas de Recursos Humanos
5	Otros (identifique)

Tomando en cuenta otro aspecto de la comunicación interna, se tiene la pregunta N° 13: **¿Por cuál mecanismo Ud. recibe información sobre asuntos o decisiones relacionados con la empresa?** El canal de comunicación más asiduo lo constituye la intranet, y lo confirmó el 38% de los encuestados, siendo la herramienta del *correo interno* el mecanismo señalado para recibir información sobre asuntos o decisiones relacionados con la empresa, seguida por un 27% la *información recibida por su jefe*; el 15% expresó que recibe la información por el *boletín informativo*, mientras que el 14% lo hace mediante *rumores*, el 5% *Nunca se entera oportunamente* y el 1% a través de *mesas de trabajo*.

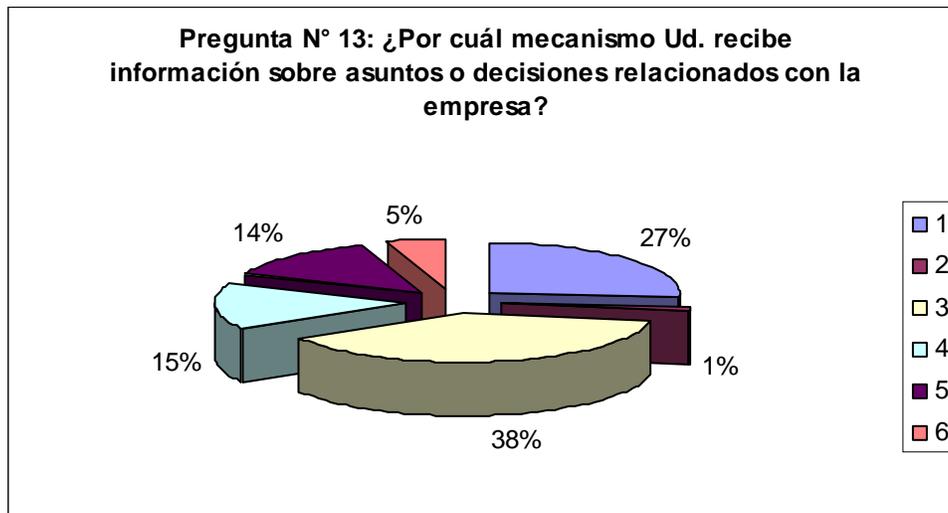


Figura N° 3: Recibo de información sobre asuntos de la empresa
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	A través de su jefe
2	Mesas de trabajo
3	Correo interno
4	Boletín informativo
5	Rumores
6	Nunca se entera oportunamente

Análisis e interpretación sobre: Factores que determinan el clima organizacional

Abriendo el paso a la consecución del objetivo específico N° 2, que hace alusión a: Identificar los factores que determinan el clima organizacional en una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos, se tiene que en la pregunta N° 2: **¿Esta empresa aplica un sistema de castigos y recompensas a los trabajadores y trabajadoras que cumplen o incumplen con los objetivos y metas planificadas?** El 69% aseguró, que la empresa *No* aplica un sistema de castigos y recompensas a los trabajadores y trabajadoras que cumplan o incumplan con los objetivos y metas planificadas, arrojando ya indicios de un clima organizacional poco motivador donde el individuo no ve gratificado su trabajo ni siente que hay sanciones hacia quienes cometen

desviaciones.

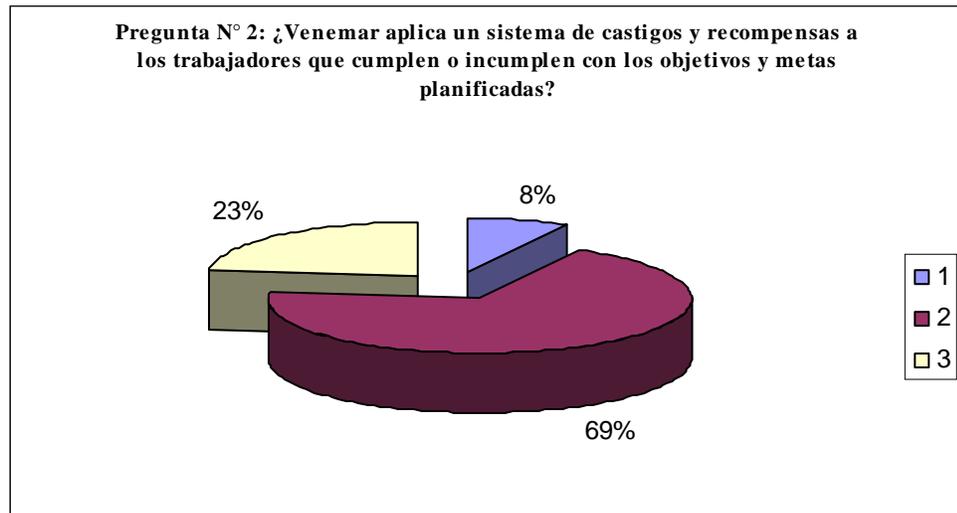


Figura N° 4: Recibo de información sobre asuntos de la empresa
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Sí
2	No
3	A veces

El clima organizacional en la empresa Venemar S.A. quedó también evidenciado en los resultados de la pregunta N° 3: **Cuándo hay necesidad de implantar cambios en los procesos de trabajo de su unidad, éstos se instalan...** el 36% indicó, que cuando hay necesidad de implantar cambios en los procesos de trabajo, éstos *se instalan con dificultades pero se instalan*, presumiendo que prevalece el objetivo antes que las formas por las cuales se instalaron; y 24% para la opción: *sin encontrar resistencias internas* y otro 24% señaló: *superficialmente y se olvidan rápido*; mientras que, 16% respondió *solo mientras hay supervisión directa*.

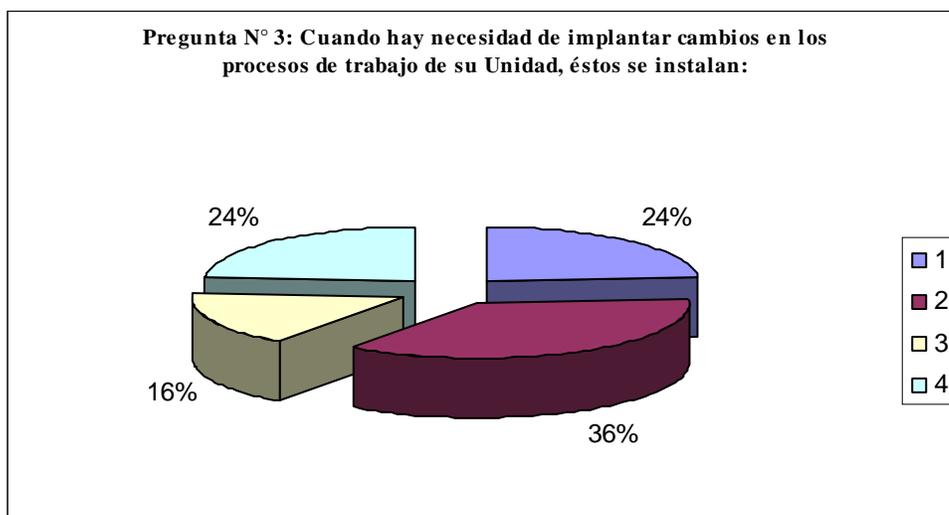


Figura N° 5: Implantar cambios en la empresa
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Sin encontrar resistencias internas
2	Con dificultades pero se instalan
3	Solo mientras hay supervisión directa
4	Superficialmente y se olvidan rápido

Se encontró también en las respuestas de esta encuesta, en la Pregunta N° 4: **¿La opinión de los trabajadores y trabajadoras es considerada por la alta gerencia para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos de esta empresa?** que el 40% de los trabajadores encuestados expresó, que A veces su opinión es considerada por la alta gerencia para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el 34% arrojó No y un 26%: Sí.

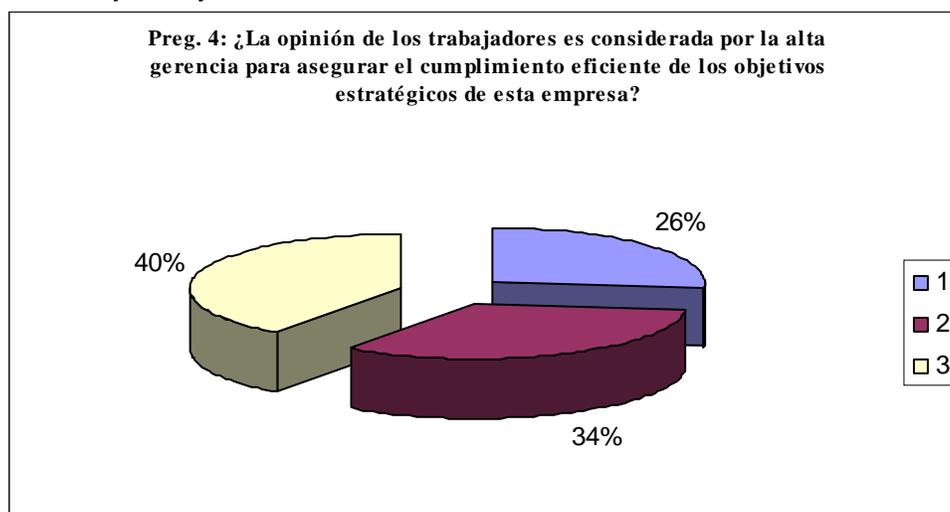


Figura N° 6: Opinión de los trabajadores por la Alta gerencia

Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Sí
2	No
3	A veces

También la opción *A veces* con un 47% fue el resultado en la Pregunta N° 5: **¿Con qué frecuencia su supervisor considera su opinión para la toma de decisiones en su unidad de trabajo?** Mientras que, el 43% aseguró que *Sí* lo hacía, el 10% dijo que su supervisor *Nunca* consideraba su opinión.

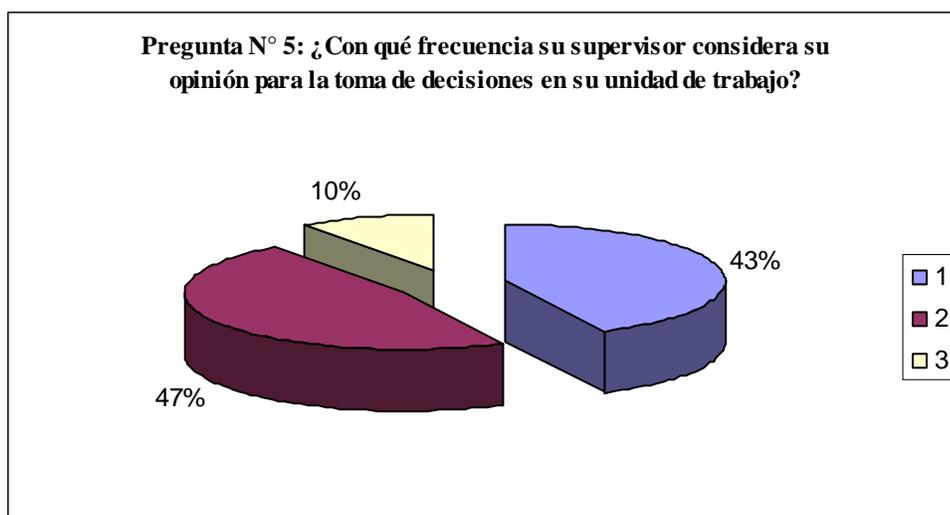


Figura N° 7: Frecuencia de consideración del supervisor sobre opinión de los trabajadores
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Siempre
2	A veces
3	Nunca

La tendencia hacia la identificación de los factores, que determinan el clima organizacional en una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos, se hizo también palpable en la Pregunta N° 6: **¿Se siente autorrealizado como trabajador o trabajadora de esta empresa?** El 47% respondió que se siente *Poco* autorrealizado, el 43% *Mucho* y el 10% *Nada*.

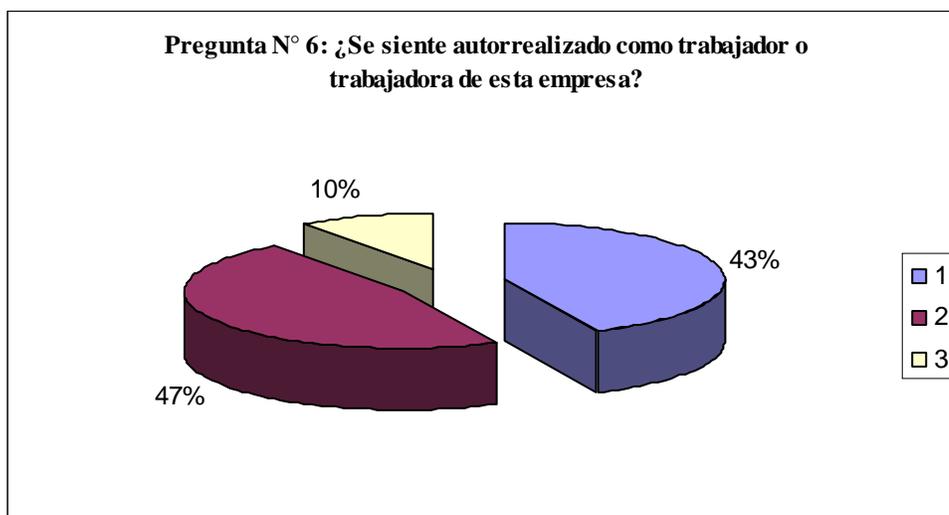


Figura N° 8: Autorrealizado como trabajador en la empresa
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Mucho
2	Poco
3	Nada

Igualmente, en la Pregunta N° 7: **¿Con cuál de las afirmaciones siguientes se siente identificado?**, el 47% está consciente de *Formar parte de una gran empresa* muy cerca del 36% que asegura: *Es motivo de orgullo*, solo un 12% contestó: *Me permite sobrevivir* y un 3%: *ninguna de las anteriores*.

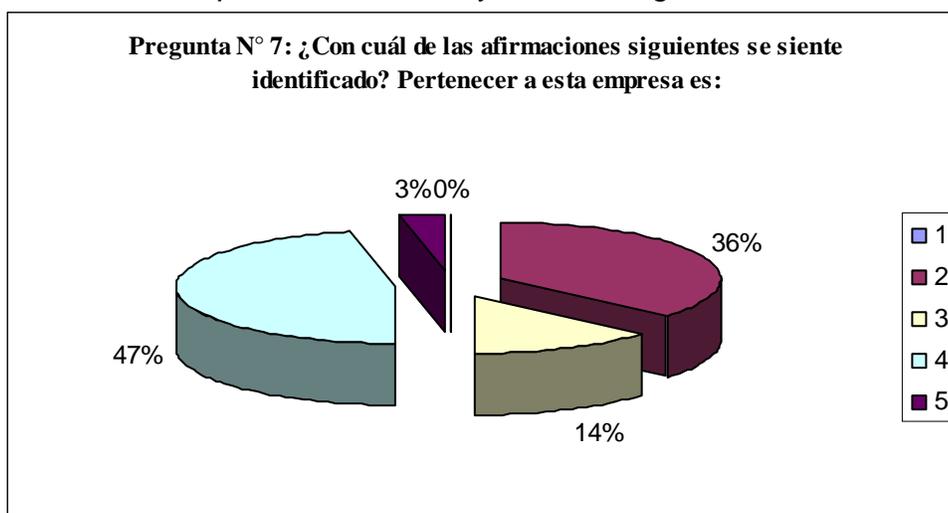


Figura N° 9: Pertener a esta empresa es:
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Es lo peor que me ha pasado
2	Es motivo de orgullo
3	Me permite sobrevivir
4	Es formar parte de una gran empresa

Aunque parezca paradójico, los encuestados, en la pregunta N° 8 (Anexo): **¿Alguna vez ha recibido algún reconocimiento por parte de la empresa?**, fue clave la respuesta, donde un 87% aseguró contundentemente, que *Nunca* había recibido un reconocimiento, contra el 13% que *Sí* lo había recibido, por lo que se puede percibir a un trabajador honorable, que aunque siente que no es reconocido su trabajo y que a veces es tomado en cuenta para las decisiones, está consciente de trabajar en una organización con trayectoria y que quizás existan otros motivos que le animen a continuar en su lugar de trabajo.

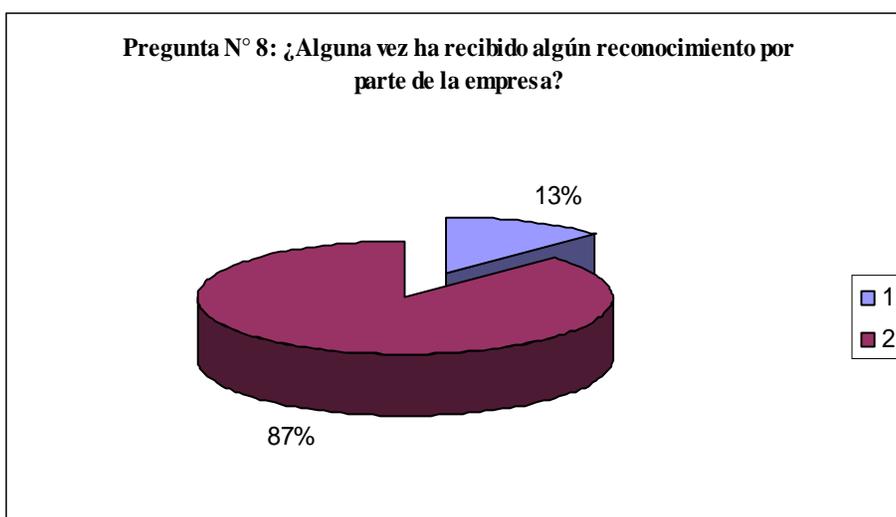


Figura N° 10: Reconocimiento por parte de la empresa
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Sí
2	No

Análisis e interpretación sobre: El efecto que la comunicación tiene sobre el clima organizacional generado en los trabajadores de la empresa VENEMAR S.A.

Analizando las variables de operacionalización relacionadas al Objetivo específico N° 3: Determinar el efecto que la comunicación tiene sobre el clima organizacional generado en los trabajadores de la empresa VENEMAR S.A. y colocando como preámbulo al análisis, que los individuos llevan consigo estados emocionales que afectan sus modos de pensar y actuar, y que estos fenómenos organizacionales se les debe prestar atención, pues las empresas están llenas de personas que sufren, sueñan y se afligen dadas

sus realidades personales, cobra vital importancia el papel de los gerentes o roles supervisorios como guías de estos procesos.

En este sentido, la pregunta N° 9: **¿Considera usted, que la línea supervisora y el personal de alto nivel de esta empresa tienen el perfil adecuado para ocupar las posiciones claves dentro de la organización?** fue oportuna para vislumbrar el impacto que puede tener la preparación (perfil) del jefe en el manejo de la comunicación con sus colaboradores, por ende, se podrá tener un indicio de cómo podría ser el clima organizacional en esos grupos. El 52% respondió que la línea supervisora y el personal de alto nivel *Sí* tienen el perfil adecuado para ocupar posiciones claves dentro de la organización, el resto (48%) dijo que *No*.

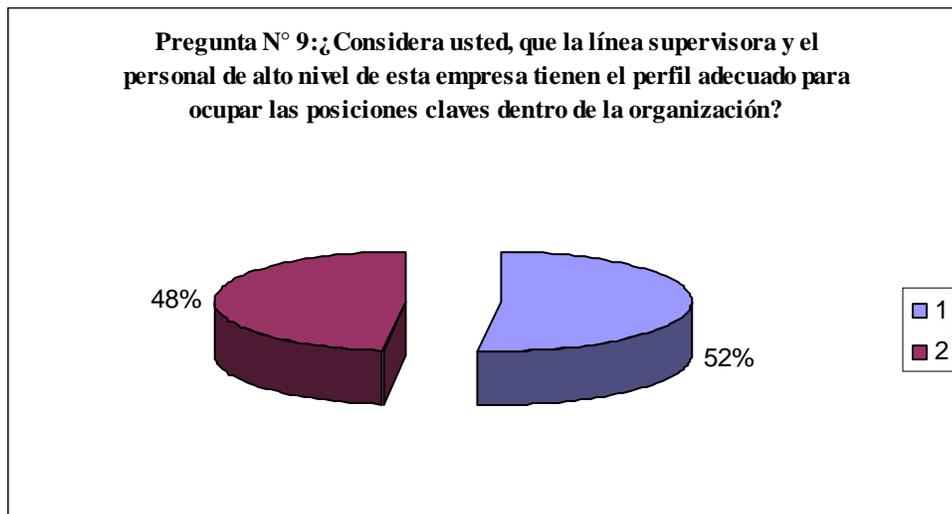


Figura N° 11: Perfil de línea supervisora y gerencial
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Sí
2	No

Sin embargo, aunque la mayoría de los encuestados determinó que esa línea supervisora *sí* tienen el perfil para el cargo, las respuestas en cuanto a las relaciones de comunicación entre ellos y su supervisor en la pregunta N° 11: **¿Cómo considera su nivel de comunicación con su supervisor?** el 50% de los encuestados dijo que era *Buena*, el 41% *Excelente*, el 5% *Mala* y 2% *Muy mala*. Apreciaciones, que pudieran ser consideradas moderadas o conservadoras, más no del todo excelentes.

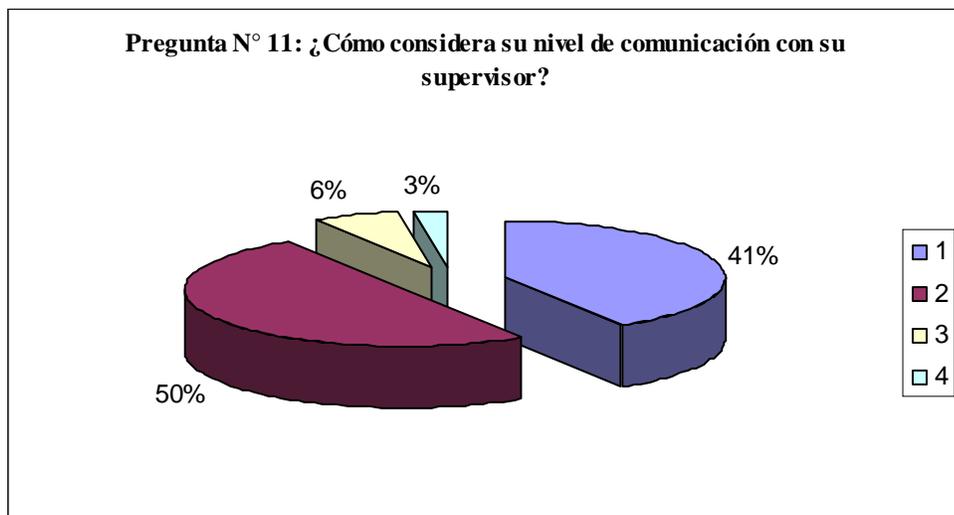


Figura N° 12: Nivel de comunicación con su supervisor
Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Excelente
2	Buena
3	Mala
4	Muy mala

Similar la posición que asumen los encuestados en la pregunta N° 12: **La relación con su grupo de trabajo y su supervisor ¿Cómo la considera?** El 61% la cataloga como *Buena*, el 35% como *Excelente*, el 3% *Mala* y el 1% *Muy mala*, lo que permite inferir que una comunicación efectiva en la organización está estrechamente ligada con las relaciones interpersonales sanas y productivas que son desarrolladas mediante caracteres afables y proactivos del individuo, y que todo ello contribuye a la formación de un determinado clima en la organización.

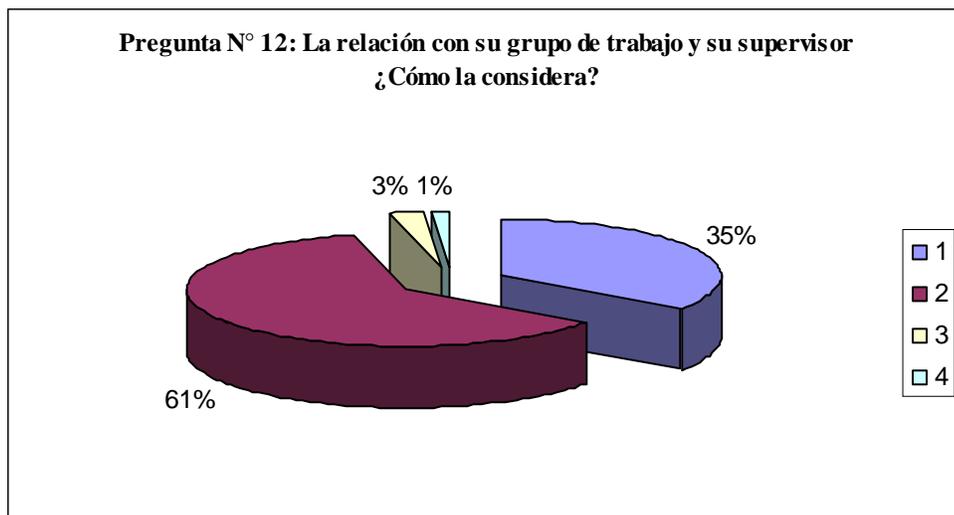


Gráfico N° 13: Relación con su grupo de trabajo y con su supervisor
 Fuente: Directa, por medio encuesta (2014)

1	Excelente
2	Buena
3	Mala
4	Muy mala

Cuadro de resultados obtenidos de la técnica Cuantitativa (Encuesta)

A manera concluyente serán vistas en el siguiente Cuadro N° 2, las respuestas que mayor porcentaje obtuvieron en los resultados de la encuesta, y que asoman las tendencias perfiladas en cada uno de los 3 objetivos de este trabajo de investigación:

Cuadro N° 2: Resultados sobre encuesta aplicada

Objetivos específicos	Respuestas de mayor porcentaje de los encuestados
Objetivo N° 1: Describir los elementos que componen la gestión de comunicación interna en la empresa VENEMAR S.A.	<ul style="list-style-type: none"> *El correo interno y el jefe son los canales de información *Está deficiente la cultura organizacional *Sí existen planes de formación en los ámbitos laborales y personales.
Objetivo N° 2: Identificar los factores que determinan el clima organizacional en una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa NO aplica un sistema de recompensas ni castigos. * Los cambios se implantan con dificultades pero a la final se instalan. *La opinión de los trabajadores A VECES es considerada por la alta gerencia para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa. *Los supervisores A VECES consideran la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones en su Unidad de trabajo. * Los trabajadores se sienten POCO autorrealizados en la empresa. * Los trabajadores están conscientes de pertenecer a una gran empresa. * Los trabajadores no han recibido algún reconocimiento por parte de la empresa.
Objetivo N° 3: Determinar el efecto que la comunicación tiene sobre el clima organizacional generado en los trabajadores de la empresa VENEMAR S.A.	<ul style="list-style-type: none"> *La línea supervisoria y el personal de alto nivel Sí tienen el perfil adecuado para ocupar las posiciones claves dentro de la empresa. *El nivel de comunicación del trabajador con su supervisor es BUENA. * La relación del trabajador con su grupo de trabajo y su supervisor es BUENA.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Resultados de la información cualitativa (Entrevista)

Teniendo en cuenta los hallazgos producidos en las entrevistas (Ver modelo de entrevista, Anexo B) a 3 gerentes de la empresa VENEMAR y, atendiendo a los objetivos y sus variables sometidas a estudio, se llegaron a los siguientes resultados:

Objetivo N° 1: La empresa VENEMAR solo posee canales de información: correo interno (intranet), que difunde mensajes y notas de interés; boletín informativo y material impreso: trípticos, volantes, pancartas, pendones, etc. pero carece de canales de comunicación consolidados, siendo las reuniones gerenciales de trabajo escasamente llevadas a práctica.

En VENEMAR, la comunicación interna es poco fluida, y se torna crítica entre los diversos niveles de la organización, pues ésta no se segrega de manera natural ni muchos menos es bidireccional, por lo tanto, no existe un proceso de comunicación como tal, ya que las partes no se relacionan entre sí. Aunque es asegurado por los gerentes entrevistados, que la comunicación interna debería estar liderada por la Gerencia General, el liderazgo de un proceso no está asociado a un cargo o una responsabilidad, por tal motivo, si el proceso está claramente identificado, declarado y documentado, cualquier trabajador pudiese impulsarlo, no obstante, es vital la participación de los gerentes para motivar y direccionar este proceso dentro de la organización.

Objetivo N° 2: La motivación es un elemento clave en toda actividad humana, y cobra especial determinación en los aspectos laborales y en el clima organizacional, incidiendo directamente en el interés (motivación) que tenga el trabajador y, por lo tanto, en el nivel de compromiso hacia el cumplimiento de las metas y logro de los objetivos. Mientras más se conozcan las necesidades y expectativas de los trabajadores, mejor será el escenario para crear un buen trabajo en equipo, fomentando la sinergia entre las personas, lo que se traduciría en logros personales y por ende, logros organizacionales de VENEMAR.

La información que el trabajador reciba de su empresa (conocimientos) y de sus funciones y tareas es un elemento de empuje para avanzar hacia el logro de esos objetivos planteados, pero la empresa VENEMAR divulga la información lograda a medias, pues no existen mecanismos formales para que este proceso fluya sin novedad. La toma de decisiones estratégicas es meramente vertical y ésta es manejada solo por una cúpula de la organización.

La conformación de clima laboral en VENEMAR debería estar asociada a los principios y valores de la empresa, pero como no son reforzados a través de mecanismos sólidos ni sistemáticos, se han generado ciertos antivalores,

como maltrato, irrespeto, desviaciones de procedimientos, entre otros, que han empezado a generar un clima organizacional pesado. Aunado a que los roles gerenciales en VENEMAR no poseen el perfil adecuado para amalgamar ni procesos de gestión eficientes mucho menos la empatía de sus trabajadores para hacer sinergia en la consecución de logros u objetivos (irrespeto de los liderazgos).

Objetivo N° 3: Al no tener un sistema de reconocimiento al logro, no comunicar las metas alcanzadas por la organización, (en la que participaron todos los trabajadores, cada uno con sus respectivas tareas), al no tener acceso en las tomas de decisiones, al no castigar a quien haya incurrido en desviaciones, se traduce en un deficitario manejo de mecanismos de comunicación interna, que arrojan que el clima laboral en VENEMAR evidencia enrarecimiento y ausencia de liderazgos en perfiles gerenciales, que actúan más como cargos de oficio que como propulsores del cambio y del éxito empresarial, a sabiendas que deben manejar personas con pensamientos y actitudes dispares, pero que comprendidas su dimensión humana y sus expectativas, pueden ser encauzadas al objetivo primario de la organización: lograr la mayor productividad, empoderándose del recurso humano.

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones generadas del análisis de este estudio implementado bajo la metodología de investigación mixta, que involucró procesos de tipo humano, y con el objeto de organizar el cuerpo del cierre, se agruparán a tendiendo a los objetivos.

Objetivo específico N° 1: Describir los elementos que componen la gestión de comunicación interna en la empresa VENEMAR S.A. Esta empresa denota la ausencia de un proceso sistémico que permita gestionar la comunicación interna, puesto que no existe un plan de acción que facilite la implementación de estrategias en este campo organizacional. Se han adelantado actividades y diseñado medios, canales, tales como: boletín informativo, trípticos, volantes, el correo interno (intranet), esporádicas reuniones de trabajo, sin ninguna perspectiva estratégica, son iniciativas puntuales de carácter operativo y reactivo, y con muy bajo impacto o reconocimiento. Aunque los encuestados reconocen que el canal de información de la empresa cumple con su función, a nivel gerencial éste no representa el medio más eficaz para afianzar el hilo conductor entre alta gerencia-trabajador, pues no existe una unidad de criterio que determine, bajo la responsabilidad de quién está el proceso de comunicación.

Se deja entrever, que en el nivel de la alta gerencia (Junta Directiva y Gerencia General) hay una falta de visión compartida sobre el alcance y las dimensiones que tiene la comunicación interna en la organización, lo que imposibilita el diseño, la implementación y la evaluación de una estrategia que involucre los públicos, los mensajes, los canales y los mecanismos de retroalimentación, entre otras variables.

La falta de coherencia del proceso de comunicación implementado hasta el momento en la empresa, genera como resultado una inconformidad en la calidad de la información que reciben los trabajadores en términos de implantación de cambios en los procesos, valores de la organización, sistema de recompensas, reconocimiento al logro, etc., aunque el nivel gerencial tiene ideas sólidas y conceptos concretos sobre la información a la que debe acceder el trabajador. La comunicación interna acá se gestiona de una manera intuitiva, no existe una estrategia ni un plan de comunicación que la oriente para realizar acciones concretas.

Objetivo específico N° 2: Identificar los factores que determinan el clima organizacional en una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos. Los trabajadores reconocen que pertenecen a una empresa de prestigio internacional, lo cual es motivo de orgullo, por ende, este factor podría potencializarse más mediante adecuados procesos de comunicación que redundarían en el desarrollo de un clima organizacional favorable.

Por su visión y su hacer, la empresa VENEMAR tiene el potencial humano y las capacidades desde lo técnico para diseñar e implementar un programa de comunicación interna que permita integrar la visión estratégica al quehacer cotidiano de sus colaboradores en pro de un excelente clima y generar un impacto mucho más positivo en lo que tiene que ver con la productividad, la motivación y el compromiso.

La motivación, el trato humano, las buenas relaciones interpersonales, el reconocimiento de los logros, la implementación de castigos ante conductas deshonrosas o poco éticas, y de recompensas ante el alcance de objetivos y metas, así como la consideración de la opinión del trabajador en el establecimiento de los objetivos y metas, y la difusión de los logros obtenidos por la organización, son los factores que indican el resultado de un clima favorecedor e integrador en la organización, y que fueron evidenciados, muchos de ellos, por los trabajadores a través de las encuestas aplicadas.

Sin embargo, el desconocimiento de aspectos estratégicos del proceso de comunicación interna, reduce el impacto de acciones puntuales en este sentido. Al no existir acciones concretas que propendan a involucrar al trabajador en la toma de decisiones en las distintas unidades de trabajo o

gerencias, que puedan inferir en la creación de un clima organizacional motivador, y no existir un sistema de recompensa o castigos o programas de reconocimiento al logro, pudieran verse afectados los niveles de productividad, lo que indefectiblemente afectaría la competitividad de la empresa en el sector.

Objetivo específico N° 3: Determinar el efecto que la comunicación tiene sobre el clima organizacional generado en los trabajadores de la empresa VENEMAR S.A. Un alto porcentaje de los encuestados determinó que las relaciones de trabajo entre su supervisor y el resto de sus compañeros es buena, y los gerentes entrevistados aseguraron que, mientras se conozcan las necesidades y expectativas de ellos, se pueden crear ambientes de trabajo productivos que fomenten la sinergia entre las personas, traduciéndose en logros personales efectivos y por ende, en logros organizacionales eficientes.

Esta situación abona el terreno para generar una cultura de confianza entre los niveles jerárquicos de la empresa, los mandos medios y los trabajadores en general, lo que sin duda impactará positivamente en el clima organizacional. Sin embargo, se enumeran los efectos, producto de los hallazgos de este estudio, causados a partir de la ausencia de un proceso sistémico en la gestión de la comunicación interna:

- Al no ser gestionado adecuadamente el proceso de comunicación interna en esta organización, se ha corrido el riesgo de que las actividades se realicen sin entender su importancia, y que por ello se desvirtúe el elemento colectivo asociado al logro los objetivos organizacionales, en cuyo caso quizás se tengan metas individuales o por equipos de trabajo, que no han permitido alcanzar los objetivos planteados por VENEMAR.
- La insuficiencia de insumos inadecuados por falta de consulta, que han generado una planificación débil de las actividades, lo cual termina siendo irrespetada por la excesiva improvisación a la hora de tomar decisiones.
- El irrespeto de los liderazgos naturales en los equipos de trabajo (gerencias) por parte de la alta dirección, lo que genera trabajo doble y retardo en la ejecución de tareas, así como afectaciones en los ambientes de trabajo, recargando a los trabajadores que deben cubrir los aspectos de quienes están siendo asignados a otras tareas, que en muchos casos no son de su incumbencia o tienen ya a un responsable, que no la está realizando.
- La designación a dedo de algunos roles gerenciales claves, sin ningún tipo de criterio, en detrimento de un clima organizacional poco favorecedor.
- Un trabajador poco autorrealizado.

- Un trabajador que espera que se mejore la cultura organizacional y las políticas de los recursos humanos.
- Relaciones interpersonales tolerables aunque no del todo aceptadas.

Referencias bibliográficas

- Arias, Fidas. El proyecto de investigación. Espíteme, 5ª. Edición. Caracas (1999).
- Bavaresco de Prieto, Aura. Las Técnicas de la Investigación: Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías, Informes. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated. (1992).
- Berlo, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina (1979).
- Busot, Aurelio. Desarrollo de la investigación educativa. Unidad Especial AID, UNESCO (1998).
- Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas. Pág. 27. (1997).
- Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F. (1992).
- Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México (1993).
- Delgado, C. E. La influencia de la Cultura en la conducta del consumidor. Informe, U.S.B. Caracas (1990)
- Fernández, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, (1999).
- Fiske, J., Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, (1982).
- Guédez, Víctor. Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC. Caracas. (1996).
- Hernández, S., R.; Fernández, C. y Baptista, P. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill (1997).
- Katz y Kahn, Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México, (1990).
- Lasswell, Harold. Estructura y Función de la Comunicación de Masas. 1948
- León Carreño, María Isabel. Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos. (1998).
- Méndez Álvarez, C. Clima organizacional en Colombia. Editorial Legis. Bogotá. (2006).
- Normas APA-UPEL (2006).
- Nosnik, Abraham. Comunicación y Gestión Organizacional. Universidad Autónoma de Bucaramanga. (1996).

Pasquali A., Comprender la Comunicación, Monte Ávila Editores (1978).

Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Editorial Prentice-Hall, México (1987).

Schein, Edgar H. La Cultura empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, España. (1988).

Villafañe, Justo. Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen en las Empresas. (2008).

LEYES:

Ley orgánica de los espacios acuáticos. Gaceta Oficial N° 5.890 de fecha 31 de julio de 2008.

Ley General de Marinas y Actividades Conexas. Gaceta oficial N° 37.570 de fecha 14 de noviembre de 2002. Artículo 17°.

ENLACES ELECTRÓNICOS:

<http://www.slideshare.net/VillafaneAsociados/la-reputacin-corporativa-y-la-creacin-de-valor-para-las-empresas>. revisado el 7 de octubre de 2014.

http://es.wikipedia.org/wiki/Marina_Mercante_Venezolana revisado el día 01/11/2014.

<http://monografias.com/trabajos14/opticatp/opticatp.shtml>, revisado el 04/07/2013,

ENTREVISTAS:

Entrevista personal con la Psicóloga organizacional María Olivares, 10/07/2013.

Entrevista con Sr. Fernando Sanguino, Gerente de Flota VENEMAR el día 10/10/2014.

Entrevista con Sr. Eliézer Blanco, Gerente de Calidad VENEMAR el día 10/10/2014.

Entrevista con Sr. José Reyes, Gerente de Planificación estratégica VENEMAR el día 10/10/2014.

ANEXO A

ENCUESTA

Lea cuidadosamente y marque con una “x” la respuesta que Ud. considere conveniente. Su respuesta será de carácter anónimo y la información suministrada será de uso confidencial.

Nº 1. ¿Esta empresa aplica planes de desarrollo en su personal para potenciar los conocimientos, habilidades y crecimiento personal en sus trabajadores y trabajadoras?

Sí _____ No _____ A veces _____

Nº 2. ¿Esta empresa aplica un sistema de castigos y recompensas a los trabajadores y trabajadoras que cumplen o incumplen con los objetivos y metas planificadas?

Sí _____ No _____ A veces _____

Nº 3. Cuando hay necesidad de implantar cambios en los procesos de trabajo de su unidad, éstos se instalan:

Sin encontrar resistencias internas

Con dificultades pero se instalan

Solo mientras hay supervisión directa

Superficialmente y se olvidan rápido

Nº 4. ¿La opinión de los trabajadores y trabajadoras es considerada por la alta gerencia para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos de esta empresa?

Sí _____ No _____ A veces _____

Nº 5. ¿Con que frecuencia su supervisor considera su opinión para la toma de decisiones en su unidad de trabajo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Nº 6. ¿Se siente autorrealizado como trabajador o trabajadora de esta empresa?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

Nº 7. ¿Con cuál de las afirmaciones siguientes se siente identificado?
Pertener a esta empresa:

Es lo peor que me ha pasado	
Es motivo de orgullo	
Me permite sobrevivir	
Es formar parte de una gran empresa	
Ninguna de las anteriores	

Nº 8. ¿Alguna vez ha recibido algún reconocimiento por parte de la empresa?
Sí _____ No _____

Nº 9. ¿Considera usted, que la línea supervisora y el personal de alto nivel de esta empresa tiene el perfil adecuado para ocupar las posiciones claves dentro de la organización?
Sí _____ No _____

Nº 10. Si le permitieran cambiar algo de esta empresa, ¿qué cambiaría?

Línea supervisoria	
Estructura Física	
Cultura organizacional	
Políticas de Recursos Humanos	

Otro (identifique):

Nº 11. ¿Cómo considera su nivel de comunicación con su supervisor?
Excelente _____ Buena _____ Mala _____ Muy mala _____ ¿? _____

Nº 12. La relación con su grupo de trabajo y su supervisor ¿Cómo la considera?
Excelente _____ Buena _____ Mala _____ Muy mala _____ ¿? _____

Nº 13. ¿Por cuál mecanismo Ud. recibe información sobre asuntos o decisiones relacionados con la empresa?

A través de su jefe

Mesas de trabajo

Correo interno

Boletín informativo

Rumores

Nunca se entera oportunamente

ANEXO B

MODELO DE ENTREVISTA PARA LOS GERENTES DE LA EMPRESA

1. ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación interna en su empresa?
2. ¿Qué impacto tiene la gestión de la comunicación interna en el logro de los objetivos y metas organizacionales?
3. ¿Cree que su empresa presenta debilidades en su comunicación interna? ¿cuáles creería que son las más fuertes?
4. ¿Qué tipo de información cree usted que debe recibir un trabajador o trabajadora en la organización?
5. ¿Si pudiera mejorar la comunicación interna de la empresa, qué aspectos consideraría usted en cuenta?
6. ¿Quién lidera la comunicación interna dentro de la organización?
7. ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación tiene la empresa?
8. ¿Es importante para el logro de los objetivos de la empresa un buen clima laboral? ¿Por qué?
9. ¿Qué tanto cree usted que pesan las relaciones interpersonales en el desarrollo del clima organizacional de esta empresa?
10. ¿Cómo contribuye la comunicación para que se desarrolle un clima laboral motivador en la empresa?
11. ¿Cree usted que el clima laboral puede afectar el rendimiento de los trabajadores y por ende, incidir en el cumplimiento de las metas de esta empresa? ¿Por qué?
12. ¿Esta empresa informa los objetivos y metas logrados a sus trabajadores o sugiere colaboración de sus trabajadores en la toma de decisiones estratégicas u operacionales? ¿Por qué?
13. ¿La organización cuenta con un cuerpo gerencial modelo de conductas? ¿Por qué?

14. ¿Considera que la empresa emplea un sistema de reconocimientos o castigos a quienes cumplan o incumplan con los objetivos y/o metas planificadas?

.....
Research Article

TAU e-Journal of Multidisciplinary Research

<http://journal.tauniversity.org/>

Trabajo de investigación desarrollado en el marco del Master of Science in Organizational Communication (2015) en la Tecana American University (TAU), USA.

Recibido el: 05 de Agosto de 2015

Aprobado el: 23 de Septiembre de 2015

Vol.: 5

Nro.: 2
.....