



ESCUELA DE GRADUADOS

**Tesis para optar por el título de
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

TÍTULO

**“PROPUESTA DE DIRECTORIO VIRTUAL DE EMPLEADOS EN
MARKET SOLUTIONS DOMINICANA, SANTO DOMINGO,
2014”**

SUSTENTANTE

NOMBRE	MATRÍCULA
ERICA ALDUEY JIMÉNEZ	2007 - 1992

ASESORA

EDDA FREITES MEJÍA, MBA

SANTO DOMINGO, D.N.

AGOSTO 2014

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me ven otra vez culminar un peldaño más en la escalera del éxito; gracias por estar ahí siempre conmigo, por el apoyo, por su amor incondicional y por siempre recordarme que con esfuerzo y dedicación podemos alcanzar nuestras metas.

A mis hermanos, quienes aportaron críticas constructivas a las tareas asignadas y con las cuales aprendí a mirar siempre las cosas en otro ángulo, permitiéndonos descubrir nuevas ideas.

A quien trabajó junto conmigo desde el inicio de la maestría. Elynor Cruz, gracias por tus buenos consejos tanto en lo personal como en lo laboral. He aprendido mucho de ti.

Por último, a mi perrita Susi (Si! A mi perrita), por acompañarme en las noches de insomnio mientras me quedaba despierta realizando proyectos de la maestría. Tu compañía no me hizo perder la cordura en esos días.

RESUMEN

Esta investigación fue realizada con el propósito de desarrollar un directorio de empleados vía intranet para la compañía Market Solutions Dominicana, de modo que permitiera incrementar las comunicaciones internas en la compañía. Mediante la investigación realizada (se efectuaron encuestas y entrevistas), los resultados determinaron que aunque el departamento de RRHH empleaba una buena estrategia de comunicación, existía poco conocimiento en relación a los cambios de personal (entrada y salida de empleados), lo cual provocaba la desactualización de listas de distribución y aumentaba la desinformación en los empleados quienes no conocían que persona desempeñaba un rol. Estos hallazgos concluyeron que en la organización existía una gran cantidad de información que necesitaba ser comunicada al staff y que en ocasiones los mismos la recibían por las vías equivocadas. Posteriormente, en base a estos resultados se procedió a idear la propuesta que permitiese cesar esa problemática. Se desarrollaron las estructura del diseño de la plataforma y se determinaron los roles responsables para la realización de la aplicación. Para complementar la propuesta, se crearon representaciones visuales de la interfaz del directorio con el fin de mostrar como el usuario vería la información consultada.

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
DEDICATORIA.....	II
RESUMEN.....	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	3
LAS COMUNICACIONES INTERNAS Y LAS TIC'S EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS.	3
1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	4
1.1.1 Concepto De Comunicación.....	4
1.1.2 Historia Y Evolución De La Comunicación.	6
1.1.3 Elementos De La Comunicación	16
1.1.4 Concepto De Organización	19
1.1.5 La Comunicación Organizacional.....	20
1.1.6 Flujos De Comunicación En La Empresa.....	20
1.1.7 Barreras Que Impiden La Comunicación Organizacional.....	24
1.2 LAS COMUNICACIONES INTERNAS COMO HERRA-MIENTAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS	26
1.2.1 Función De Las Comunicaciones Internas En La Organización	27
1.2.2 Objetivos De Las Comunicaciones Internas Dentro De Una Organización	29
1.2.3 Herramientas De Comunicaciones Internas En Las Organizaciones.	30
1.3 LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS.	33
1.3.1 Concepto De Tic's.....	33
1.3.2 Características De Las Tecnologías De La Información.	35
1.3.3 La Estrategias Digitales En La Empresa: El E-Business.....	36
1.4 LAS TIC'S EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	39
1.4.1 Ventajas De Las Tic's En La Gestión De Los Recursos Humanos.....	40
1.4.2 El Portal Del Empleado (B2e).	41

	<u>Pág.</u>
CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	43
2.1 INFORMACIONES SOBRE LA EMPRESA.....	43
2.1.1 Sobre La Industria	43
2.1.2 Historia De Los Directorios Telefónicos.	44
2.1.3 Sobre Market Solutions, Inc	45
2.1.4 Filosofia Organizacional	46
2.1.5 Market Solutions Dominicana.....	48
2.2 LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN MARKET SOLUTIONS DOMINICANA	55
2.3 PROBLEMÁTICA EN MARKET SOLUTIONS DOM.....	56
2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN – LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.....	57
2.4.1 Población Y Muestra.	58
2.4.2 Cuestionarios De Percepcion De Los Empleados Sobre Los Cambios Estructurales Dentro De La Empresa Y Sus Comunicaciones.....	58
2.4.3 Resultados De La Investigaci3n: Análisis E Interpretaci3n.	62
CAPITULO III: PROPUESTA	80
PROPUESTA DE DIRECTORIO VIRTUAL DE EMPLEADOS EN MARKET SOLUTIONS DOMINICANA, SANTO DOMINGO, 2014.....	80
3.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA	80
3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	81
3.2.1 Objetivo General	81
3.2.2 Objetivos Específicos	81
3.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	81
3.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	83
3.4.1 Características De La Plataforma.....	83
3.4.2 Navegaci3n	85
3.4.3 Diseño De La Visualizaci3n Del Portal	86
CONCLUSIONES	VIII
RECOMENDACIONES.....	IX
BIBLIOGRAFÍA	X
ANEXOS.....	XV

ÍNDICE DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
Figura 1: El Proceso de Comunicación.....	16
Figura 2: Flujo de comunicación formal en la organización.	21
Figura 3: <i>La Comunicación Descendente vs La Comunicación Interna o comunicación bidireccional.</i>	27
Figura 4: Representación Gráfica del e-Business.....	39
Figura 5: Estructura organizacional General de Market Solutions Dominicana	49
Figura 6: Esquema Organizacional del Grupo de Producción	52
Figura 7: Esquema Organizacional del Grupo de Tecnologías de la Información.	53
Figura 8: Esquema Organizacional del Grupo Administrativo	54
Figura 9: Resultados pregunta No.1	64
Figura 10: Resultados pregunta No.2	65
Figura 11: Resultados pregunta No.3	67
Figura 12: Resultados pregunta No.4	68
Figura 13: Resultados pregunta No.5	70
Figura 14: Resultados pregunta No.6	71
Figura 15: Resultados pregunta No.7	73
Figura 16: Resultados pregunta No.8	74
Figura 17: Resultados pregunta No.9	76
Figura 18: Resultados pregunta No.10	77
Figura 19: Mapa de navegación del directorio de empleados virtual	85
Figura 20: Visualización del Perfil en la plataforma.....	86
Figura 21: Visualización de Ventana Emergente	87
Figura 22: Visualización del módulo de Estructura corporativa.....	88
Figura 23: Visualización de cumpleaños, promociones y nuevos empleados	89

ÍNDICE DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla 1: Composición de la fuerza laboral en la empresa.....	58
Tabla 2: Estructura de cuestionario realizado a los empleados de la empresa.	59
Tabla 3: Estructura de cuestionario de entrevista realizada a un empleado de la compañía.	60
Tabla 4: Desglose de la muestra.....	62
Tabla 5: Resultados pregunta No.1.....	63
Tabla 6: Resultados pregunta No.2.....	65
Tabla 7: Resultados pregunta No.3.....	66
Tabla 8: Resultados pregunta No.4.....	68
Tabla 9: Resultados pregunta No.5.....	69
Tabla 10: Resultados pregunta No.6.....	71
Tabla 11: Resultados pregunta No.7.....	72
Tabla 12: Resultados pregunta No.8.....	74
Tabla 13: Resultados pregunta No.9.....	75
Tabla 14: Resultados pregunta No.10.....	77
Tabla 15: Equipo de trabajo propuesto.....	90
Tabla 16: Cronograma de desarrollo de la aplicación	92

INTRODUCCIÓN

Las comunicaciones internas se pueden definir como el tipo de mensaje que es transmitido entre los miembros que conforman la organización; es la interacción que puede ocurrir entre todos los miembros de la compañía, desde la alta gerencia hasta los empleados de bajo nivel. Para que las comunicaciones internas se realicen de manera eficaz, se debe optar por canales que faciliten la transmisión de estos mensajes y que lleguen a todos los empleados de la compañía, para llegar a este objetivo se hace uso de las TICs o Tecnologías de la Información, como medio idóneo para la difusión de mensajes a los miembros que conforman la organización.

Las TICs han permitido que se creen estrategias que maximicen las comunicaciones internas en la compañía, una de estas es la estrategia B2E (De empresa a empleado), las cuales se han logrado mediante portales o aplicaciones para los empleados vía intranet. A través de ellas, se comparten bases de datos y se tienen a disposición servicios fundamentales dentro de la propia compañía, como, por ejemplo, los correos electrónicos.

En una organización como Market Solutions, donde existen cientos de empleados de distintas culturas y nacionalidades, las comunicaciones internas se vuelven indispensables. El objetivo de la investigación ha sido de elaborar un directorio virtual para empleados que permita entablar consultas con el fin de obtener los datos de contactos de cada uno de ellos.

La Investigación desglosa la siguiente estructura:

En el Capítulo I se abordan los aspectos teóricos relacionados a la comunicación y la tecnología en la organización. Se abordan temas como las comunicaciones internas en la gestión de la información en la compañía, se da un preámbulo histórico y teórico de lo que significa la comunicación tanto

en aspecto general hasta detallar las características de la misma en las organizaciones y expresa opiniones acerca de las tecnologías de la información como herramientas de RRHH.

El capítulo II explica los antecedentes generales de la compañía y el problema a abordar. Se muestran los métodos de investigación utilizados y se analizan los resultados que arrojó el levantamiento de la información, para de esta manera llegar a las conclusiones que permitieron el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo III, se ofrece la presentación de la propuesta “directorio de empleados” y se expresan las características de la plataforma que permita desarrollar la aplicación si es aprobada. Para complementar, se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se desglosara el concepto de comunicación, tanto en aspecto general como en el aspecto organizativo; así como la importancia que tienen las TICs para el desarrollo de herramientas que faciliten transmitir la información en la organización de manera clara y eficaz.

LAS COMUNICACIONES INTERNAS Y LAS TIC'S EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS.

¿Qué sucedería en una empresa, en donde sus recursos no compartieran canales de comunicación apropiados, donde las noticias pasaran de boca en boca, donde algunos se enteraran de los cambios y otros simplemente se quedarán en las nubes? Claramente existe un problema de comunicación, donde no hay sistemas aptos para hacer llegar un mensaje.

Para una organización, la comunicación debe ser una de sus principales prioridades para mantener con claridad los objetivos y valores que promueve la misma, de modo que sus empleados no se sientan desorientados en esta; para ello se hace valer de recursos como las TICs (Tecnologías de la información) para crear sistemas que logren integrar al universo que conforma la organización, de modo que sirvan como un canal formal que permitan gestionar la comunicación dentro de la compañía.

1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una empresa será exitosa si logra mantener una buena relación de comunicación dentro del entorno laboral, pues esto unifica a los equipos en la compañía bajo un mismo objetivo y el personal se siente parte de la misma. Es una tarea ardua, pues se trabaja con diferentes personalidades, por lo que el mensaje a transmitir tiene que ser claro.

Para definir el concepto de comunicación organizacional, se debe partir por lo general, conocer el concepto de comunicación y organización y descubrir la relación que existe entre ambas.

1.1.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

A lo largo de los años, diversos investigadores han intentado definir el concepto de comunicación desde un punto de vista más general, sin embargo aún no se ha podido tener un concepto único.

El concepto más común definido por la Real Academia Española (2014) indica que la comunicación es la transmisión de señales de un emisor a un receptor mediante un código en común. Aunque esta es una definición más técnica, la cual solo dice que la comunicación permite transmitir la información de un punto a otro, no indica cómo se da la interacción entre cada transmisor para que el mensaje llegue con claridad.

Una definición que puede incluir la interacción entre el emisor y el receptor, es explicada por Idalberto Chiavenato (2006), esta indica que comunicación no es simplemente una acción para transmitir, sino que es un intercambio que permite extender la interacción entre los individuos.

La misma desarrolla las habilidades sociales e incrementa la experiencia humana, permitiendo interpretar un mensaje que anteriormente era individual y pasar a ser un mensaje compartido, un mensaje común entre los individuos.

Algo que se debe tener en cuenta, es que si el receptor no está en condiciones de comprender el mensaje transmitido, entonces la comunicación no fue efectiva y pierde su función. Para que sea exitosa, ambos individuos tienen que estar dispuestos a transmitir el mensaje, pues si no es de esta manera, entonces se puede llegar a malinterpretar el mismo.

Esto mismo lo expresa Enrique Bernandez (1982), el cual hace hincapié de que el mensaje debe ser decodificado por el receptor. En una comunicación donde el receptor no haya entendido el mensaje, es considerada como un fracaso, pues la información nunca fue transmitida efectivamente.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede desglosar que la comunicación es un PROCESO pues conlleva diferentes pasos para ser efectiva. Es una INTERACCION porque en ella se involucran dos o más individuos dispuestos a comunicarse. Es un INTERCAMBIO pues el mensaje se comparte entre los dos canales y por último es una CONEXIÓN pues logra conectar a dos o más individuo en un mismo tiempo y espacio (cara a cara o a distancia).

1.1.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

1.1.2.1 EVOLUCIÓN HUMANA Y LITERARIA

La historia de la comunicación se inició con el hombre comunicándose con otros como él, utilizando la comunicación oral, Lenguaje de manos y el lenguaje corporal los cuales jugaron un papel importante al momento de transmitir ideas y pensamientos entre nuestros ancestros.

Ernesto Navarro (2005) explica que la comunicación entre los hombres data desde la prehistoria, donde estos comenzaron a percibir todo lo que le rodeaba, tratando de representar todo lo que experimentaban y veía, utilizando barro y herramientas afiladas, dibujos y esculturas en las paredes, a estos dibujos y escultura se le denominan “Pictogramas”.

La CECU (2010) los define como una composición grafica que transmite la información específica a través de símbolos o figuras. Esta forma de expresarse puede catalogarse como los primeros intentos de comunicación.

Tiempo después comenzaron las primeras formas de escrituras gracias a los sumerios. Al convertirse el hombre en un ser agrícola, el cual cosechaba para sí mismo y para los demás, este comenzó a comercializar viéndose en la necesidad de mantener una ficha sobre las transacciones realizadas. Debido a esta necesidad los sumerios idearon un sistema de escritura mediante iconos que representaban ideas y conceptos; a este tipo de escritura se le llamo Cuneiforme.

Los sumerios “escribían en tablillas de arcilla con un palo que luego se cocían. Los escribas eran los encargados de esta función, y al existir tanto número de símbolos era un oficio que se tardaba años en dominar”. (Navarro, 2005)

Posteriormente, los egipcios desarrollaron el sistema de escritura llamado Jeroglíficos. Uttara Manohar (2013) explica que los Jeroglíficos egipcios se basaban en símbolos que representaban a las plantas, partes del cuerpo, dioses, diosas, animales, y similares, pero con una ausencia clave de pronunciación. Estos símbolos usualmente ofrecían una idea de lo que podría significar el escrito para el lector, la interpretación se daba dependiendo de la circunstancia. Como soporte para la escritura de dichos símbolos, los egipcios utilizaron el papiro, los cuales se enrollaban alrededor de un eje de madera para formar volúmenes.

Hay formas de comunicación a distancia que no se basan en palabras o símbolos. Gascoigne Bamber (2001 - Presente) dice que un ejemplo de estas formas de comunicación son las señales de humo. Estas fueron utilizadas por los indios americanos a través de hogueras que se encendían en sucesión en una línea de colinas. Lamentablemente, estas señales solo son capaces de transmitir mensajes preestablecidos muy limitados, como "peligro" o "victoria".

Gradualmente el idioma fue evolucionando de modo que los símbolos se fueron relacionando con sonidos vocálicos conformando tiempo después los alfabetos. Basándose en el alfabeto Fenicio, los griegos crearon su sistema alfabético, el cual contiene 24 letras (de los cuales 22 fueron tomados de la escritura fenicia), con cinco letras cambiadas para representar las vocales.

Manohar (2013) señala que por su parte, el alfabeto Latino/Romano fue tomado y modificado del alfabeto griego por los Etruscos; gobernantes de la antigua Roma. Los romanos entonces modificaron el alfabeto Etrusco, convirtiéndolo en la escritura latina. Estos utilizaron un total de 21 caracteres de las 26 letras etruscas, conteniendo en años posteriores 23 letras (agregándose las letras Y, Z).

Más tarde, durante la Edad Media, se añadieron otras 3 letras a la escritura latina (J, U, W), para representar ciertos sonidos que no existían en el latín medieval.

Para acelerar el envío del mensaje, en comunidades muy lejanas, se utilizaban palomas domesticadas. Estas palomas se desarrollaron por primera vez en el antiguo Egipto, convirtiéndose posteriormente, en un medio de comunicación indispensable de muchas comunidades.

1.1.2.2 EVOLUCIÓN TIPOGRÁFICA

La Evolución tipográfica comienza con Johann Gutenberg. Aunque la impresión con bloques había comenzado en China tiempo antes, es con Gutenberg que perfecciona la prensa de impresión y los tipos móviles.

Valencia Giraldo (2004, pág. 23) explica que en 1440, con un grupo de ayudantes, Gutenberg combinó las conocidas técnicas de impresión logrando innovar en el campo. Aunque componer el contenido de la página tomaba mucho tiempo, se podían reproducir numerosas copias debido a que los tipos estaban creados con metal fundido logrando reutilizar los mismos. El primer libro impreso bajo esta técnica fue la biblia de 42 líneas de Mazarino en 1456.

En los siglos posteriores la imprenta se desarrolló con gran rapidez debido a la creación de máquinas tipográficas de composición automática (ya no había que componer los tipos móviles manualmente). Navarro (2005) indica que la Linotipia (creada por Ottmar Mergenthaler) y la Monotipia fueron dos de las tantas máquinas de impresión que redujeron el tiempo de composición. También indica que luego de la revolución industrial surgieron máquinas automáticas a vapor que disminuyeron el proceso de impresión

considerablemente. Los manuscritos se habían dejado de realizar, ya no solo se imprimían libros, sino panfletos, volantes o carteles, gracias a la imprenta surgieron los primeros periódicos, revistas de información masiva.

Ya en el siglo XX se desarrolló más la imprenta con la aparición de los negativos fotográficos y los métodos de impresión offset los cuales incluían más de un color en las impresiones.

1.1.2.3 EVOLUCIÓN GRÁFICA

Desde la prehistoria, el uso de imágenes ha sido utilizado como medio de comunicación, ya sea mediante pinturas en cavernas como en objetos. José Luis Dell'Ordine (2001-Presente) expone que a finales del siglo XV se comienzan a utilizar maderas con grabados para la creación de ilustraciones que iban a ser utilizadas en los libros impresos. Con la invención de la Xilografía (se tallaba la imagen en negativo en una lámina de madera) en el siglo XVIII, se logró reproducir imágenes en serie gracias a la estampación.

Gracias a la Litografía de Senefelder, se logró reproducir imágenes a color. Raúl Cabello Sánchez (2008) explica que esta técnica consiste en dibujar la imagen con lápiz graso sobre una piedra caliza y luego someter dicha piedra a un baño con ácido que lograra resaltar las partes dibujadas, permitiendo que al incorporar tinta en la piedra, esta sirva como una estampa. Al final se podría utilizar varios colores (una piedra para cada color).

Dell'Ordine (2001-Presente) cuenta que con la aparición de la fotografía se revoluciono el mundo de las imágenes, las pinturas y la comunicación. La primera fotografía se consiguió en 1826 gracias a Joseph Niepce, debido a que este expuso por 8 horas una placa metálica recubierta en betún que son fotosensibles a la luz. Sin embargo esta no se comercializo por todo el

mundo hasta que Daguerre ideara la cámara fotográfica (El Daguerrotipo). Esta máquina permitía un tiempo menor de exposición a diferencia de Niepce.

A finales del siglo XIX, se contemplaba la idea de relacionar la fotografía con la ilusión de movimiento. Es por esto que surgieron grandes ideas como el Cinetoscopio de Edison, el cual proyectaba imágenes en movimiento. Ambròs y Breu (2007, pág. 53) comentan que el invento consistía en un aparato que cubierto por una caja de madera permitía ver una escena en movimiento grabada en cintas de celuloide, esto se podía divisar a través de un visor.

Ya en 1895, los hermanos Lumiere desarrollaron el Cinematógrafo, basándose en el invento de Edison, el cual lograba proyectar imágenes en movimiento (películas) de mayor duración. En años posteriores, se le incorporó el sonido a estas imágenes.

1.1.2.4 EVOLUCIÓN ELÉCTRICA

a) Telegrafía y Radio

Debido al descubrimiento de la electricidad el hombre vio la necesidad de utilizar dicho descubrimiento con el fin de transmitir a mayor velocidad los mensajes a distancia. Gracias a la invención del código Morse por Samuel F. B. Morse, es que nace la idea de crear el telégrafo eléctrico (Ideado por Samuel Finley Breese) como receptor del código.

Manohar (2013) cuenta que el código Morse cambió la manera en la que las personas se comunicaban, dígame a aquellos que fueron entrenados para entender dicho código, pero que en años posteriores

brindaron sus servicios de interpretación del mismo. Este código consiste en rayas y puntos las cuales se diferencian en el tiempo de duración de la señal activa.

Al pasar el tiempo se comenzó a crear el; telégrafo sin cables, el cual permitía enviar un mensaje desde dos punto sin el uso de cableado para el mismo, logrando transmitir los mensajes a mayor distancia. Este invento luego fue conocido como “Radio”. Heinrich Hertz fue el primero en demostrar que las ondas eléctricas se podían transmitir de forma inalámbrica, pero abandonó la idea porque pensó que carecía de sentido práctico.

Sin embargo Albert y Tudesq (2001) señalan que Guillermo Marconi logro enviar mensajes inalámbricos desde Penarh a Wston-Super-Mare en Inglaterra y luego otra vez desde Cornwall hasta el océano atlántico. Por esta hazaña es que se le atribuye a Marconi como el inventor de la radio. Antes de este descubrimiento, Maxwell anuncio la posibilidad del uso de Ondas electromagnéticas y gracias a esto se crea un aparato receptor de ondas telegráficas por Alexander Popov.

En 1906 se dio lugar en Estados Unidos la primera transmisión de radio, años después se crearon varias estaciones de Radio en Estados Unidos y se fundó la BBC en 1923 en Londres.

b) Teléfono

Aunque el telégrafo fue un gran avance en la comunicación al transmitir mensajes desde largas distancias, este tenía la limitante de transmitir los mensajes letra por letra.

El teléfono fue una invención radical de su tiempo, a muchos inventores se le atribuye los esfuerzos detrás de la telegrafía

acústica. Fue un invento que reemplazó su contraparte eléctrica, haciendo la comunicación más fácil, debido al intercambio de mensajes por voz.

Manohar (2013) menciona que aunque Alexander Graham Bell puede haber robado la idea del teléfono a Elisha Gray, se le atribuye el descubrimiento a este debido a que patentizó el aparato unas horas antes que Gray.

Bell llamo al invento un telégrafo armónico, porque estaba seguro de que varios mensajes podrían ser enviados a través del mismo cable, de forma simultánea. La demostración se realizó el 10 de marzo de 1876, cuando Graham Bell habló con su ayudante Thomas A. Watson a través del transmisor, pronunciando la famosa frase: "Sr. Watson, venga aquí. Quiero verte."

c) Televisión

Hubo muchos inventores que contribuyeron a la creación de la televisión, los más destacados fueron: Willoughby Smith, quien descubrió el selenio como parte de la fotoconductividad; Paul Gottlieb Nipkow, por descubrir el disco de exploración y John Logie Baird, quien demostró la transmisión eléctrica de las imágenes en movimiento en una pantalla.

Trevor Illtyd Williams (1987) narra que Baird junto a Bernard Natan crean la primera empresa de televisión en Francia, la Televisión-Baird-Natan. Aquí fue en donde la BBC comenzó a transmitir el primer servicio de televisión pública desde el norte de Londres, el 2 de noviembre de 1936. Más tarde, se aumentó la resolución de calidad de 240 líneas de resolución de Baird por 405 líneas de resolución de Marconi-EMI.

En los años siguientes, se modificaron los tubos de rayos catódicos que se colocaban en los aparatos, de modo que se empleasen tanto para la transmisión como para la recepción de imágenes. El primero en experimentar con ello fue Vladimir Zworykin, y con apoyo de la RCA (Radio Corporation of America) crea el Inoscopio; la primera cámara de televisión.

Williams (1987) expresa que poco antes de la segunda guerra mundial, la BBC comenzó a implementar programaciones regulares de dos horas al día, seis días a la semana, en 1936. La RCA inicio su primera trasmisión desde el Empire State Building en 1939.

La televisión ha evolucionado y distribuido por todo el mundo, ya no solo se transmiten contenido televisivo desde varios continentes, sino que este puede ver contenido en vivo o contenido pre-grabado. El circuito abierto no ha sido el único en ayudar a desarrollar la comunicación, también el circuito cerrado ha permitido documentar acontecimientos a través del almacenamiento de la información, ya sea tanto en cámaras de seguridad, como grabaciones educativas para el continuo estudio de una actividad.

1.1.2.5 EVOLUCIÓN CIBERNÉTICA

Las computadoras han sido uno de los mejores avances dentro del campo de las comunicaciones. Estas nacieron como solución para simplificar y acelerar el proceso de cálculos complejos (multiplicación, división, raíces de grandes cifras). El primer modelo que es considerado el invento que dio lugar al nacimiento de la primera computadora, fue la Calculadora de Números Complejos (CNC), creada en 1939 por los Laboratorios de Teléfonos Bell bajo la dirección del diseñador George Stibitz. Esta calculadora podía realizar

cálculos matemáticos utilizando un teletipo que se conectaba por medio de un diseño especial en las líneas telefónicas.

La primera generación de computadoras ocupaban grandes espacios y solían ubicarse en una sola habitación cada unidad, sus sistemas de almacenamiento se basaban en tarjetas perforadas. Gabriel Curi (2007) menciona que en la segunda generación, las computadoras pasan de ser máquinas que operaban con válvulas de vacío, a máquinas que funcionaban con transistores. Esto permitió que las computadoras creadas fuesen más pequeñas, consumieran menos electricidad y menos espacio.

Tiempo después llegó la Tercera Generación con la creación del chip de circuito integrado, con este invento inició el uso de las computadoras personales con un diseño más sencillo para el usuario común. Estas computadoras fueron las Apple I y II, así como la IBCM PC. Las interfaces cambiaron y comenzaron a utilizarse sistemas operativos que permitieran al usuario visualizar gráficos y moverse a través del cursor del mouse, los sistemas operativos de esto fueron realizados por la compañía Apple, Inc. y Microsoft con su sistema Windows.

a) LA INTERNET

El internet surgió como un sistema de comunicación militar en los años 50, fundado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos bajo el proyecto ARPA, con el fin de superar la tecnología militar de la Unión Soviética.

Guazmayan Ruiz (2004) narra que para 1962 se permitió que esta tecnología llegara solo a las universidades con el fin de mantener bajo una misma red a todos los Centros de Estudios universitarios del país. Años más tarde se determinó que la conectividad entre computadoras

era posible a través del uso de las líneas telefónicas. La primera prueba fue realizada en el ARPA y por consiguiente se le denominó ARPANET.

La primera universidad con Arpanet fue la UCLA, luego se incluyeron la UCSB, Standford y la Universidad de Utah. Por último, este se permitió que sea utilizado por la población en general y luego a todo el mundo.

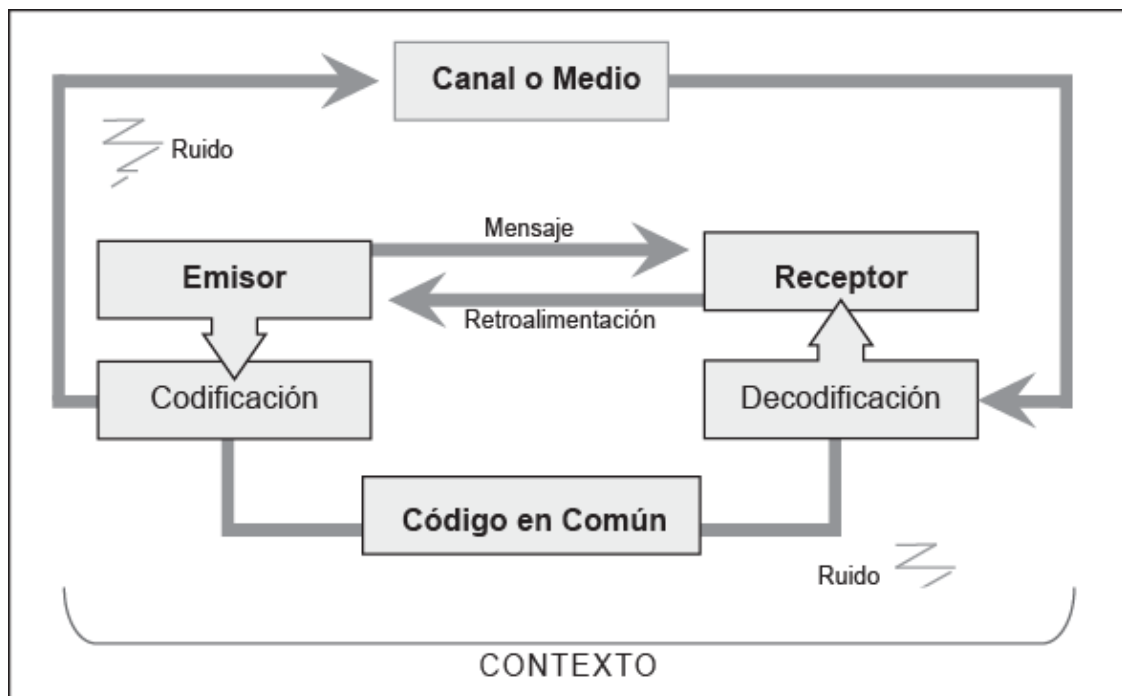
En 1974 se crea el Protocolo de Internet o IP, logrando que años posteriores surjan los correos electrónicos. Catuxa Seoane García (2009) menciona que las personas comenzaron a vislumbrar el internet como una herramienta de comunicación e información, además de que permitía que el usuario pudiese interactuar, dejando de ser espectador, pues este tiene la decisión de elegir lo que quiere ver y escuchar. Para el 2004, los usuarios sentían que aportaban a la información cuando se comenzaron a crear los blogs, en los cuales los usuarios podían crear información sin necesidad de tener conocimientos técnicos,

A partir de entonces hemos visto una multitud de invenciones materializarse en el nicho de la tecnología, con el correo electrónico, procesamiento de textos, programación de software, redes sociales y otras entradas igual de impresionantes; la internet es el medio más utilizado, e incluso ha logrado desplazar medios como la TV y la prensa escrita, obligándolos crear contenido para la internet con el fin de no desaparecer por completo.

1.1.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

En el proceso de comunicación intervienen diversos elementos, los cuales de no estar presentes, se podría dar por concluido sin éxito la transmisión de la comunicación. Estos elementos son los siguientes:

Figura 1: El Proceso de Comunicación.



Fuente: Modificado de Elementos de la comunicación [Gráfica]. (2009). Recuperado de <http://usoadecuadodelalenguagescrita.blogspot.com/2009/01/elementos-comunicacion.html>

a) Emisor

Según Daniel do Campo Spada (2007) el emisor es el responsable de codificar lo que se quiere transmitir con el fin de que sea descifrado para quienes lo reciban.

El emisor es uno de los elementos más importantes en el proceso de comunicación, pues es el que se encarga de establecer el lenguaje para que sea comprendido por el receptor. Cuando se habla de

lenguaje, no solo se refiere al habla, este puede estar compuesto por gestos, sonidos o símbolos que cumplan la función de comunicación.

b) Receptor

El receptor es la persona (o grupo de personas) que recibe el mensaje transmitido. Es el que se encarga de decodificar el mensaje y convertirlo en información. Según Gloria Martínez Ceja (2005) es deber del emisor hacer todo lo posible para que al codificar la información el receptor sea capaz de interpretarla con claridad, dígase que se debe tomar en cuenta la forma en la que se transmitirá el mensaje de acuerdo a las capacidades comunicativas del receptor.

Por ejemplo, a una persona que no sabe un lenguaje muy técnico acerca de cierto tema, se le comunica la información con un lenguaje más llano y común, de modo que se pueda comprender lo que se está tratando de comunicar.

c) Código

La Real Academia Española (2014) define el código como un sistema que conformado por símbolos permite formular y comprender un mensaje.

Dependiendo las situaciones, el código puede ser de distintas formas, por ejemplo: en una conversación el código puede ser el idioma; en conversaciones vía chat, el código pueden ser los caracteres y símbolos que conforman el abecedario y por ende cifran el mensaje.

No importa cuál sea el código, ambos individuos (emisor y receptor) deben conocerlo, de lo contrario el mensaje no será comprendido.

d) Mensaje

El mensaje es el conjunto de códigos, los cuales al ser formulados y organizados, comprenden un significado; y que al ser transmitidos se convierten en el objeto de comunicación.

Según María del Socorro Fonseca (2005) el mensaje lo integran tres elementos: El código, El contenido y el tratamiento. Donde el “contenido” constituye las ideas e informaciones que se van a comunicar y el “tratamiento” constituye la forma en que se dirán las cosas, dígase el tono del mensaje, con el fin de facilitar la comprensión del mismo. Esto indica que dependiendo del tono, el mensaje puede tener diferentes significados para los receptores.

e) Canal o medio

El canal es el vehículo por donde el mensaje llega hacia el receptor. El teléfono, la televisión, la radio, el internet, aplicaciones como WhatsApp, entre otros, son ejemplos de medios de transmisión del mensaje.

f) Contexto

El contexto es la circunstancia en la que se produce la comunicación, permitiendo así interpretar el mensaje. La circunstancia puede ser el lugar y el tiempo donde se dio la comunicación, así como la cultura de quienes se están comunicando, etc.

g) Ruido

La página web Elementosdelacomunicacion.com (2014) define el ruido como cualquier cosa que interfiera con la trasmisión y recepción del mensaje. El ruido puede ser el lugar y ambiente en el que se está desarrollando la comunicación, por ejemplo, en un concierto o en un bar, es más difícil comprender el mensaje debido a la alta música.

h) Retroalimentación

La retroalimentación constituye la etapa final del proceso de comunicación. Es la respuesta que da el receptor al emisor y que indica si la información ha llegado correctamente al receptor.

1.1.4 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La RAE (2014) define organización como la acción y efecto de organizar u organizarse. Aunque es un concepto un poco básico, mencionar la palabra acción, indica que es una actividad donde se puede coordinar, establecer tareas, establecer roles, delegar, entre otros.

Sin embargo, existen otros autores que tienen una visión más amplia del significado de organización. Según la American Marketing Association, (2014 - Traducción al español) la organización es la estructura dentro de la cual las personas son asignadas a los puestos de trabajo con el fin de llevar a cabo planes y lograr los objetivos.

Andrés Muñoz Machado (1999) la define como un conjunto de recursos (materiales o humanos) que tienen una división funcional de trabajo y persigue un fin en común.

Machado explica que en una organización debe existir alguien que ejerza el control, que sea el motor principal que defina a donde se dirigirá la empresa. No existe ninguna organización que no tenga una figura que la administre, es como tener un bote sin capitán; todos saben que hay que dirigirse hacia un lugar, pero el cómo hacerlo, cuando y donde, se determina por la visión de la persona que ejerce el control.

Se puede concluir entonces, que una organización es una estructura donde el grupo de individuos que la conforman, quienes cumplen funciones

específicas, trabajan juntos con el fin de lograr un objetivo en común; si esto no se cumple, pues no sería una estructura organizada.

1.1.5 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Habiendo definido los conceptos generales de comunicación y organización, se puede determinar que la comunicación organizacional es el tipo de comunicación que sucede dentro de una organización.

Este incluye todas las formas por las que se puede transmitir el mensaje en una empresa, tales como: reuniones, emails, conferencias presenciales, vía teléfono o por video y por supuesto la interacción directa, cara a cara.

1.1.6 FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

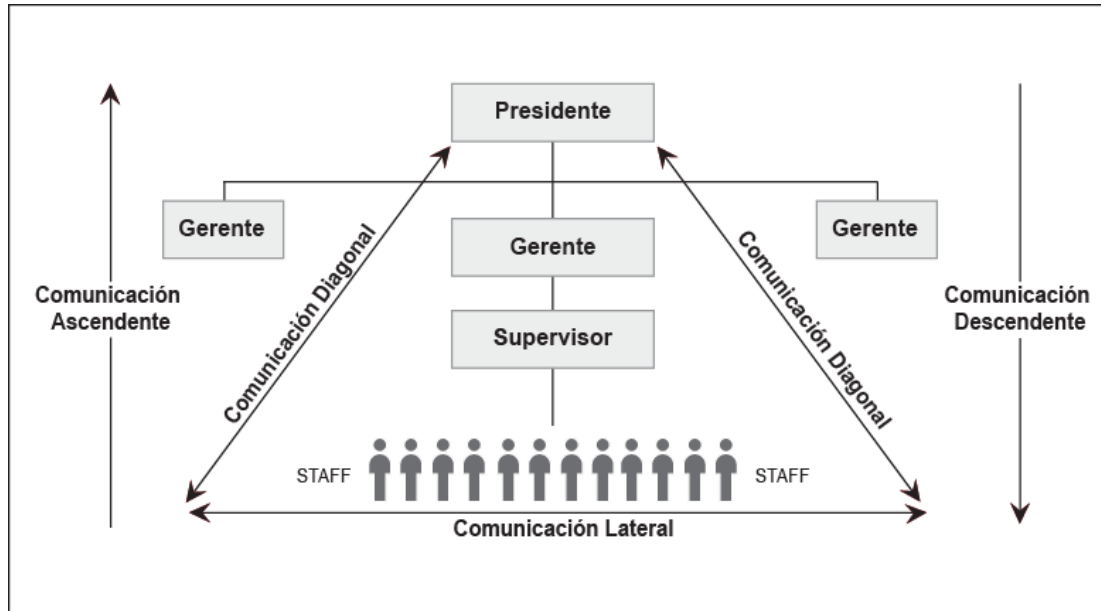
La comunicación en las empresas se divide en dos categorías:

- **Comunicación formal:** la cual sigue las vías oficiales de información según la jerarquía y el organigrama de la empresa. *Vea Figura2*
- **La comunicación informal:** es aquel tipo de comunicación que se desvía de las vías establecidas formalmente en la compañía.

Ambas categorías muestran los varios tipos en los que puede fluir la comunicación en la organización, los mismos serán desglosados a continuación.

1.1.6.1 COMUNICACIÓN FORMAL

Figura 2: Flujo de comunicación formal en la organización.



Fuente: Modificado de Donald C. Mosley, Leon C. Megginson, Paul H. Pietri (2005). Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación [Grafica] (P.160) – Sexta Edición.

a) Comunicación ascendente

Es aquel tipo de comunicación que va desde el empleado hacia la gerencia. Este tipo de comunicación ayuda a la gerencia a recibir retroalimentación sobre cómo se sienten los empleados, los problemas que se están presentando en sus puestos de trabajo o simplemente para recibir ideas que les permitan mejorar cualquier situación en la organización.

Donald C Mosley (2005) explica que este tipo de comunicación puede consistir tanto en un conjunto de opiniones o ideas de los mismos, como reportes de ayuda o solicitudes de trabajo. Sugerencias,

encuestas de actitud, reuniones o la incorporación de un buzón anónimo, son algunos ejemplos que ayudarían a construir una comunicación ascendente en la empresa.

b) Comunicación descendente

Es el tipo de comunicación que va desde la gerencia hacia los empleados. Se considera como la comunicación más veraz en la organización, pues baja directamente desde los mandos superiores. De este tipo de comunicación, parte lo que son las comunicaciones internas como herramientas para la gestión en la empresa.

La comunicación descendente controla desde cierto punto la conducta de los que conforman la organización (reglas, códigos de conductas/vestimentas), así como para controlar el funcionamiento de los procesos (instructivos, manuales de empleado, asignación de tareas...).

c) Comunicación horizontal

Es el intercambio de información que se lleva a cabo bajo miembros de un mismo orden jerárquico, dígase, Supervisor a supervisor, Gerente a Gerente, Empleado a Empleado.

Francisca Morales Serrano (2014) expresa que para que sean efectivos los mensajes transmitidos en este tipo de comunicación es necesario que exista una actitud de cooperación entre los miembros de la organización, con el fin de que la comunicación se agilice y sea comprendida fácilmente.

d) Comunicación lateral/diagonal

Es la comunicación que ocurre entre individuos de un mismo departamento, o de diferentes departamentos. Este tipo de comunicación es una de las más importantes si se está trabajando en conjunto con otros departamentos de la empresa.

Mosley (2005) indica que la comunicación lateral ha permitido la creación de equipos interfuncionales para las soluciones de problemas en la organización, pues varios miembros de diversas áreas de la empresa están trabajando juntos con un objetivo en común.

1.1.6.2 COMUNICACIÓN INFORMAL

a) El radio pasillo

Este tipo de comunicación, suele recibir muchos nombres (*Molino de rumores*, comunicación de *Boca en Boca*) es una de las fuentes de información más grandes en una organización. Aun el mensaje sea incorrecto, el radio pasillo tienen mucho poder entre los empleados de una organización.

Según Agnes Peyton (2012) el radio pasillo tienen 3 características principales

- Los empleados suelen percibirlo como una fuente más veraz a diferencia que las comunicaciones emitidas por la alta gerencia.
- No puede ser controlado por la gerencia.

- Sirve a los intereses de quienes deseen recibir la información. Si un empleado lo considera como veraz, puede cambiar su conducta en base a lo que cree.

1.1.7 BARRERAS QUE IMPIDEN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Dependiendo de la situación presentada, las barreras suelen dividirse en:

a) Barreras Organizacionales

En esta, el nivel jerárquico, el estatus o autoridad y la jerga utilizada en el mensaje, suelen imposibilitar la recepción correcta del mismo. El hecho de que una persona sea superior a otros crea una barrera para una comunicación abierta (Donald C. Mosley, Leon C. Megginson, Paul H. Pietri, 2005). Los empleados suelen comportarse y actuar de distinta manera dependiendo cual se ala figura de autoridad frente a él,

Mientras un supervisor puede entablar conversaciones abiertas con los mismos, la situación cambia si la alta gerencia se presenta. La comunicación es más cerrada, los empleados pensarán tres veces lo que querrán decir y por ende la esencia del mensaje desaparece, pues se filtró la información.

En el caso de las jergas, mientras va avanzando el tiempo, las personas se van haciendo más expertos en el campo de trabajo y por ende mantienen un lenguaje más técnico, que para otros que no desempeñan el mismo cargo le es difícil de comprender si no están familiarizados a este.

b) Barreras Interpersonales

La comunicación en la empresa puede verse afectada por problemas interpersonales que exista entre sus miembros. Estos suelen verse afectados por las distintas percepciones que tiene el individuo. La información que trata de ser comunicada, puede ser entendida por unos y malinterpretadas por otros, esto es debido a diversos factores que pertenecen a la personalidad de la persona, tales como: la edad, la raza, el sexo, la educación, nacionalidad entre otros.

Mosley (2005) recalca que esto también supone un gran reto para los supervisores, pues tienen que enfrentarse a distintas personalidades, distintos entes pensantes que interpretan y asimilan las cosas de manera distinta.

c) Barreras relacionadas con el lenguaje

Estas barreras suelen aparecer cuando un individuo tiene una falta de precisión en el uso del lenguaje. Esto indica que si una persona no codifica el mensaje de manera correcta, para que todos los miembros lo entiendan, pasara a tener múltiples interpretaciones. Por ejemplo, un supervisor puede utilizar palabras que tienen múltiples definiciones según el contexto, pudiendo esto quedar a la libre interpretación, según el grado de conocimiento que tenga el receptor.

Pietri (2005) explica que otra barrera del lenguaje es la cultura. En negocios internacionales, esto es tomado muy en cuenta a la hora de entablar comunicación con personas de otros países. No es lo mismo estrechar las manos con una persona que comparte una misma cultura, que con una persona de nacionalidad japonesa, donde este gesto puede parecerle una ofensa. Casos como este han roto relaciones de años entre empresas multinacionales.

1.2 LAS COMUNICACIONES INTERNAS COMO HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS

Como herramientas de gestión del conocimiento, las comunicaciones internas no solo permiten comunicar a los empleados para que conozcan las reglas y parámetros de la organización, sino que ya existe la necesidad de entablar esa conexión con el mayor recurso de las empresas: el personal de trabajo.

Las comunicaciones internas en las empresas son una de las actividades con más importancia en las mismas. Son una herramienta de gestión que implican motivar y aumentar el sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa, transmitiendo mensajes claros que indiquen el estado actual de la misma.

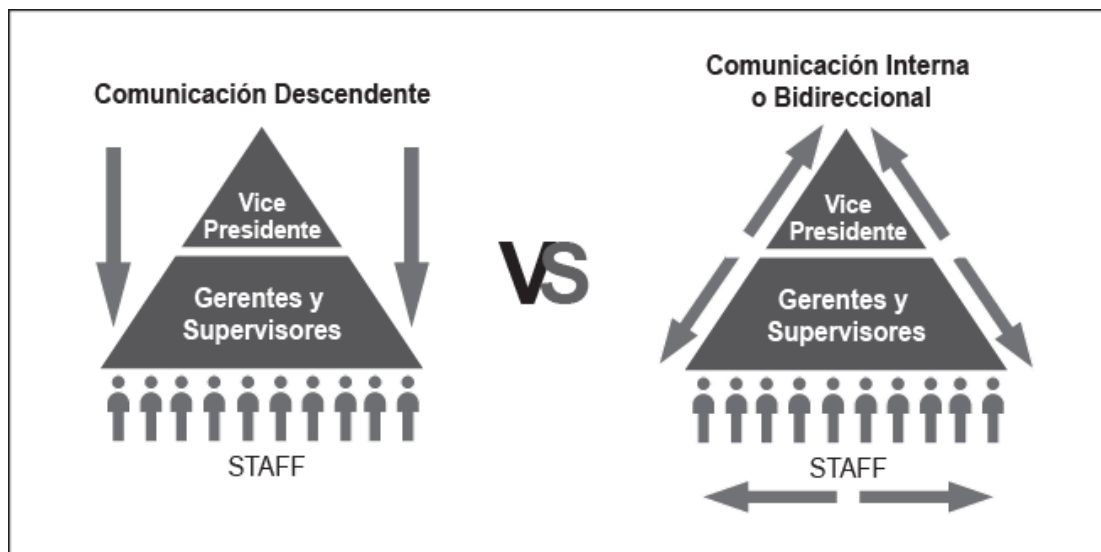
A diferencia de la comunicación descendente (la cual es direccional), las Comunicaciones Internas como herramienta es bidireccional, dígase que existe comunicación tanto ascendente, descendente lateral u horizontal, permitiendo pues la interacción entre los individuos de la compañía. (Véase *Figura 3*)

Francisca Morales Serrano (2014) define a las comunicaciones internas como la participación de todos los miembros de la compañía, donde no solo la gerencia comunica a sus subordinados, sino que los mismos pueden expresar sus inquietudes y opiniones, convirtiéndose en una comunicación holística en la compañía.

El Dr. Paul Capriotti (1998) expresa un concepto similar en el artículo “La Comunicación Interna”, en donde define a la misma como un intercambio de información que se da entre todos los niveles jerárquicos de la organización.

Este concepto indica que todos los que conforman la empresa son partícipes de todo lo que la organización está haciendo en ese momento. Cada miembro puede aportar su granito de arena, porque están siendo incluidos en la comunicación.

Figura 3: La Comunicación Descendente vs La Comunicación Interna o comunicación bidireccional.



Fuente: Elaboración propia a partir de Dr. Paul Capriotti, La comunicación Interna, [Grafica] (P. 1-2) http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

1.2.1 FUNCIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN LA ORGANIZACIÓN

Las comunicaciones internas logran satisfacer la necesidad de las organizaciones de retener y motivar a sus empleados. Esta no solo cumple la función estratégica de “comunicar” a todos los que conforman la organización, sino que desempeña cuatro funciones esenciales, que la hacen una de las herramientas más importantes de una empresa. Estas cuatro funciones son las siguientes:

a) Función de Control

Esta función sirve para pautar directrices que los empleados deben seguir. Las empresas deben controlar el comportamiento de sus miembros, ya sea creando manuales de convivencia, manuales de conductas, de seguridad u códigos de vestimenta. El control permitirá que los empleados cumplan con las normas establecidas por la organización.

b) Función de Motivación

En las comunicaciones internas, la motivación juega un papel importante. Gracias a esta función el empleado se siente parte de la compañía y parte del equipo, en esta se le aclara al mismo cual ha sido su desempeño laboral, se les felicita por lo que han hecho bien y se les retroalimenta para mejorar lo que está mal.

La función de la motivación permite que el empleado se sienta estimulado a trabajar lo mejor que pueda con el fin de ser recompensado al final, ya sea mediante certificados de buen desempeño o bonos y premios; esto no solo logra aumentar el rendimiento y la eficacia de los mismos, sino que los mantienen contentos, lo cual para una empresa es de gran importancia pues los empleados son el principal recurso de estas

c) Función de Expresión Emocional

Jose Luis Lago (2005) explica que las comunicaciones internas proporcionan un escape para la expresión emocional; pues para los empleados, la organización significa una fuente básica de interacción social, donde en ella expresan cualquier sentimiento o frustración.

Para que la comunicación se convierta en un escape para la expresión emocional, la gerencia debe prestar atención a las necesidades y/o preocupaciones de los empleados, así como sus aptitudes, sin esto no se puede proporcionar a los empleados un mejor clima laboral.

d) Función de Información.

Esta función ayuda a que se mejore la toma de decisiones en la organización. La información permite a los empleados a identificar las mejores opciones al momento de resolver alguna problemática.

Sin embargo se debe tener en cuenta que no toda la información se provee al empleado, esto dependerá del nivel jerárquico de los mismos. Lo que para unos puede servir de ayuda para la realización de su trabajo, para otros puede parecer desmotivador porque no necesitaban conocer los datos que fueron transmitidos.

e) Función de Integración.

Esta función sirve para unificar los intereses de cada uno de los empleados de la compañía, permitiéndoles a estos dirigirse hacia las metas propuestas por la organización.

1.2.2 OBJETIVOS DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Capriotti (1998) establece que existen 4 objetivos globales de las Comunicaciones Internas, los cuales servirán de apoyo a los objetivos organizacionales que la empresa haya planteado, ya sea para su filosofía como para cualquier proyecto; estos son:

- a) Establecer la relación entre la gerencia y subordinados a través de canales de comunicación adecuados (correos electrónicos, reuniones...).
- b) Transmitir la información a todos los niveles jerárquicos de la compañía, agilizando el funcionamiento de las diferentes áreas de la organización.
- c) Mejorar la productividad y competitividad en la compañía a través de un clima de trabajo agradable en la empresa.
- d) Obtener la aceptación de la filosofía y valores de la organización por parte de los empleados.

1.2.3 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIONES INTERNAS EN LAS ORGANIZACIONES.

Una empresa debe mantener los canales de la comunicación abiertos a sus empleados para darles a conocer los pormenores que han surgido en la compañía (ya sean sus planes, sus objetivos o acciones a realizar con sus empleados), para esto, la gerencia se vale de diferentes herramientas que permitan transmitir la información a todos los que conforman la compañía, estas son:

- a) **Manuales corporativos** (Manual del empleado y Código de conducta): Permiten que los empleados se mantengan actualizados con las políticas de la compañía así como de las reglas y deberes de los mismos en la organización. Estos permiten que el empleado comience a ser eficiente desde que comienza a laborar en la compañía (González, 2012).

- b) **Reuniones** (grupales, individuales o anuales): las reuniones permiten mantener el contacto directo con los subordinados. Es un foro abierto siempre al debate entre cada uno de los empleados con la gerencia. Las reuniones, en el caso de las individuales, tienen a ser más personales, logrando en la mayoría de los casos un feedback o retroalimentación entre empleados y supervisores, permitiendo así una mejora de la productividad.

- c) **Publicaciones internas:** es uno de los canales de comunicación más utilizado en las compañías, pues mantiene al personal al día con las novedades que acontecen en la organización.

- d) **Tablón de anuncios:** estos se encuentran colocados en lugares estratégicos en la compañía para que puedan ser leídos por los empleados. En estos se colocan anuncios, fotografías o informaciones que sean de importancia para los interesados.

- e) **Correo Electrónico:** Herramienta utilizada como método de transmisión de mensajes escritos vía electrónica por cada uno de los miembros de la compañía. Es utilizado en su mayoría, en empresas que tienen una utilización masiva de computadoras para el trabajo diario.

Un artículo de la página de internet www.Gestipolis.com (2014) indica, que el correo electrónico es muy importante debido a que:

- La información es transmitida con rapidez (no importa en qué lugar se encuentra el empleado)
- Existe una copia del mensaje, (dígase que quienes no entendieron la información tienen la oportunidad de ver y comprender el mensaje)

- La comunicación puede darse de todas las formas (bidireccional, ascendente o descendente)

f) **Videoconferencia:** al igual que el correo electrónico, la videoconferencia permite que el mensaje se transmita inmediatamente sin importar la ubicación física de quienes entablaran la comunicación.

La videoconferencia se está convirtiendo en una herramienta muy importante en empresas globales que necesitan realizar reuniones entre los diferentes directivos, pues les permite interactuar y debatir los uno con los otros como si estuvieran todos en la misma sala.

g) **Intranet:** esta herramienta permite a los empleados mantener acceso a los contenidos informativos de la empresa. La intranet permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados, por su inmediatez e interactividad (González, 2012)

h) **FTP:** permite intercambiar archivos entre un ordenador a un servidor mediante un computador remoto que actúa como servidor principal. Este permite que usuarios de diferentes plantas físicas de la empresa puedan transferir archivos de una manera fácil y rápida, sin tener que recurrir a adjunta archivos vía email.

i) **Lista de Distribución:** Permite la formación de grupos virtuales compuestos por personas que tienen intereses comunes en la compañía. El intercambio de la información se realiza a través del correo electrónico, de modo que si al redactar un email es incluida la lista de distribución, el mismo será enviado a todos los que la conforman.

1.3 LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS.

Las tecnologías de la información juegan un papel estratégico importante en la gestión de las organizaciones. Estas permiten que sea fácil realizar la toma de decisiones en la organización debido a que los gerentes tienen las informaciones al alcance de sus manos.

Las TICs se han convertido en una parte vital e integral en todos los planes de negocios, no existe ninguna compañía que no mantenga bases de datos y equipos que les permita almacenar informaciones importantes de la compañía. Hasta en las pequeñas empresas que poseen un único equipo, las TICs n un papel.

1.3.1 CONCEPTO DE TIC'S

Según Pennie Stoyles, Peter Pentland y David Demant (2003) la Tecnología de la información es el nombre que se le ha dado a las distintas maneras en que las computadoras procesan la información. Stoyles explica, que las computadoras son la herramienta principal de las TIC, permitiendo controlar y proveer la data que nos sirve de información.

Sin embargo, la Asociación Americana de Tecnologías de la Información (ITAA, por sus siglas en inglés) brinda una definición más completa. La ITAA (2008) define a las TICs como el estudio, diseño, desarrollo, fomento, mantenimiento y administración de la información a través de sistemas informáticos (computadoras, teléfonos celulares, televisión, radio, entre otros).

Como se analiza en las dos definiciones anteriores, las TICs están vinculadas con las computadoras como herramienta principal de estas, pues

es a través de las computadoras donde se visualiza la mayoría de los datos provistos al empleado.

No obstante, en la última década han surgido nuevas tecnologías y nuevas herramientas que han permitido ampliar las distintas maneras de llevar la información. No solo se habla de computadoras, sino que ya se agregan los Teléfonos Inteligentes (Smartphone), las Tablets, las Redes Sociales, servidores en Nube, Ipods, entre otros.

El Dr. Sergio Antonio Chavarría Puga (2012) explica que las Tecnologías de la Información es el conjunto de todas las técnicas y elementos usados para transmitir información, y que aunque usualmente las vinculan con la informática, el internet y las telecomunicaciones, en realidad engloba un grupo más amplio de tecnologías utilizados para tal fin.

Las tecnologías de la información les ha permitido a las personas comunicarse con más facilidad que en años atrás, donde el decir *Hola* puede ser transmitido en solo segundos. La inserción de estas tecnologías a la vida cotidiana y al ámbito de los negocios ha creado un cambio en la sociedad, este cambio es denominado por la UNESCO (2005) como la nueva “sociedad de la Información” o la “sociedad del conocimiento” ya que las TICs han construido una sociedad abierta a todo.

En resumen, se puede definir las TICs como herramientas que se valen de distintas técnicas y sistemas electrónicos para hacer llegar la información a sus respectivos destinatarios.

1.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

Según menciona José Ángel Cohuo Cuevas (2014) entre las características que tienen las TICs que las hacen imprescindibles en una compañía, se encuentran las siguientes:

- a) Las TICs permiten la **inmaterialidad**, dígase que logra convertir información que una vez estaba física a información digital (inmaterial), permitiendo que grandes datos se almacenen en dispositivos físicos más pequeños (CDs, memorias USB) o que sean almacenadas en la nube.
- b) Las TICs **abarcen todo tipo de información** multimedia, desde texto, imagen, sonido, archivos de diversas aplicaciones, logrando que cada día se facilite la digitalización de la información.
- c) Permite que exista **interactividad**, ya los usuarios pasan de ser espectadores a ser participantes.
- d) Las TICs son **instantáneas**, dígase que la información es recibida rápidamente desde sitios lejanos o cercanos. Ya no se tiene que esperar días para recibir o enviar algo. Todo está a tan solo un clic de distancia.
- e) Existe mayor **diversidad** de funciones, pues las TICs logran que se puedan realizar varias acciones al mismo tiempo
- f) Posibilitan el **trabajo en equipo**, no importa la distancia.
- g) Permite la automatización de procesos en la compañía, debido al manejo automático de la información por la necesidad de obtener información estructurada en la organización.

1.3.3 LA ESTRATEGIAS DIGITALES EN LA EMPRESA: EL E-BUSINESS.

Las tecnologías de la información, permiten a la empresa dar uso de estrategias que les permitan relacionarse más con sus clientes, empleados o con proveedores. Según menciona Juan Carrión Maroto (2007) el e-Business utiliza los medios electrónicos con el fin de crear valor en la compañía, lo cual mejoraría el rendimiento de la empresa y su relación con sus proveedores, y clientes (tanto internos como externos).

El e-Business rediseña los procesos de la empresa de modo que estos se interconecten con los procesos de aquellos con que la empresa se relaciona, dígase que lograr que la empresa realice intercambios de bienes o servicios vía online.

El e-Business se divide en cuatro grupos:

a) **e-Commerce**

El e-Commerce o Comercio Electrónico permite la compra y venta de bienes y servicios mediante medios electrónicos tales como el internet o redes de información.

Rosana de Pablo Redondo (2009) explica que el comercio electrónico canaliza los flujos de información y las operaciones de negocio que puedan existir entre la empresa y sus interlocutores de negocio.

Entre las modalidades de e-Commerce se incluyen las siguientes:

- **B2B (Business to Business):** Ventas realizadas de empresa a empresa

- **B2C (Business to Consumer):** Ventas realizadas de empresa a cliente (Amazon, BestBuy...)
- **C2C (Consumer to Consumer):** Ventas realizadas de consumidor a consumidor (Ebay, E-market...)
- **C2B (Consumer to Business):** Ventas realizadas de Consumidor a empresa (Priceline.com...)

b) e-Business Inter-Empresarial

Maroto (2007) explica que el e-Business empresarial permite crear valor con el entorno de la empresa, mejorando las relaciones que tiene la misma con sus agentes externos. Estos incluyen:

- **SCM (Supply Chain Management):** Es la gestión de la cadena de suministros, esta permite crear relaciones entre la empresa y sus proveedores.
- **PRM (Partners Relationship Management):** Es la gestión en la creación de relaciones de la compañía con las empresas asociadas a esta.

c) e-Government

El e-Government permite a las compañías relacionarse eficientemente con las oficinas del gobierno y a estas con la población de un país. Entre las estrategias están:

- **B2G (Business to Government):** Ventas realizadas de Empresa a Oficinas Públicas, así como el pago de impuestos.

- **G2B (Government to Business):** oficinas públicas proporcionan informaciones de importancia a través de la web, las mismas están disponibles para cualquier empresa o usuario.

d) e-Business Intra-Empresarial

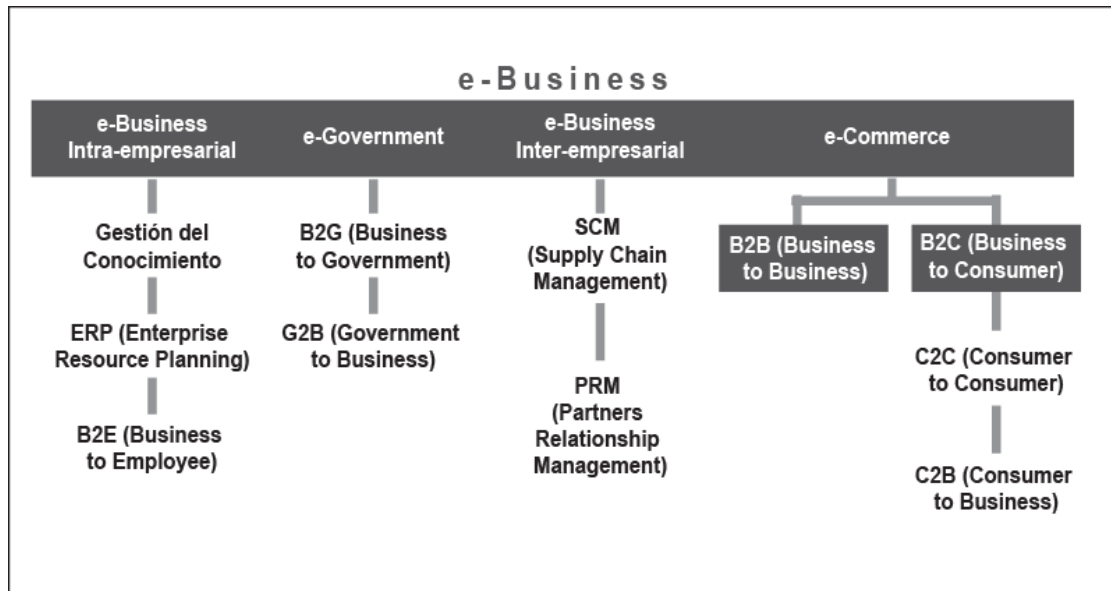
Este permite crear valor dentro de la empresa . Según expresa Andrea Migliavacca (2003), en el e-Business intra-empresarial el grupo de usuarios implicados es rigurosamente cerrado, pues se relaciona con la misma empresa o el grupo de empresas de la misma organización (caza matriz a filiales). En esta estrategia usualmente la transacciones económicas pasan a segundo plano.

Entre las estrategias intra-empresariales se encuentran:

- **Gestión del Conocimiento:** Son aplicaciones tecnológicas que permiten a la empresa compartir y distribuir información a los diferentes miembros de la organización.
- **ERP (Enterprise Resource Planning)** o Gestión de recursos de la empresa. Estos tipos de aplicaciones permiten automatizar los procesos internos y externos de la compañía
- **B2E (Business to Employee):** De empresa a empleado, tiene como base la relación entre la empresa con sus empleados, ofreciendo todo tipo de servicios que brinda el departamento de RRHH dentro de la compañía (solicitud de vacaciones, ordenar el almuerzo, entre otros). Este se gestiona a través de una intranet (sistema de red privado) o portal del empleado.

Esta estrategia es poco valorada en algunas empresas, las cuales aún no ven como importante al empleado e ignoran que estos al igual que los clientes son recursos valiosos para la compañía.

Figura 4: Representación Gráfica del e-Business



Fuente: Modificado de Juan Carrión Maroto (2007). Estrategia: de la visión a la acción [Grafica] (P.223) – Segunda Edición.

1.4 LAS TIC'S EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las tecnologías de la información facilitan muchas de las tareas habituales realizadas por el departamento de recursos humanos en una empresa. Estas han fortalecido las operaciones de muchas unidades de una organización, en el caso de RRHH ha ayudado a automatizar ciertos procesos de gestión humana que tienen como objetivo comunicar a los empleados de manera transparente.

1.4.1 VENTAJAS DE LAS TIC'S EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Al igual que otras áreas de una organización, la gestión de recursos humanos se vale de las tecnologías de la información para realizar las actividades de administración del personal. Estas tecnologías han facilitado la creación de herramientas de gestión que utilizadas en RRHH permiten que los procesos se agilicen.

M. Armstrong (2002) expresa las ventajas de las Tecnologías de la Información con el área de Recursos Humanos de la siguiente manera:

- Las TICs permiten mejorar los servicios de gestión a los gerentes de RRHH, entre otras palabras, los simplifica.
- Las TICs conectan las políticas del personal con los procesos de estos en la organización, facilitando la administración del capital humano en la compañía.
- Permiten mejorar la toma de decisiones del personal
- Permite la rápida adquisición de información, mejorando el tiempo de respuesta dada para completar alguna solicitud.
- Reduce tiempo y costos; la Información sobre la Intranet ayuda a las organizaciones a reducir los costes de impresión, fotocopiado y distribución.

Tomas Guillen Gorbe (2007, pág. 83) indica, que en las últimas décadas los departamentos de Recursos Humanos ya cuentan con aplicaciones que

permiten agilizar los procesos de selección, evaluación de personal o el cálculo mensual de las nóminas de los empleados.

Nalin Jayasuriya (2010) explica que las ventajas de las TICs en los departamentos de Recursos Humanos no solo radican en los sistemas de registro y almacenamiento de la información del personal a la base de datos, sino que se puede monitorear día a día las tomas de decisiones que se han realizado o que se necesitan realizar con respecto al personal de la empresa.

Gracias a las TICs el personal de RRHH utiliza las herramientas para reunir y evaluar de manera efectiva las horas laborables de los empleados, así como las horas extras. Además se puede evaluar a los empleados con el fin de saber si estos están trabajando en todo su potencial o no, y si hay algunas mejoras que se pueden hacer para que un empleado se sienta más seguro.

1.4.2 EL PORTAL DEL EMPLEADO (B2E).

El portal del empleado es también conocido como la estrategia B2E que se comentó en el *punto 1.3.3*, sobre las estrategias de e-Business Intra-Empresariales.

El portal del empleado, según Gorbes (2007) es una página web personalizada para el empleado, el cual facilita la comunicación y acceso de información entre los empleados de la compañía.

Un portal B2E tiene tres características distintivas:

- Contienen un único punto de entrada: una URL para todo el mundo dentro de una organización.
- Está formado por una mezcla de especificaciones de la compañía y especificaciones y necesidades de los empleados

- El alto potencial de ser personalizada, le permite con facilidad cambiar lo que se requiera de la plataforma, de modo que la misma se adapte a las necesidades del empleado en particular.

Entre los beneficios que ofrece el portal del empleado se pueden destacar:

- a) **La mejora de las comunicaciones internas** (tanto en sentido ascendente como descendente), permitiendo que no solo la gerencia conozca más sobre las necesidades de sus empleados, sino que estos conozcan a la empresa y a los compañeros con los que laboran en la compañía.

Todo esto se puede conseguir en la intranet diseñada para el empleado, ya sea desde la publicación de la filosofía de la empresa, como calendario de cumpleaños.

- b) **Mejora la satisfacción personal del empleado**, aumentando su fidelización hacia la empresa.

El portal del empleado puede ser creado para ofrecer servicios en la compañía tales como:

- Agenda/Directorio de empleados
- Noticias de interés
- Informaciones sobre nomina
- Solicitud de ausencias, vacaciones, días libres
- Solicitud de materiales gastables
- Solicitud de asistencia a cursos a impartir en la compañía (educación continuada)
- Buzón de sugerencias

CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

En este capítulo, se profundizara acerca de la empresa a analizar. Se desglosara la naturaleza de la misma, la industria a la que pertenece y se dará introducción a la problemática que se desea solucionar, mostrando los resultados que arrojó la encuesta realizada y por consiguiente se muestra la conclusión que daría inicio al capítulo III.

2.1 INFORMACIONES SOBRE LA EMPRESA

2.1.1 SOBRE LA INDUSTRIA

El portal TheFreeDictionary.com (2009) define un directorio telefónico como un libro informativo que muestra las direcciones e indicaciones de locales, establecimientos y personas.

Es un documento impreso o digital que, a partir de la información obtenida por las compañías telefónicas, se publican los teléfonos publicables de los clientes de las mismas.

Los directorios telefónicos contienen una gran gama de información relacionada con personas, lugares, servicios, productos y profesiones, las cuales son reunidas y organizadas en forma clara y sencilla, brindando al usuario la disponibilidad y seguridad de encontrar respuesta a sus necesidades.

Los directorios telefónicos también son llamados Páginas Amarillas, debido al color de sus páginas, estos se suelen publicar cada año y se distribuye gratuitamente en todas las residencias y negocios de un área.

2.1.2 HISTORIA DE LOS DIRECTORIOS TELEFÓNICOS.

Según narra Luis Bassat (2008, pág. 119) en su libro *El libro Rojo de la Publicidad*, el primer directorio telefónico fue publicado en la 1ra Feria Mundial en New Heaven, EEUU por la compañía telefónica Haven District Telephone Company en febrero de 1878; este contenía una lista de 50 teléfonos en una sola hoja de papel.

La lista fue organizada en diferentes categorías para localizar un producto o un servicio como Residencias, Mercado de Carnes y Establos Residencias, Mercado de Carnes, Establos; esta era manejada por una operadora que recibía todas las llamadas del área.

Años después, el número de clientes había aumentado, forzando a los comerciantes a publicar directorios privados: organizados en orden alfabético logrando la facilitar la búsqueda de los productos y servicios. Debido a esto las compañías telefónicas se percataron de la relación existente entre el servicio telefónico y el directorio clasificado y por consiguiente creando acuerdos con los editores de Directorios privados.

En el 1883 se publican las Páginas Amarillas en la imprenta Cheyenne, Wyoming, EEUU. Estas toman el característico color, debido a que en la imprenta, al agotársele el papel blanco y por la urgencia en la entrega del producto, no le quedó otra alternativa que recurrir al papel amarillo. (Paginas Amarillas, 2013)

El crecimiento de la población, el aumento de productos y servicios, una mayor movilidad de la población y el incremento del uso del teléfono para realizar actividades comerciales fueron de los factores determinantes en el crecimiento de Páginas Amarillas.

2.1.3 SOBRE MARKET SOLUTIONS, INC

Market solutions es una empresa radicada en Estados Unidos dedicada a la creación de directorios telefónicos, tanto en su versión impresa como en digital. Market Solutions provee este tipo de servicios a diferentes empresas telefónicas de EE.UU, las cuales les regalan a sus clientes estos directorios según la localidad y el estado, en el mismo se encuentran integradas tanto las líneas residenciales como las líneas de negocios.

Según el Manual de Empleados de Market Solutions Dominicana (2014), la casa matriz “Market Solutions, Inc.”, fue fundada en el estado de Arkansas en 1910 por Terry M. Loren, convirtiéndose en líder en la industria por más de 100 años en todo Estados Unidos.

Market Solutions, Inc. es la quinta empresa más grande de Páginas Amarillas en los Estados Unidos. La misma provee sus servicios a más de 170,000 anunciantes en 41 estados, ofreciéndoles la colocación en aproximadamente 700 directorios impresos, ocho de los sitios web más importantes de Páginas Amarillas (como YP.com) y múltiples opciones complementarias de búsquedas locales. (Market Solutions Dominicana, 2014)

Market Solutions ha logrado cultivar y mantener una reputación de calidad, exitosas técnicas de ventas y mercadeo, satisfacción al cliente y compromiso, gracias al legado construido sobre el servicio al cliente.

2.1.4 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL ¹

Market Solutions es una empresa de servicios enfocada en las ventas, donde sus clientes son el motor que genera el éxito y por consiguiente los ingresos en la compañía; es por esto que su filosofía gira en torno al servicio que le es ofrecido a los consumidores.

2.1.4.1 MISIÓN DE MARKET SOLUTIONS

Ser un proveedor líder de direccionamiento local y soluciones de marketing, permitiendo a nuestros clientes de pequeñas y medianas empresas generar clientes potenciales y efectivamente llegar a los consumidores a través de múltiples medios de comunicación.

2.1.4.2 VALORES DE MARKET SOLUTIONS

- a) **Pasión por el Servicio:** Se enfoca en cada aspecto del negocio alrededor de las necesidades de los usuarios y clientes. Market Solutions, se esfuerza en exceder las expectativas de los clientes internos y externos en base a la capacidad de respuesta, rendimiento y en el continuo desarrollo de la empresa.

- b) **Orientación a la acción:** Establece objetivos ambiciosos y actúa con sentido de urgencia para alcanzarlos. La compañía se adapta rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes y a las expectativas, así como a los cambios del mercado.

¹ Información interpretada según el Manual del Empleado de la compañía: Market Solutions Dominicana (2014). *Manual del Empleado*. Manual, RRHH, Santo Domingo. Recuperado el 2 de mayo del 2014

- c) **Integridad y Respeto:** La empresa actúa con integridad en todo lo que hace. Respetando y apoyando tanto a los clientes externos como internos, enfocándose en el éxito compartido.
- d) **Responsabilidad Individual:** Su cultura se orienta hacia los resultados, tiene como meta los niveles más altos de compromiso, rendimiento y responsabilidad de todo el mundo, esforzándose por hacer más con menos.
- e) **Establecer el estándar:** Market Solutions establece el estándar en términos de la experiencia, soluciones y el nivel de servicio adquirido, para seguir ganando la lealtad de sus usuarios y clientes. La compañía se esfuerza en la mejora continua, centrándose en la realización de cada tarea de la manera correcta desde la primera vez.

2.1.4.3 METAS Y OBJETIVOS. ²

De acuerdo a lo establecido en el manual de empleado de la compañía (Market Solutions Dominicana, 2014), las metas propuestas por la empresa son las siguientes:

1. **Construir Presencia:** Establecer su marca negocio en línea con un sitio web, sitio móvil y la página de Facebook.
2. **Impulsar el rendimiento:** Dirigir el tráfico al sitio web y llegar listos a obtener los consumidores que buscan los productos y servicios de nuestros clientes.

² Información interpretada según el Manual del Empleado de la compañía: Market Solutions Dominicana (2014). *Manual del Empleado*. Manual, RRHH, Santo Domingo. Recuperado el 2 de mayo del 2014

3. **Generar Promoción:** Involucrar a los clientes actuales y potenciales, y mantener su negocio en la mente de sus consumidores mediante la construcción de relaciones duraderas.
4. **Ver resultados:** Ver cómo las soluciones publicitarias de Market Solutions han ayudado a las empresas clientes a crecer y tener éxito.

2.1.5 MARKET SOLUTIONS DOMINICANA³

Market Solutions Dominicana es filial de Market Solutions, Inc. en República Dominicana. La casa matriz decidió deslocalizar varios departamentos de la compañía en Estados Unidos y trasladarlos hacia República Dominicana con el fin de generar menos costos.

En la filial de la organización en Santo Domingo, se encuentran situados la mayoría de los Departamentos de Producción y de Tecnología de la casa matriz. Market Solutions Dominicana inició sus operaciones en el año 2009, a principio operaba con los mismos procesos de la casa matriz; hoy en día, la compañía ha creado nuevos procesos que han mejorado las operaciones de la filial, pero aún pasa por cambios que buscan lograr la optimización de estos y aumentar la calidad.

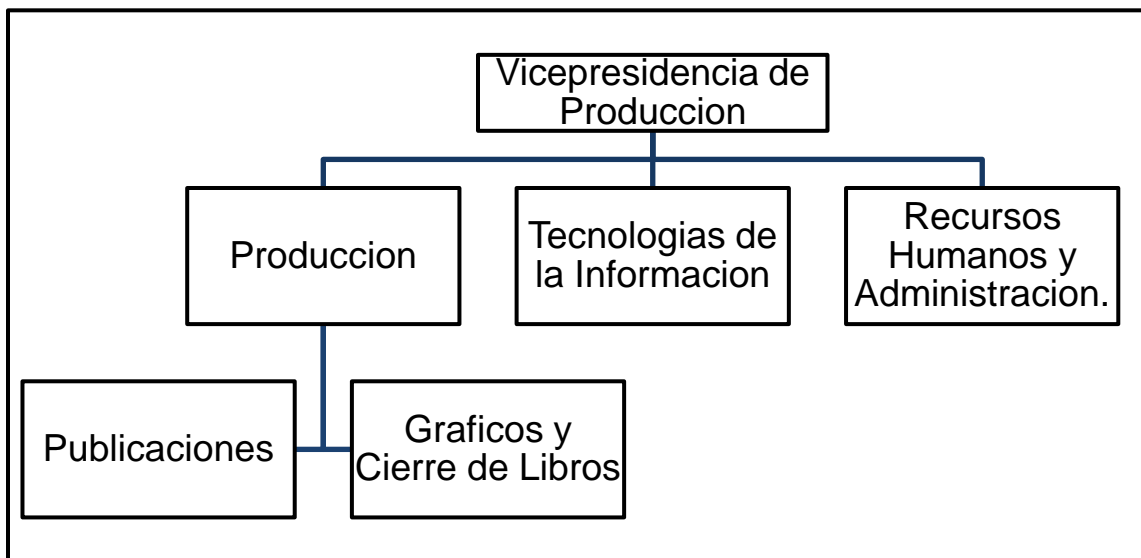
Esta empresa funciona dentro del régimen de Zona Franca Especial en el país, dígase que está localizada en la zona céntrica de la ciudad de Santo Domingo, no en las afueras de esta. Sin embargo, la empresa posee todos los privilegios que posee de una zona franca, ya que ofrece servicios a una empresa internacional.

³ Información interpretada según el Manual del Empleado de la compañía: Market Solutions Dominicana (2014). *Manual del Empleado*. Manual, RRHH, Santo Domingo. Recuperado el 2 de mayo del 2014

2.1.5.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN⁴

La empresa cuenta con una estructura organizacional que está dividida en tres grandes grupos: Producción, Tecnología de Información y Grupo Administrativo. Ver figura 5.

Figura 5: Estructura organizacional General de Market Solutions Dominicana



Fuente: Autoría Propia, creado a partir de la informaciones provistas en el Manual de Empleado.

2.1.5.1.1 GRUPO DE PRODUCCIÓN:

El grupo de Producción está compuesto por los departamentos responsables de trabajar con los directorios que publica la compañía y productos digitales que esta ofrece a sus clientes.

⁴ Información interpretada según el Manual del Empleado de la compañía: Market Solutions Dominicana (2014). *Manual del Empleado*. Manual, RRHH, Santo Domingo. Recuperado el 2 de mayo del 2014

- a) **Gerencia de Calidad:** este departamento es encargado de medir la calidad de todos los departamentos utilizando un porcentaje de su producción como muestreo y estableciendo tendencias. En el mismo se realiza un chequeo pre-mortem y post-mortem. Es decir antes de enviar el producto final a la imprenta y luego que este está impreso.
- b) **Digitación de Tasas del Mercado:** Este departamento se encarga de actualizar el costo de cada producto en el sistema antes de la preparación del Mercado.
- c) **Preparación de Mercado:** Una vez insertadas las órdenes de servicios (registros) al sistema y habiendo creado un registro para cada cliente, tanto residencial como de negocio, este departamento se encarga de la asignación de carteras de clientes para los representantes de ventas.
- d) **Órdenes de Servicio:** Es el departamento encargado de agregar en el sistema las órdenes de servicio, que constituyen las informaciones provenientes de las compañías telefónicas sobre los usuarios de las líneas residenciales y de negocios.
- e) **Manejo de Contratos:** Es el departamento responsable de procesar los contratos realizados por los representantes de ventas a los clientes e ingresarlos en el sistema, así como validar la información que provee cada representante de sus respectivas cuentas. Este departamento está sub-dividido en Digital, Local y Nacional.
- f) **Cuentas Delictivas:** Su función principal es investigar las cuentas cuyos clientes no están al día con los pagos con el fin de proveer esta información al Departamento de Ventas o a otros clientes internos. También se encargan de colocar las anulaciones de los impedimentos

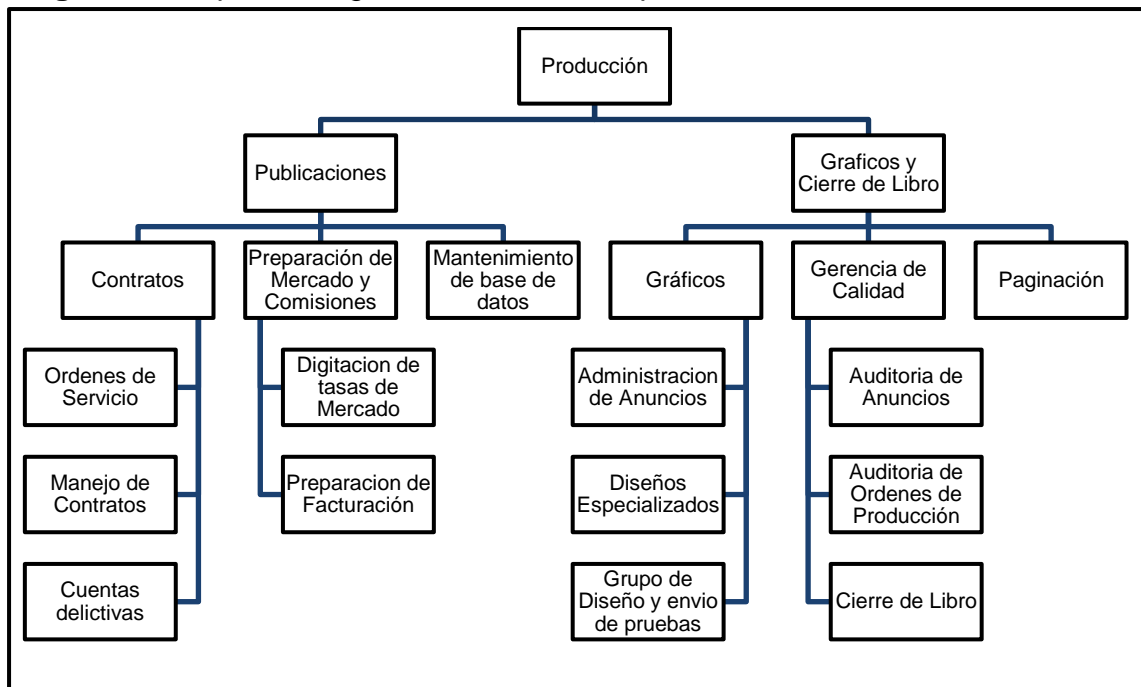
de digitación una vez se recibe la constancia del Departamento de Cobros de que dicho cliente ha pagado.

- g) **Comisiones:** Es el departamento encargado de asignar las comisiones obtenidas a los representantes de ventas de forma periódica.
- h) **Preparación de Facturación:** Departamento encargado de elaborar la lista de clientes a facturar por mercado mes por mes para ser enviados a las compañías telefónicas.
- i) **Administración de Anuncios:** Responsables de introducir y corregir en el sistema la información de los documentos escaneados por los representantes de ventas y el Departamento de Servicio al Cliente.
- j) **Auditoria de Órdenes de producción:** Responsables de auditar todas las órdenes de impresión que el departamento de ventas entrega a través del sistema. Además entrega el trabajo diario al departamento en cargo de realizar los anuncios que se encuentran dentro de los directorios.
- k) **Auditoria de Anuncios:** Este departamento es el responsable de la calidad de los anuncios y se debe asegurar de que todos los anuncios estén localizados correctamente en las páginas.
- l) **Grupo de Diseño y Envío de Pruebas:** este departamento trabaja todos los anuncios después de que el libro está cerrado para el mercado y durante la etapa de paginación. También son responsables de las correcciones de la imprenta y todas las guías de relleno. El equipo de Eproof es responsable del sistema de pruebas gráficas

(aplicación), trabajando en las solicitudes de los clientes y de la división de ventas.

- m) **Diseños Especializados:** Es el departamento responsable de la producción gráfica de los directorios para portadas, contraportadas, cintillos, bleedbars, sección gobierno, y secciones informativas dentro de los directorios.
- n) **Cierre de Libro:** Departamento encargado de asegurarse de que todas las cuentas estén cerradas de manera apropiada para los libros; este también de encarga de los procesos de renovación automática.
- o) **Paginación:** Es el departamento encargado de organizar y maquetar los espacios dedicados para los anuncios en los directorios telefónicos impresos.

Figura 6: Esquema Organizacional del Grupo de Producción

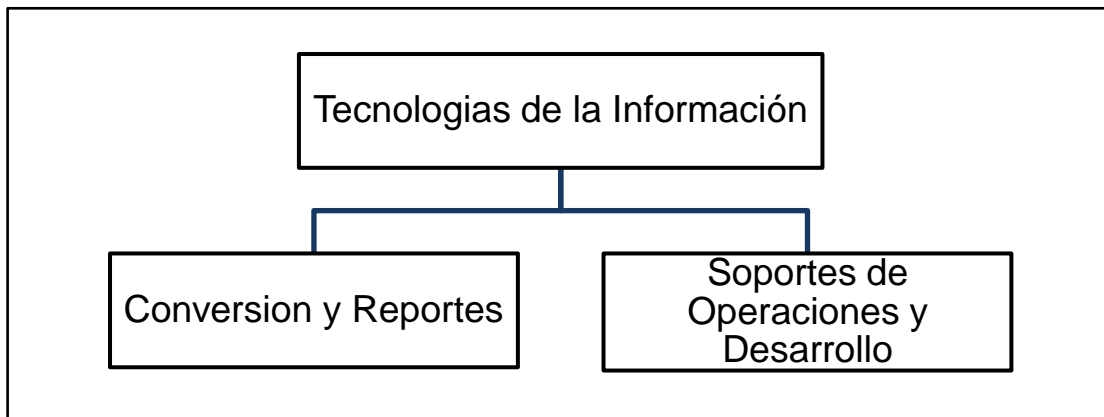


Fuente: Autoría Propia, creado a partir de la informaciones provistas en el Manual de Empleado.

2.1.5.1.2 GRUPO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN⁵

Information Technology (Tecnologías de la Información) es el departamento responsable de proveer soporte en la creación, manejo y mantenimiento de diversos sistemas utilizados por Market Solutions a nivel global.

Figura 7: Esquema Organizacional del Grupo de Tecnologías de la Información.



Fuente: Autoría Propia, creado a partir de la informaciones provistas en el Manual de Empleado.

- a) **Conversión y Reportes:** Se encarga de convertir los procesos realizados en sistemas antiguos utilizados en la compañía y actualizarlos a los nuevos sistemas. En forma más simple, se encargan de convertir la base de datos a los sistemas que se usan o se usaran en la compañía.

- b) **Soportes de operaciones y Desarrollo:** Se encargan de solucionar los problemas de sistemas, redes, servidores y demás que se

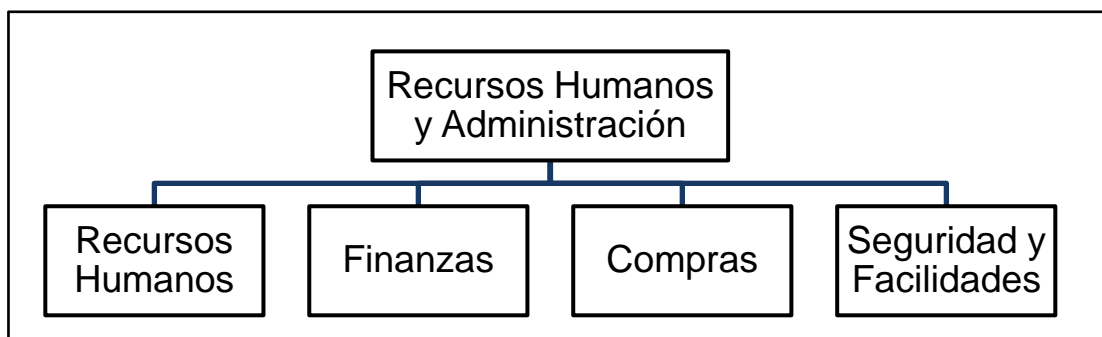
⁵ Información interpretada según el Manual del Empleado de la compañía: Market Solutions Dominicana (2014). *Manual del Empleado*. Manual, RRHH, Santo Domingo. Recuperado el 2 de mayo del 2014

presenten en el día a día en la compañía (tanto en la casa matriz como en la filial en el país).

2.1.5.1.3 GRUPO ADMINISTRATIVO⁶

El grupo Administrativo se encarga de gestionar la empresa dando soporte a las necesidades de los empleados.

Figura 8: Esquema Organizacional del Grupo Administrativo



Fuente: Autoría Propia, creado a partir de la informaciones provistas en el Manual de Empleado.

- a) **Recursos Humanos:** Maneja todo lo relativo a temas del personal, incluyendo reclutamiento y selección, administración de sueldos, beneficios capacitación, entre otros.
- b) **Finanzas:** Este departamento maneja lo concerniente a aspectos contables y financieros de la empresa (pago a suplidores, activos fijos, nómina, etc.)

⁶ Información interpretada según el Manual del Empleado de la compañía: Market Solutions Dominicana (2014). *Manual del Empleado*. Manual, RRHH, Santo Domingo. Recuperado el 2 de mayo del 2014

- c) **Compras:** Maneja lo relativo a la adquisición de bienes y servicios por parte de la empresa.

- d) **Seguridad y Facilidades:** Vela por el mantenimiento de la planta física, el buen funcionamiento de todos los servicios del edificio, así como también por la seguridad integral de nuestras instalaciones y nuestro personal.

2.2 LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN MARKET SOLUTIONS DOMINICANA

La comunicación interna es de suma importancia para mantener informados a los empleados de una empresa y reflejar la transparencia en la misma. Sin una comunicación interna, no es posible que los empleados se dirijan hacia los mismos objetivos. Sin esta, la empresa no podrá unificar y fortalecer sus recursos para garantizar el éxito en la empresa.

En organizaciones donde existen más de doscientos empleados y donde entra y sale capital humano, las comunicaciones internas se vuelven una herramienta indispensable de información en la empresa. En Market Solutions Dominicana, el personal recibe comunicaciones internas tanto de la casa matriz como del departamento de Recursos Humanos en RD.

Las herramientas usadas en la compañía para informar a los empleados son las siguientes:

- a) **Boletín informativo “News You Need”**

Este boletín es enviado a los emails de los empleados, siempre y cuando sea necesario. En este se informa sobre beneficios que brinde la compañía, algún recordatorio que se deba tener en consideración,

empleados del mes, informaciones sobre cómo van avanzando los proyectos de incorporación de sistemas entre otros. Este Boletín es enviado vía email, a todos los correos de los empleados de la compañía.

b) Portal de control de Ausencias

El portal de ausencias es una aplicación creada para que el empleado pueda solicitar una ausencia en la compañía, ya sea vacaciones, día libre, permisos, entre otros. El portal de ausencias también permite al empleado llevar historial de las ausencias y llevar un conteo de cuantos días de vacaciones o días libres les queda.

c) Market Solutions Online

El Market Solutions Online, es un portal interno de la casa matriz (Market Solutions, Inc.) donde se encuentra toda la información concerniente a las actividades de la empresa, tales como: reportes, informes de ventas, registros, noticias, entre otros

d) Tablero de anuncios

Los tableros de anuncios son colocados en cada piso del edificio, estos contienen informaciones como: cumpleaños, días festivos, personal que ha sido promovido, números de emergencia o actividades a presentarse en el salón multiusos (cursos, demostraciones de productos, entre otros).

2.3 PROBLEMÁTICA EN MARKET SOLUTIONS DOM.

La situación que existe en la compañía, radica en la falta de comunicación interna cuando cambia recursos en la estructura de la organización, dígame cuando sale y entra personal en la empresa.

Esta comunicación no se da a conocer a los empleados, y por ende puede resultar problemático debido a que parte del flujo de información en la empresa se realiza vía email, mediante listas de distribución.

Si una persona deja de laborar en la compañía, las partes interesadas no sabrían esta información y por consiguiente estarían enviando notificaciones a un correo fantasma.

Con el fin de conocer más sobre la problemática, se decidió realizar las técnicas de investigación, Entrevista y Encuesta, a empleados de la compañía, de modo que se conozca más a fondo las opiniones y preocupaciones de los mismos con relación al problema detectado.

2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN – LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.

Según el Dr. Richard Blanco-Peck (2014) el diseño de la investigación es el plan o la estrategia que utiliza el investigador para poder responder a la problemática en cuestión, dígase para obtener la información que les permita generar una solución al problema. En el diseño de la investigación se puede utilizar técnicas, herramientas o métodos de investigación que permita realizar un levantamiento de datos que ayude a sustentar la investigación.

En este caso, el método a utilizar en la investigación fue de carácter exploratorio, ya que la misma no se había realizado con anterioridad. Para obtener los resultados de la investigación se procedió a indagar sobre la problemática mediante la encuesta y la entrevista realizada a los empleados de la empresa.

2.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La organización está compuesta por 312 empleados, de los cuales 210 pertenecen a la tanda diurna y 102 a la tanda nocturna.

Tabla 1: Composición de la fuerza laboral en la empresa

	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Grupo de Producción	272	152	55.8	120	44.12
Grupo de Tecnologías de la Información	30	29	96.6	1	3.4
Grupo Administrativo	10	3	30	7	70

Fuente: Autoría Propia: Realizado a partir del levantamiento de información provista por el departamento de RRHH.

Para la realización de la encuesta se tomó una muestra de 70 empleados de distintas tandas laborales y departamentos, donde el 30% pertenecía a la tanda nocturna y el 70% pertenecía a la Tanda Diurna. En el caso de la entrevista, se realizó a un supervisor del área de producción de la compañía para conocer sus opiniones al respecto.

2.4.2 CUESTIONARIOS DE PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS SOBRE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES DENTRO DE LA EMPRESA Y SUS COMUNICACIONES.

Las siguientes preguntas pertenecen al cuestionario realizado a la muestra de empleados de la compañía. Para las preguntas relacionadas a la encuesta, *vea la Tabla 2*, para las preguntas relacionadas con la entrevista, *vea la Tabla 3*.

Tabla 2: Estructura de cuestionario realizado a los empleados de la empresa.

<p>Buenos Días:</p> <p>Estamos realizando una encuesta sobre los cambios estructurales y sus comunicaciones dentro de la empresa Market Solutions Dominicana. Por favor, dedique unos momentos a completarla y re-envíe mediante esta vía. De antemano agradecemos su tiempo y la información proporcionada será totalmente confidencial. Gracias</p> <p>Sexo: M / F Turno: Diurno / Nocturno Departamento (opcional): _____</p>			
	Siempre	Nunca	En Ocasiones
1. ¿Conoce la estructura de su departamento?	60	0	10
2. ¿Sabe a qué equipo pertenece su división?	65	0	5
3. ¿Sabe a qué equipo pertenece la división de sus compañeros de trabajo?	12	51	7
4. ¿Conoce la estructura de la empresa?	12	42	16
5. ¿Se entera usted de los cambios de puestos realizados en la empresa?	9	49	12
6. ¿Conoce las funciones de otros departamentos?	0	55	15
7. ¿Existe un diagrama que represente la estructura de la empresa?	35	3	32
8. ¿Existe una comunicación efectiva sobre las funciones y responsabilidades de cada empleado?	12	55	3
9. ¿Se entera cuando un recurso no pertenece o ingresa a la empresa?	12	51	7
10. ¿En el tiempo que lleva en la empresa ha percibido mejoría en la comunicación interna?	48	5	17

Fuente: Autoría Propia: Realizado a partir del levantamiento de información a una muestra de empleados de la compañía Market Solutions Dominicana.

Tabla 3: Estructura de cuestionario de entrevista realizada a un empleado de la compañía.

Nombre: Andrea Soler Fernández Sexo: Femenino Turno: Diurno Puesto: Supervisora Departamento: Ordenes de Servicio	
Cuestionario	Respuestas
1. ¿Cómo un empleado obtiene la información de contacto de otros en la compañía?	Preguntando, de boca o a través de un correo, a un superior o a recursos humanos, usualmente esta la lista de contactos del Outlook, pero esta no menciona el puesto. Si se da el caso de que existan varias personas con el mismo nombre, no se sabrá quién es la que se está tratando de contactar
2. ¿Cómo se entera cuando un empleado sale o ingresa a la compañía?	Nos enteramos a través del correo que esa persona envía cuando se va de la empresa, pero solo si es parte de nuestro departamento. No hay un comunicado general de las personas que entran y salen de la empresa, ni de los puestos que estos ocupan.
3. ¿Se entera usted de los cambios de puestos realizados en la empresa?	Si, a través de un mural que se actualiza cada mes de forma manual, sin embargo solo ocurre si decidimos ver lo que se encuentra en el mural, de lo contrario no recibimos ninguna notificación. También sucede si el supervisor de empleado a ocupar la posición lo notifica (esto no suele pasar a menudo).

Continuación de Tabla 3: Estructura de cuestionario de entrevista realizada a un empleado de la compañía.

<p>4. ¿Qué sucede si no se ha enterado de estos cambios/salidas/entradas?</p>	<p>Usualmente se desactualizada nuestra lista de distribución, y por consiguiente, los correos llegaran a un destinatario fantasma, la persona que debe enterarse de algo que estemos notificando no lo sabrá pues no recibimos la notificación del cambio de usuario en el puesto.</p>
<p>5. ¿Qué sucede si se necesita ayuda inmediata de algún miembro de la empresa mas no se tiene su información de contacto?</p>	<p>Como mencione, en este caso sería contactándome con la gerencia para que nos puedan ayudar a saber quién puede ayudarnos a resolver x problema. Este proceso suele durar un poco de tiempo, pues en ocasiones la persona pertenece a la división de Estados unidos por lo que es un poco más difícil el obtener sus contactos ya que no conocemos a muchos de los que trabajan allá.</p>
<p>6. La plataforma de la casa matriz (MS ONLINE), contiene un directorio de empleados, ¿Por qué no han de utilizar dicha aplicación?</p>	<p>Pues ese directorio esta desactualizado, aún se presenta información de personas que tienen años que no laboran en la organización, solo muestra el nombre y el email, mas no el puesto y solo se encuentran los empleados de Estados Unidos, no los de RD.</p>

Fuente: Información obtenida gracias a Andrea Soler Fernández, Supervisora del departamento de Ordenes de Servicio de la compañía Market Solutions Dominicana.

2.4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Luego de haber recolectado la información a través de las técnicas de la entrevista y encuesta, la cual consta de un cuestionario conformado por diez (10) preguntas; se procedió al análisis e interpretación de cada una de estas con el fin de obtener respuestas.

En los procesos matemáticos utilizados para graficar los resultados, se emplearon las tablas de distribución de frecuencias con el fin de agrupar los datos recolectados eficientemente.

Entre la muestra utilizada para realizar la encuesta se recibieron respuestas de 70 empleados de la compañía. El desglose de la cantidad de empleados versus su horario laboral y sexo que respondieron a la encuesta se puede ver en la *Tabla 4*. Parte de los encuestados respondieron al departamento donde laboran: Órdenes de Servicio, Paginación, Contratos y Diseños Especializados fueron las únicas respuestas; pero indican que la muestra de empleados pertenece al área de producción de la compañía.

Tabla 4: Desglose de la muestra

	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Tanda Diurna	49	28	57	21	43
Tanda Nocturna	21	15	71	6	29

Fuente: Autoría Propia: a partir los resultados de la encuesta realizada el 7/7/2014

2.4.3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Debajo se encuentran los resultados que dio la recolección de datos a la muestra de empleados de la compañía que pertenecen a los turnos diurnos y nocturnos.

a) RESULTADOS: PREGUNTA 1.

¿CONOCE LA ESTRUCTURA DE SU DEPARTAMENTO?

ANÁLISIS:

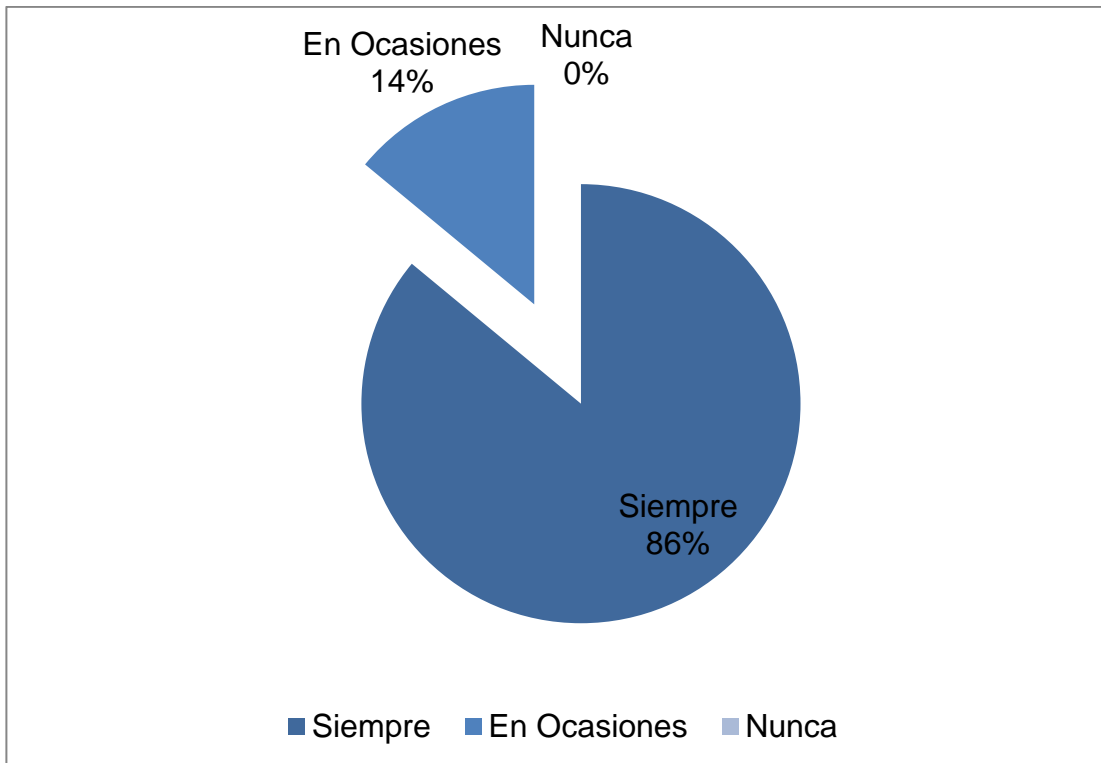
De acuerdo a los resultados un 86% de los encuestados respondieron que si conocen la estructura de su departamento, mientras un 14% respondió que en ocasiones conocen la estructura. No se recibió ninguna respuesta negativa, se interpreta que la muestra si conoce sobre la estructura.

Tabla 5: Resultados pregunta No.1

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	60	86%
En Ocasiones	10	14%
Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 9: Resultados pregunta No.1



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

b) RESULTADOS: PREGUNTA 2.

¿SABE A QUÉ EQUIPO PERTENECE SU DIVISIÓN?

ANÁLISIS:

Como se puede evidenciar en la *Figura 10*, un 93% de los encuestados saben a qué equipo pertenece la división donde labora, mientras un 7% cree no estar muy seguro del equipo al cual pertenece.

Tabla 6: Resultados pregunta No.2

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	65	93%
En Ocasiones	5	7%
Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 10: Resultados pregunta No.2



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

c) RESULTADOS: PREGUNTA 3.

¿SABE A QUÉ EQUIPO PERTENECE LA DIVISIÓN DE SUS
COMPAÑEROS DE TRABAJO?

ANÁLISIS:

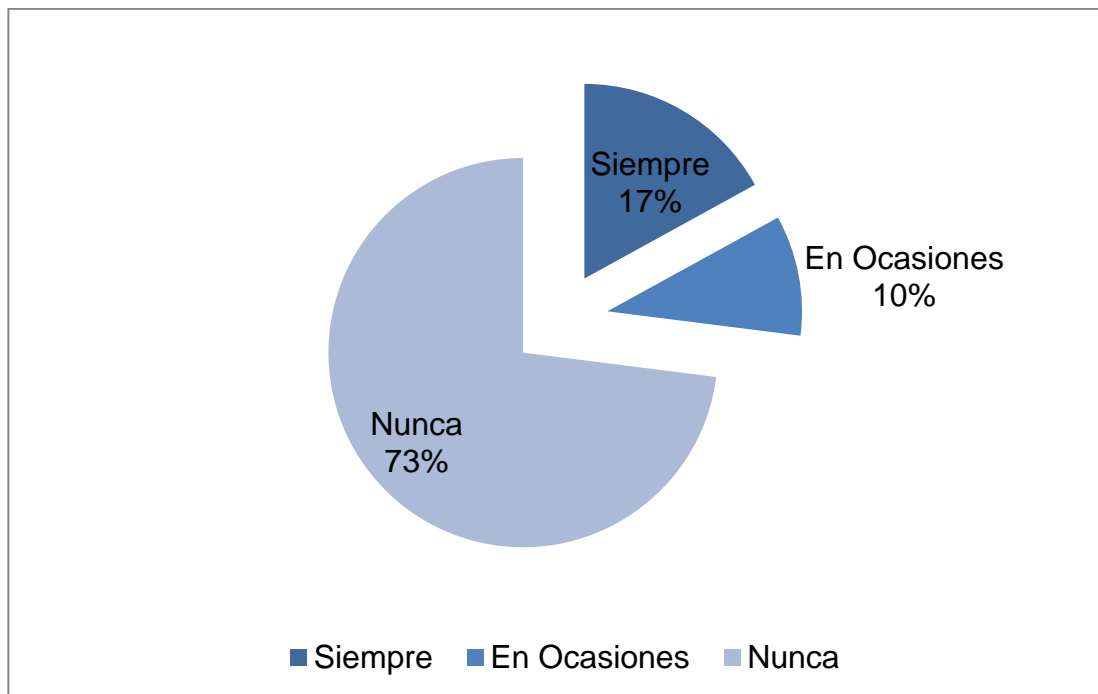
En relación a este ítem se observó que, un 73% de los empleados no conoce los departamentos donde laboran sus compañeros, o más bien desconocen las funciones de estos. El 10% respondió a que en ocasiones conocen el departamento donde laboran sus compañeros y solo el 17% respondieron que si conocen los equipos de cada división.

Tabla 7: Resultados pregunta No.3

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	17%
En Ocasiones	7	10%
Nunca	51	73%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 11: Resultados pregunta No.3



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

d) RESULTADOS: PREGUNTA 4.

¿CONOCE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?

ANÁLISIS:

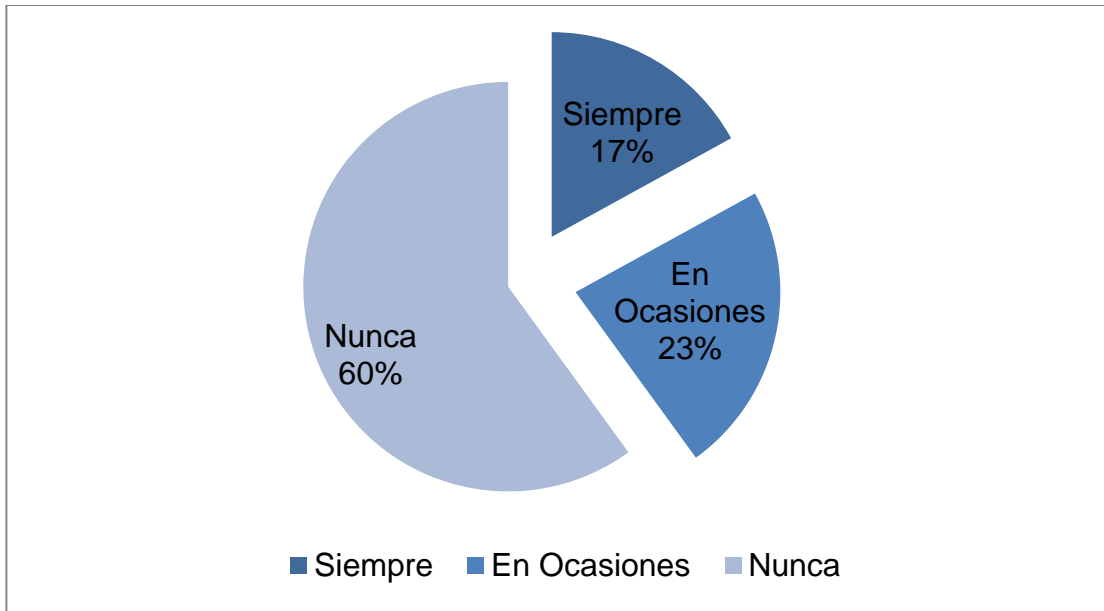
Los resultados indican que un 17% de los empleados respondieron que conocen la estructura organizacional de la empresa, mientras que el 60% indicaron que desconocen de cómo está estructurada la misma. Un 23% indico que conocen a medias como está conformada la compañía.

Tabla 8: Resultados pregunta No.4

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	17%
En Ocasiones	16	23%
Nunca	42	60%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 12: Resultados pregunta No.4



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

e) RESULTADOS: PREGUNTA 5.

¿SE ENTERA USTED DE LOS CAMBIOS DE PUESTOS REALIZADOS EN LA EMPRESA?

ANÁLISIS:

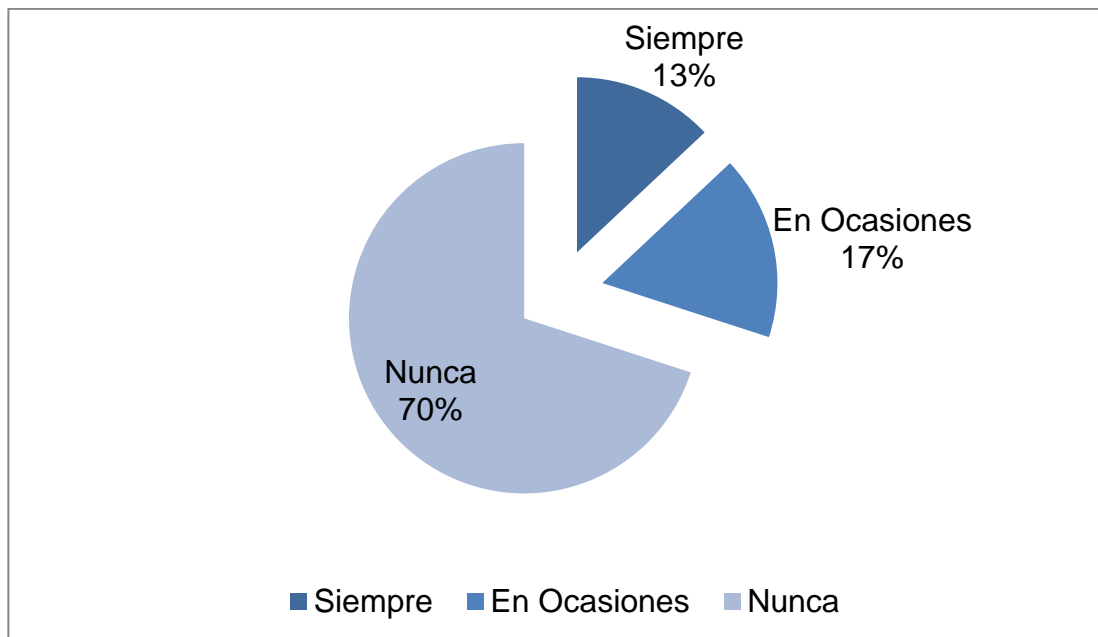
La figura muestra que el 70% de los empleados no se enteran de los cambios de puestos realizados en la compañía. Otro grupo respondió (17%) que en ocasiones se enteran de un cambio, mientras que un 13% indicó que siempre está enterado.

Tabla 9: Resultados pregunta No.5

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	9	13%
En Ocasiones	12	17%
Nunca	49	70%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 13: Resultados pregunta No.5



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

f) RESULTADOS: PREGUNTA 6.

¿CONOCE LAS FUNCIONES DE OTROS DEPARTAMENTOS?

ANÁLISIS:

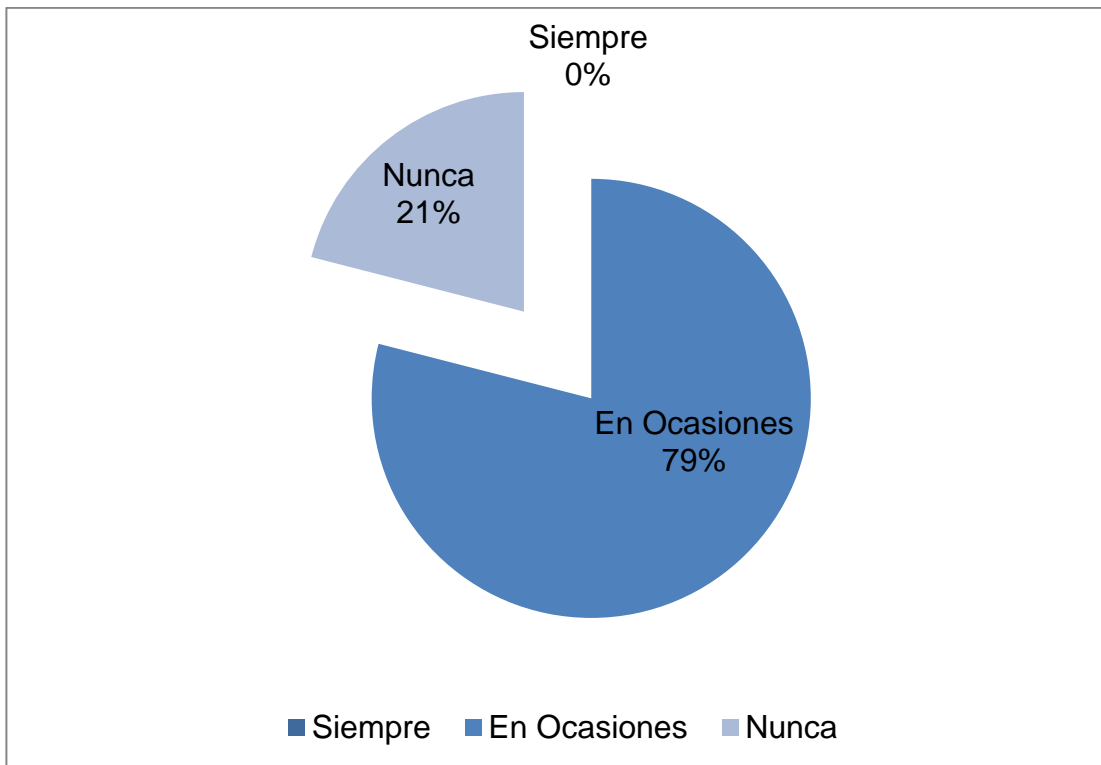
Los resultados muestran que el 75% de los encuestados conocen las funciones de otros departamentos a medias, dígase en ocasiones que lo requiera, mientras que un 21% indicó que no conoce las funciones de otros departamentos de la compañía. No hubo respuesta positiva en referencia a que todos si conocen sobre lo que realiza los demás departamentos de la compañía.

Tabla 10: Resultados pregunta No.6

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
En Ocasiones	55	79%
Nunca	15	21%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 14: Resultados pregunta No.6



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

g) RESULTADOS: PREGUNTA 7.

¿EXISTE UN DIAGRAMA QUE REPRESENTA LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?

ANÁLISIS:

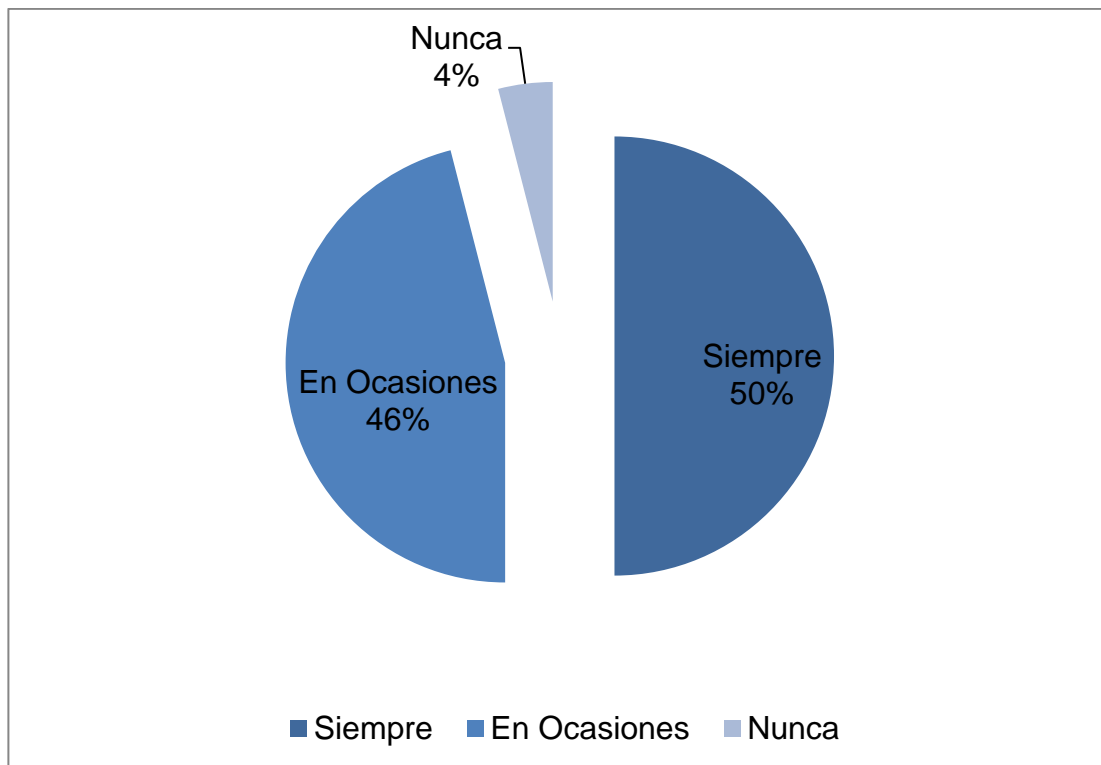
Los resultados arrojaron que un 50% de la muestra conoce de un diagrama donde se represente la estructura de la compañía, mientras que otro grupo de 46% indico que no están seguros de que exista alguna gráfica. Una pequeña porción (4%) indico que desconoce de un diagrama estructural.

Tabla 11: Resultados pregunta No.7

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	35	50%
En Ocasiones	32	46%
Nunca	3	4%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 15: Resultados pregunta No.7



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

h) RESULTADOS: PREGUNTA 8.

¿EXISTE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA SOBRE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA EMPLEADO?

ANÁLISIS:

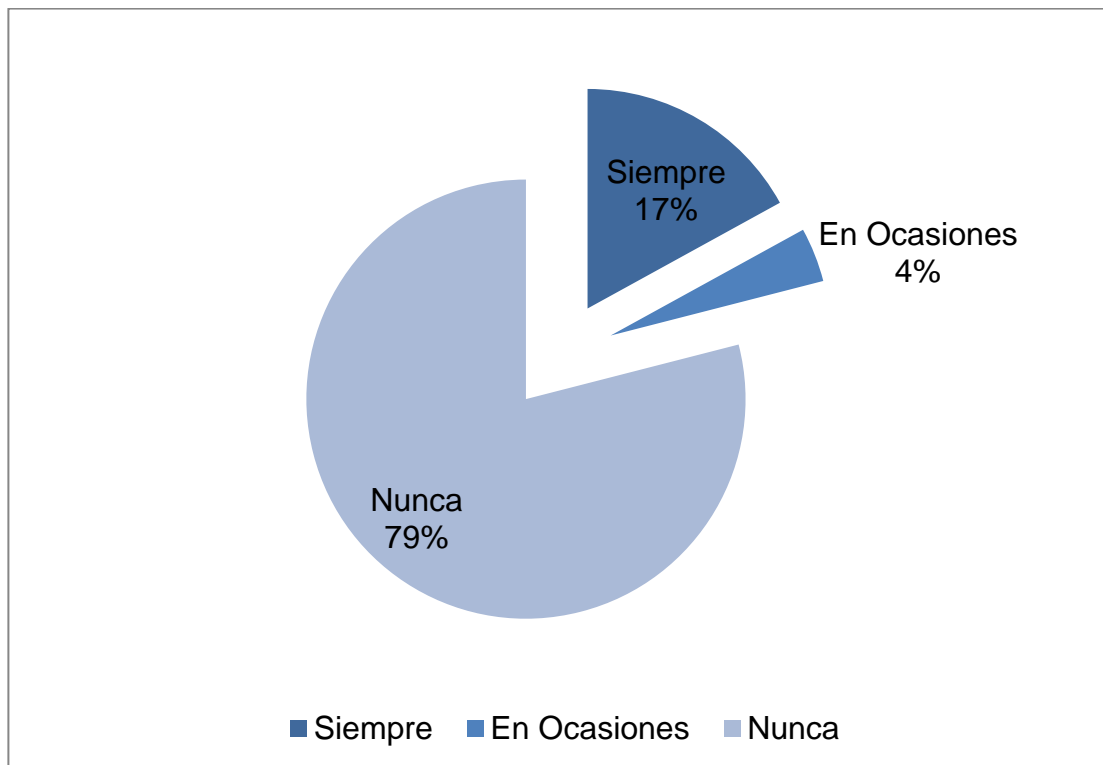
La figura muestra que el 79% de los empleados no creen que exista una buena comunicación en base a las funciones y responsabilidades del empleado. Mientras que un 17% expreso que si existe una comunicación efectiva. El 4% restante sostiene que en ocasiones se puede percibir que existe una comunicación.

Tabla 12: Resultados pregunta No.8

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	17%
En Ocasiones	3	4%
Nunca	55	79%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 16: Resultados pregunta No.8



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

i) RESULTADOS: PREGUNTA 9.

¿SE ENTERA CUANDO UN RECURSO NO PERTENECE O
INGRESA A LA EMPRESA?

ANÁLISIS:

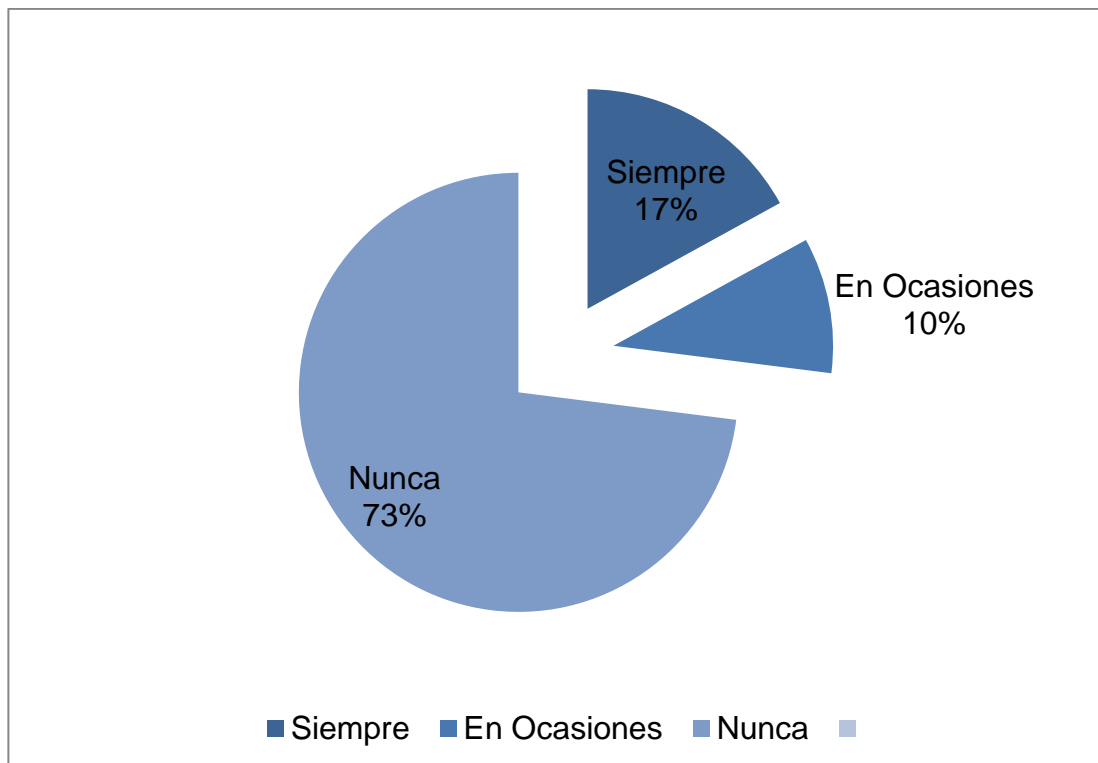
Los resultados arrojaron que un 73% no se entera cuando un recurso entra o sale de la compañía, mientras que un 10% indico que en ocasiones se enteran de los cambios estructurales. El resto (17%) sostiene que siempre se enteran cuando ingresa nuevo personal o cuando ya ese recurso no pertenece a la compañía.

Tabla 13: Resultados pregunta No.9

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	17%
En Ocasiones	7	10%
Nunca	51	73%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 17: Resultados pregunta No.9



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

j) RESULTADOS: PREGUNTA 10.

¿EN EL TIEMPO QUE LLEVA EN LA EMPRESA HA PERCIBIDO MEJORÍA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA?

ANÁLISIS:

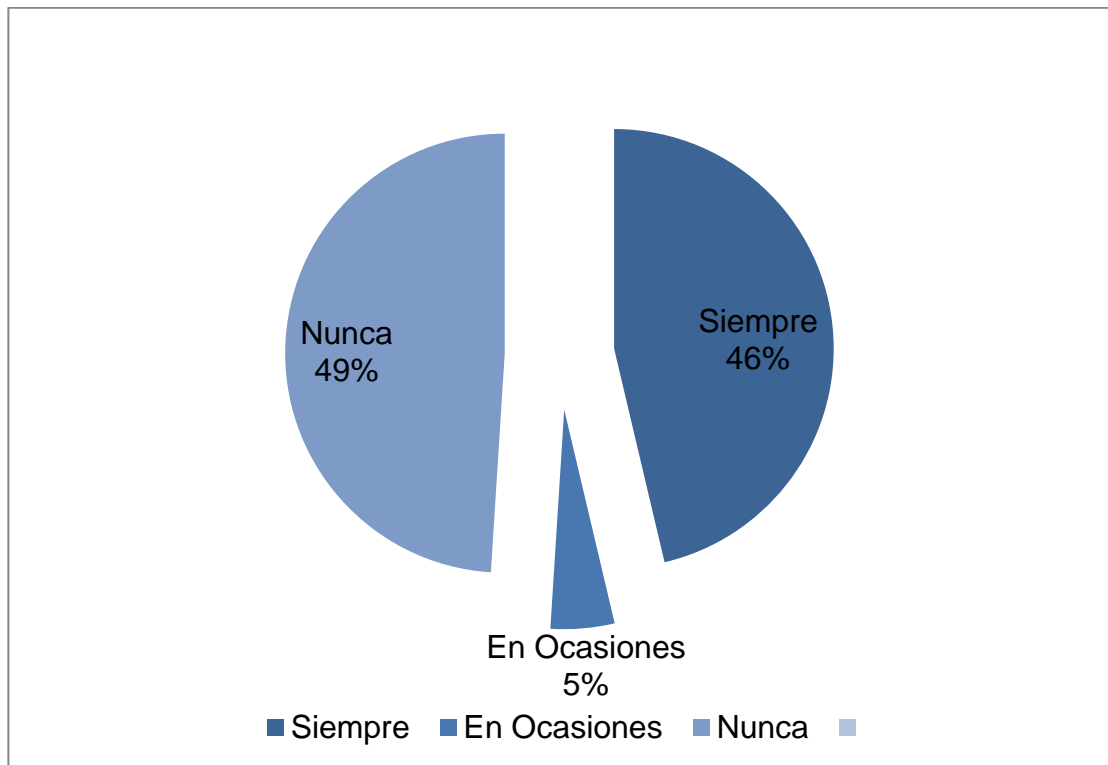
La figura muestra que el 69% de los encuestados perciben que ha mejorado las comunicaciones internas en la compañía, mientras que el 24% indica que aún no hay mejora. El 7% restante expresan que en las comunicaciones internas han mejorado a medias.

Tabla 14: Resultados pregunta No.10

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	48	69%
En Ocasiones	5	7%
Nunca	17	24%
TOTAL	70	100%

Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

Figura 18: Resultados pregunta No.10



Fuente: Autoría Propia en base a la encuesta realizada el 7/7/2014.

2.4.3.2 PROBLEMÁTICA QUE EXISTE EN LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES DENTRO DE LA EMPRESA Y SUS COMUNICACIONES.

Según lo analizado en la recolección de datos mencionados previamente, y en las informaciones que se encuentran en el manual de empleados, se ha llegado a la conclusión de que en la compañía existe la problemática de falta de información vital para los empleados de la compañía cuando surgen cambios de personal en la estructura organizacional de la empresa.

Gracias a las respuestas de la entrevista que dio la Supervisora del departamento de Ordenes de Servicio de la compañía, Andrea Soler Fernández (*véase Tabla no. 3*), se ha logrado comprender mejor la situación y el porqué de las respuestas de los encuestados.

Debido a lo expuesto anteriormente se ha detectado lo siguiente en la compañía:

- a) La gestión de capital humano de Market Solutions Dominicana mantiene una comunicación clara y actualizada con los empleados, sin embargo la información de contacto de cada uno de los que laboran en la empresa no está completa.
- b) Los empleados cuentan con la lista de contactos del Outlook, el cual es el sistema de mensajerías utilizado en la empresa, sin embargo este solo permite visualizar el nombre del empleado y el email; no muestra informaciones importantes como puesto de trabajo o número o extensión al cual contactarlo
- c) A pesar de que los empleados cuentan con esta lista, los mismos desconocen de muchas informaciones acerca del personal con

quienes laboran, desconocen sus puestos, o los departamentos a los cuales pertenecen.

- d) No existe un perfil del empleado el cual consultar, para obtener informaciones tales como, departamento donde labora, ubicación del mismo en la empresa, teléfono, fotografía y supervisor inmediato. Solo en los boletines de empleado del mes, es donde se muestra la fotografía, la posición y el área donde laborara el empleado.
- e) Parte del personal no saben a quién dirigirse cuando necesitan algo; la información la obtienen de los compañeros que se encuentran alrededor. Usualmente solo conocen de las funciones de aquellos con quienes trabajan directamente.
- f) Las listas de distribución (lista de emails) de los empleados están desactualizadas en relación a los cambios de personal en la empresa.
- g) En la plataforma virtual de la casa matriz (MS Online), se conoce de un directorio de empleados, sin embargo solo las divisiones que se encuentran en EE: UU pueden ser consultadas en dicho directorio. Sin embargo esta se encuentra desactualizada (gran parte de los contactos que se encuentran en esa hoja de Excel, son de personas que ya no laboran en la empresa).

CAPITULO III: PROPUESTA

En este capítulo se desarrollara la propuesta que se desea plantear a la compañía; se indicara la importancia del desarrollo de un directorio virtual para empleados. Se diseñara la visual de la plataforma, su funcionamiento, su estructura, así como los documentos a generar en la compañía para la solicitud al personal de TI (Tecnologías de la Información)

PROPUESTA DE DIRECTORIO VIRTUAL DE EMPLEADOS EN MARKET SOLUTIONS DOMINICANA, SANTO DOMINGO, 2014

Plataforma vía intranet, con acceso para todo el personal de la empresa, que permitan mantenerlos actualizados de los recursos humanos de la compañía y como contactarlos/localizarlos dentro de la misma.

3.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

El Directorio virtual de empleados es una herramienta que permitirá el acceso a los datos estructurales de la compañía, proporcionando en general (staff, gerentes, presidencia) la capacidad de encontrar y ponerse en contacto, de forma rápida y fácil de encontrar, con la gente en toda la organización.

El Directorio permitiría no solo buscar a la persona por nombre, sino que tomando en cuenta que el empleado a veces no conoce la persona en el puesto que este desea contactar, se podrá filtrar por posición u ubicación en la empresa. Con este tipo de plataforma, se pretende incrementar la cantidad de herramientas B2E que contiene la compañía, pues ayudaría a

reforzar las comunicaciones internas en la empresa. La herramienta le permitirá al empleado estar informado sobre los movimientos de personal en la compañía, con el fin de que siempre exista información actualizada sobre los empleados y sus roles.

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Solucionar el problema de comunicación que radica en los cambios estructurales dentro de la organización a través de una plataforma que permita a los empleados acceder a la información estructural de la compañía de manera rápida y fácil.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar al empleado una plataforma que les permita consultar las informaciones de contacto de sus colegas en la compañía.
- Mostrar los datos informativos de los empleados de manera clara y dinámica para un mejor entendimiento de la búsqueda.
- Conectar la información desde la base de datos de RRHH, de modo que la entrada o salida de personal se refleje directamente en la plataforma.
- Desarrollar la plataforma que sea “user friendly”, entendiéndose de que sea de fácil manejo para el usuario.

3.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Las tecnologías de la información facilitan muchas de las tareas habituales realizadas por el departamento de recursos humanos en una empresa. Estas

han fortalecido las operaciones de muchas unidades de una organización, en el caso de RRHH ha ayudado a automatizar ciertos procesos de gestión humana que tienen como objetivo comunicar a los empleados de manera transparente.

En Market Solutions Dominicana, la necesidad de mayor claridad en relación a la localización de los recursos humanos de la empresa, ha permitido que surja una propuesta de solución: integrar las TICs en el proceso de RRHH con el fin de crear un directorio de empleados virtual que muestre el perfil de los mismos, con informaciones importantes tales como:

- Nombre
- Teléfono
- Departamento
- Puesto
- Descripción de puesto
- Teléfono
- Email
- Localización física en la empresa
- División
- Supervisor inmediato, entre otros.

El desarrollo de este directorio en la empresa es un excelente mecanismo que permitiría a las personas a estar en contacto con otras en la compañía. No solo sería un valor agregado al sistema de comunicación interna de la empresa, sino que mejoraría la comunicación entre el personal de la misma. Las ventajas de esta la propuesta, son las siguientes:

- Se ayudara a comprobar la ausencia de conocimiento que poseen los empleados de la empresa en relación sus compañeros y a la estructura organizacional de esta.

- La integración de este portal, permitiría recopilar la información directamente de la base de datos de RRHH, de modo que la información actualizada de la estructura de la empresa esté disponible automáticamente en el mismo.
- Los empleados podrán contactar y/o ubicar a la persona apropiada, sin necesidad de emplear tiempo en preguntar a los compañeros, agilizando las relaciones entre estos.
- Permitirá consultar, para quienes deseen aplicar a un nuevo puesto en la compañía, la descripción de la posición de modo que estos tengan un mayor conocimiento del departamento al cual desean ingresar.
- No solo será una herramienta para la división de Republica Dominicana, sino que el universo de empleados de la compañía se podrán incluir en el directorio.

3.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

3.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLATAFORMA

El directorio de empleados virtual, tendrá las siguientes características que permitirán al empleado a tener una buena experiencia al navegar por el directorio.

a) Búsqueda de Empleados

Para realizar una consulta, el empleado podrá filtrar la búsqueda por cualquiera de las siguientes opciones: nombre, el departamento o sub-departamento, posición o rol. Los resultados se podrán filtrar aún más

por parámetros tales como: oficina, división de la compañía, o letra del alfabeto. Al realizar la búsqueda, los resultados mostrarán un perfil completo de el/los empleados que aparezcan.

b) Conectividad (Share) con Outlook

La plataforma no solo permitirá la visualización del perfil, sino que se podrá optar por la creación de grupos de contactos que para exportar a Outlook en la PC. Esto ayudara a que las listas de distribución estén actualizadas.

c) Visualización de la estructura de la compañía.

El empleado podrá visualizar la estructura de la empresa por jerarquía y tendrá la opción filtrar la estructura por departamentos de la compañía. La opción permitirá visualizar el grupo de personas que conforman X equipo en la empresa. El nombre del empleado y el acceso al mismo, se podrá visualizar bajo la posición en el esquema. La estructura se presentara como una ventana flotante en la plataforma.

d) Visualización de los cumpleaños.

Se visualizarán los cumpleaños más cercanos en una columna, la cual siempre se mantendrá visible para el empleado.

e) Visualización de los empleados que recientemente han ingresado a la compañía que han sido promovidos.

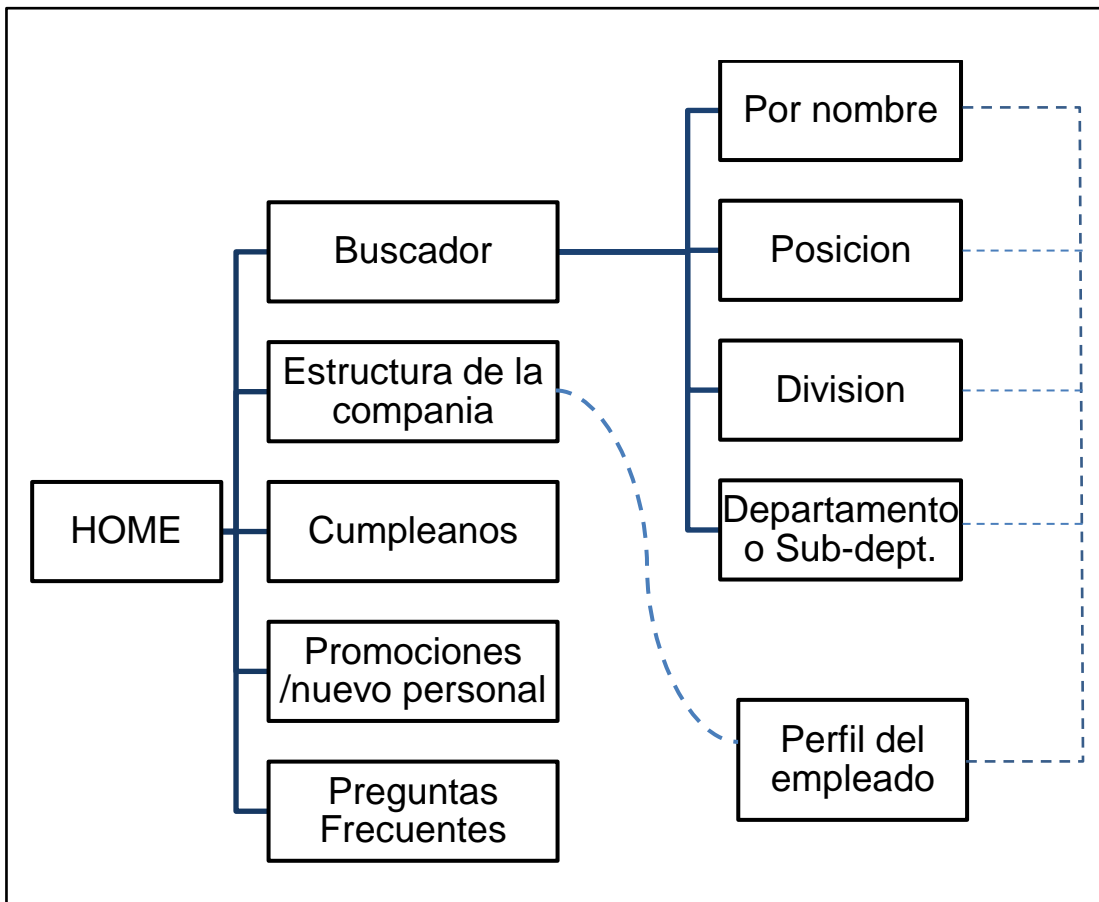
Esta opción permitirá que el empleado conozca cual ha sido el personal que ha pasado a ocupar una posición en la compañía, de modo que el mismo esté al tanto del movimiento y si aplica actualice su lista de contactos con el fin de que cualquier notificación llegue directamente a la persona que ocupa el puesto recientemente. Esta opción también se mantendrá visible en la plataforma.

3.4.2 NAVEGACIÓN

Con el propósito de facilitar la navegación de los usuarios que utilizaran la plataforma, es necesaria la construcción de un mapa de navegación del portal que ayude al empleado a acceder más fácil a cualquiera de los módulos que se muestre en el portal.

La *figura no.19* presenta el mapa de navegación de la plataforma, con sus opciones o módulos principales.

Figura 19: Mapa de navegación del directorio de empleados virtual



Fuente: Autoría Propia

3.4.3 DISEÑO DE LA VISUALIZACIÓN DEL PORTAL

a) Visualización del perfil

Figura 20: Visualización del Perfil en la plataforma

The screenshot shows the 'Employee Directory' page on the Market Solutions platform. The page has a dark header with the 'Market Solutions' logo and 'Employee Directory' text. Below the header, there are three navigation tabs: 'Employee Directory', 'Corporate Structure', and 'FAQ'. A search bar is located at the top of the main content area, with a magnifying glass icon and a search button. Below the search bar, there are four radio buttons for filtering: 'Name' (selected), 'Position', 'Area/Department', and 'Division'. The profile for 'Stubbs, Jonathan' is displayed, featuring a profile picture of a man in a white shirt and blue tie. To the right of the photo, the following information is listed: Department: Contract Handeling, Phone Number: 809-530-5555 ext. 5266, Position: Sales Representative, Supervisor: Julianna Rodriguez, and E-mail: Jonathan.Stubbs@Marketsolutions.com. Below the profile information, there is a 'Position Description' section with a paragraph of placeholder text. At the bottom of the profile, there are three fields: Division: Dominican Republic, Location: 4th Floor DR Building, and Birthday: July 2nd.

Field	Value
Department	Contract Handeling
Phone Number	809-530-5555 ext. 5266
Position	Sales Representative
Supervisor	Julianna Rodriguez
E-mail	Jonathan.Stubbs@Marketsolutions.com
Division	Dominican Republic
Location	4th Floor DR Building
Birthday	July 2nd

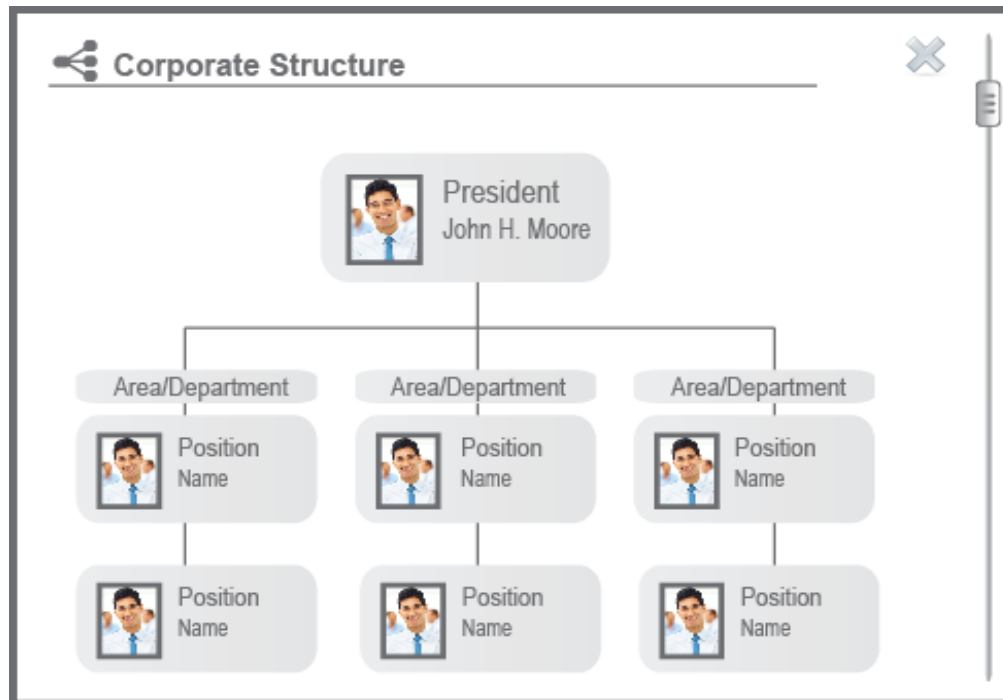
Fuente: Autoría Propia – Este es solo un demo de cómo se verá el perfil en la plataforma. La información es mostrada en Ingles debido a que es el idioma usado en la compañía.

Como se puede visualizar en la *Figura no. 20*, la ficha de perfil del empleado contiene los campos tales como: teléfono, nombre, división, posición, descripción de la posición, departamento, ubicación física en la compañía, entre otros.

A la derecha del nombre se puede divisar dos iconos, el primero (el icono del sobre) indica que se puede agregar el contacto a los contactos del Outlook, y el segundo icono (estructura corporativa) muestra en que parte de la estructura de la compañía se encuentra ese perfil. Esto muestra que la aplicación está conectada con los programas utilizados habitualmente en la compañía, lo cual garantiza la facilidad de actualizar las listas de distribuciones.

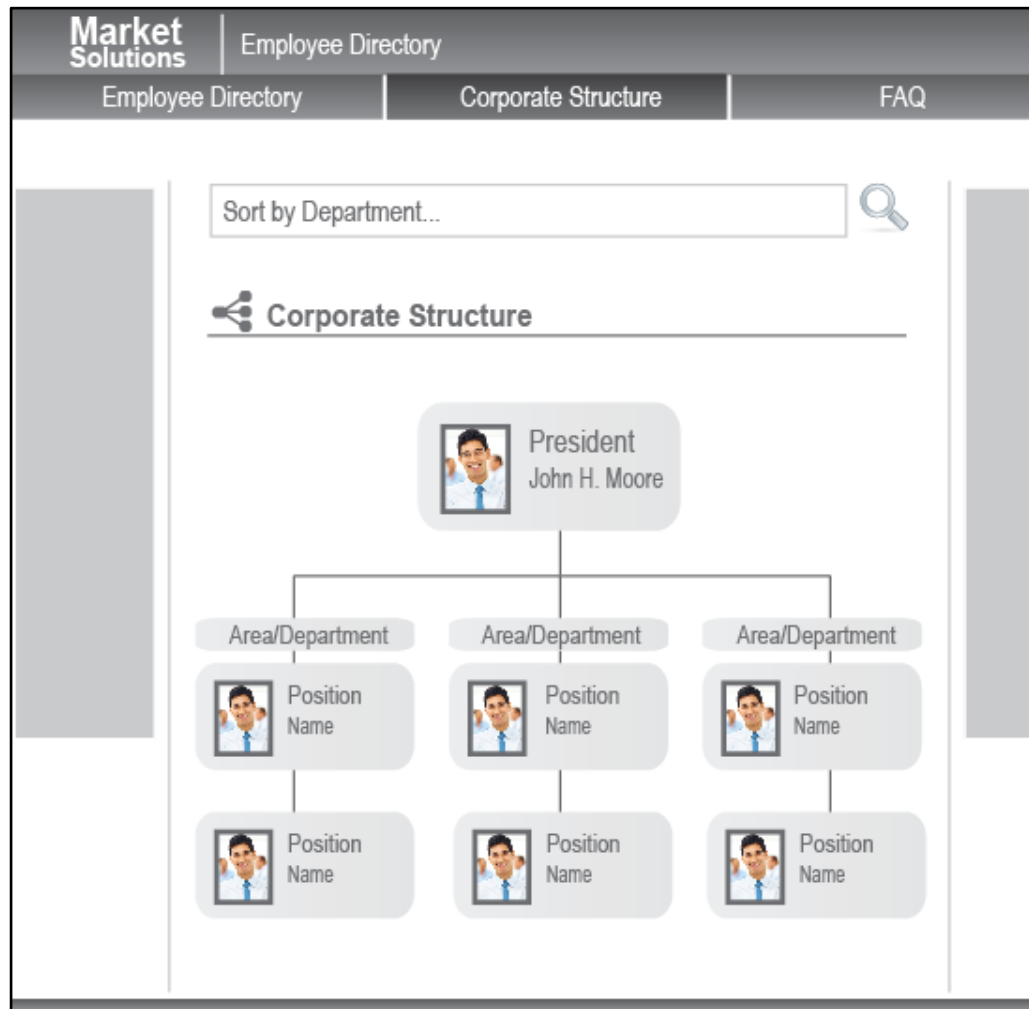
b) Visualización de la estructura de la compañía

Figura 21: Visualización de Ventana Emergente



Fuente: Autoría Propia – Este es solo un demo de cómo se verá la ventana emergente de la estructura corporativa, La información es mostrada en Inglés debido a que es el idioma usado en la compañía.

Figura 22: Visualización del módulo de Estructura corporativa



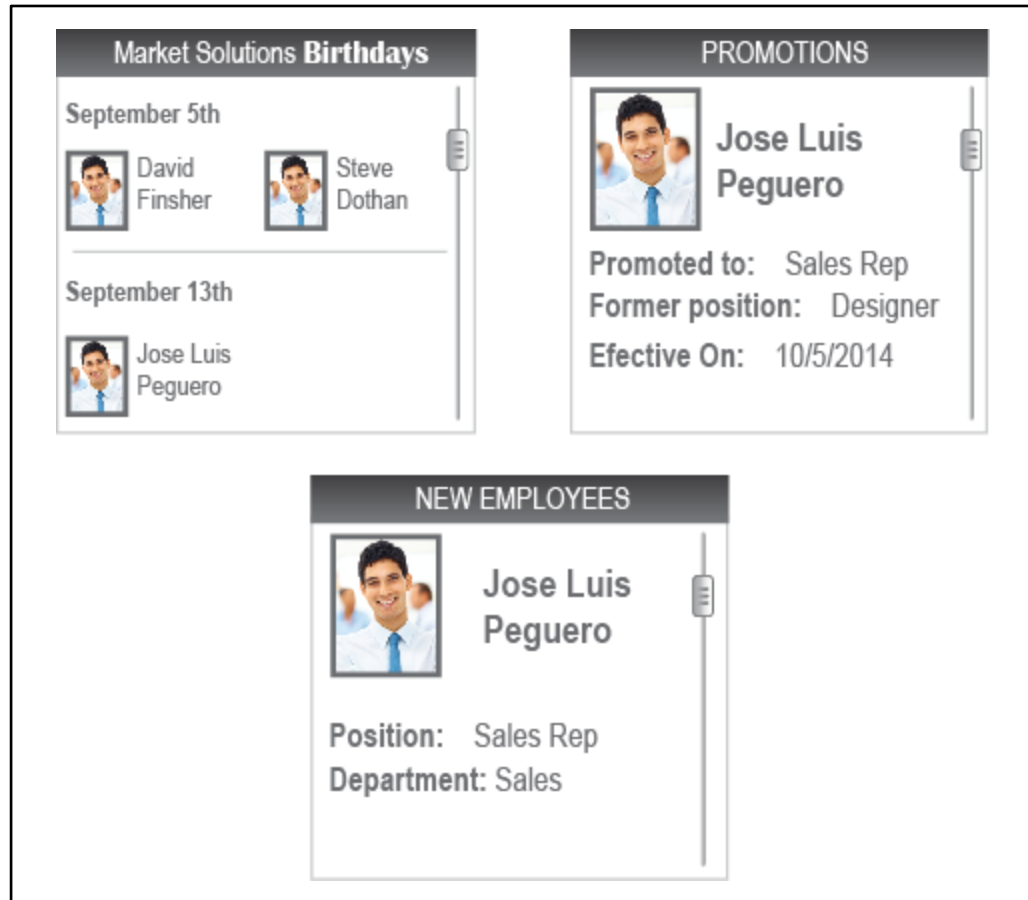
Fuente: Autoría Propia – Este es solo un demo de cómo se verá el módulo de estructura corporativa. La información es mostrada en Ingles debido a que es el idioma usado en la compañía.

La *figura no. 21* muestra cómo se visualizará la estructura en modo de ventana emergente cuando se accede desde el perfil.

La *figura no.22* representa la estructura jerárquica de la compañía en el módulo “Corporate Structure”. Como se puede ver en el demo, el empleado podrá visualizar tanto la estructura en general, como por departamentos.

c) **Visualización de los cumpleaños y las promociones/nuevo personal.**

Figura 23: Visualización de cumpleaños, promociones y nuevos empleados



Fuente: Autoría Propia – Este es solo un demo de cómo se verán las notificaciones en la plataforma, es mostrado en inglés debido a que es el idioma que se habla en la compañía en general.

La *figura no.23* permite visualizar los módulos de cumpleaños, promociones y nuevos empleados. Se puede notar que en las promociones se indica quien está a cargo de la nueva posición, su antiguo puesto y la fecha de entrada a la posición.

3.4.4 PARTICIPANTES INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE LA PLATAFORMA

Los involucrados en el proceso del desarrollo de la plataforma, son aquellas personas que ayudaran en las actividades de recopilación de datos para crear este documento y la aplicación a desarrollar. Una vez de que la propuesta sea aprobada por la compañía, se crearan el siguiente equipo:

Tabla 15: Equipo de trabajo propuesto

Personas Involucradas	Responsabilidad General
Gerente General de RRHH (US)	Persona que coordina y brinda las herramientas y datos necesarios para la creación de la plataforma desde los Estados Unidos.
Gerente General de RRHH (RD)	Persona que coordina y brinda las herramientas y datos necesarios para la creación de la plataforma en República Dominicana
Supervisor de RRHH (US)	Sirve de asistencia y soporte desde los Estados Unidos para lo que se necesite al momento de desarrollar el directorio.
Supervisor de RRHH (RD)	Sirve de asistencia y soporte desde los Republica Dominicana para lo que se necesite al momento de desarrollar el directorio
Equipo de TI	Encargados de la programación y diseño de la plataforma, mediante el soporte de RRHH.

Fuente: Autoría Propia.

Ambos equipos, tanto US como RD, deben proporcionar los datos en un mismo formato, de modo que no exista discordancia con las informaciones finales que recibirá el equipo de TI.

- **REQUERIMIENTOS:**

Es necesario que el sistema se alimente de la base de datos de RRHH, es debido a esto que el equipo de Recursos Humanos (US y RD) tengan la responsabilidad de que cualquier cambio sea documentado en la base de datos en el momento del cambio y no tiempo después o mediante otras vías de documentación.

De este modo la información, se realizara el cambio automáticamente en la plataforma, permitiendo que no exista ninguna información que este desactualizada.

3.4.5 TECNOLOGÍAS A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA.

Las tecnologías y herramientas que utilizara el equipo de TI (Tecnologías de la Información) para el desarrollo de la aplicación y su implementación serán las siguientes:

Sistema Operativo:	Windows 7 – Business Edition
Servidor Web:	Apache
Gestor Base de Datos:	MySQL
Lenguaje web:	HTML: Aplicación vía servidor
Herramientas:	PhpMyadmin (Manejo de base de datos) DreamWeaver (Diseño del portal) Chrome, Firefox, iExplorer (Navegadores Web)

Estos tipos de tecnologías, son las utilizadas por el equipo de TI en la compañía para las realizaciones de aplicaciones.

3.4.6 ETAPAS DE DESARROLLO Y CRONOGRAMA

La creación de la plataforma para el directorio virtual de empleados, una vez que sea aprobada, tendrá una estimación inicial de desarrollo de 8 meses. Las etapas en la que se dividirá la propuesta son las siguientes:

Tabla 16: Cronograma de desarrollo de la aplicación

Desarrollo del directorio de empleados virtual de Market Solutions, Inc								
Etapas	Ago. 2014	Sep. 2014	Oct. 2014	Nov. 2014	Dic. 2014	Ene. 2014	Feb. 2014	Mar. 2014
<i>Etapas de Recopilación</i>	_____							
Aprobación de documentos y entrega de requisitos	■							
<i>Etapas de desarrollo</i>	_____							
Lenguaje de programación		■						
Desarrollo del portal			■	■	■			
Inserción de Base de datos						■		
Etapas de Prueba							■	
<i>Etapas de capacitación</i>								_____
								■

Fuente: Autoría Propia.

a) Etapa de Recopilación: duración 1 mes

En esta etapa, los equipos de Estados Unidos y República Dominicana, proveerán al departamento de IT los requisitos necesarios para el desarrollo de la aplicación.

Estos requisitos son: claves de acceso a la base de datos de RRHH, descripción visual de la aplicación y cada uno de sus módulos (perfil, estructura jerárquica de la compañía, etc.), así como la aprobación de los documentos de solicitud de proyectos.

b) **Etapa de desarrollo:** duración 6 meses

Esta etapa englobara desde la selección del lenguaje de programación a utilizar para la creación del portal, el tiempo de programación, la inserción de la base de datos de RRHH y la etapa de pruebas. Entre las pruebas a realizar se encuentran las siguientes:

- **Prueba de la plataforma:** En esta prueba se verifica de que todo lo creado en el portal funcione apropiadamente (hipervínculos, búsqueda, botones, actualizaciones etc.)
- **Prueba de interfaz:** En esta se verifican que el usuario pueda interactuar correctamente con la plataforma.
- **Prueba de Configuración:** Esta prueba verifica si la plataforma funciona con diferentes sistemas operativos y navegadores.

c) **Etapa de capacitación:** duración 1 mes

Una vez pasado la etapa de prueba, se procede a proveer los instructivos que permitirá a los empleados el aprendizaje necesario para conocer y navegar en la plataforma rápidamente. A partir de esta etapa la plataforma ya está disponible para los empleados.

CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación era la de realizar un directorio de empleados virtual que fuera capaz de informar a los empleados sobre los distintos cambios estructurales de la compañía; dígase, informar sobre los cambios de personal en las distintas posiciones de la empresa. Este objetivo quería lograr la maximización de las comunicaciones internas en la organización, llevar aquellas informaciones que no llegaba a todos los empleados a una plataforma que permita reunirlos allí.

Anterior al levantamiento de información, el objetivo era puramente producto de una suposición, “Existen problemas de comunicación en la compañía”, pero tras analizar profundamente mediante los datos obtenidos por los diferentes miembros de la empresa, se logró comprobar que aunque la problemática parezca carecer de importancia para la empresa (“No recibimos notificaciones de quienes ocupan cierto rol”), si constituye una situación de mucha preocupación en los miembros de la compañía que tienen que constantemente comunicarse con otros, utilizando listas de distribución para envió de notificaciones en los correos.

Gracias a esto, fue posible idear la estructura de como funcionaria la plataforma una vez lanzada en la empresa, indicando cuales serian las posibles vistas y funciones principales. Sin embargo, se necesita un gran trabajo en equipo para llevar a la realidad esta iniciativa. Para esto ya se requiere de procesar una serie de documentos que exige la compañía una vez sea aprobada la propuesta.

RECOMENDACIONES

En una plataforma como lo es “El Directorio de Empleados”, se desea que exista una mejora continua a futuras evaluaciones del sistema. Es por lo tanto que se recomienda al equipo de Recursos Humanos y Tecnologías de la información, los cuales son los encargados de desarrollar y actualizar los datos en la plataforma, que una vez implementado el directorio de empleados, y analizando cómo ha sido la experiencia del usuario con la misma, se podría utilizar la herramienta para conglomerar las comunicaciones internas de la compañía.

El directorio se convertiría en un portal de RRHH, en donde además de las funciones que este posee, se puedan incluir de los emails con noticias de importancia en la compañía; ya sea noticias sobre alguna actividad de la misma, las políticas de conducta o el manual de empleado.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Alba Ambròs, R. B. (2007). *Cine y Educación: El Cine en el aula de primaria y Secundaria*. Barcelona: Editorial GRAO de IRIF, S.L.
- Ali Farhoomand, P. L. (2001). *Global e-commerce: text and cases*. Indiana: Prentice Hall.
- ARMSTRONG, M. (2002). *A Handbook of Human Resources Management Practise* (8 ed.). Praha: Grada.
- Bassat, L. (2008). *El libro rojo de la publicidad: (ideas que mueven montañas)* (8 ed.). (E. Folio, Ed.) Barcelona, España: DeBolsillo.
- Bernárdez, E. (1982). *Introducción a la lingüística del texto*. Espasa-Calpe.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. P.110). McGraw-Hill/Interamericana.
- Donald C. Mosley, Leon C. Megginson, Paul H. Pietri. (2005). Capítulo 6: Comunicación. En L. C. Donald C. Mosley, *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (págs. 161-170). Thomson.
- Fonseca Yerena, M. d. (2005). Comunicación Oral. En M. d. Fonseca Yerena, *Fundamentos y Practica Estratégica* (pág. P. 09). Mexico: Pearson Education.
- Giraldo, A. V. (2004). *De la Técnica a la Modernidad: construcciones técnicas, ciencia, tecnología y modernidad* (1ra ed.). Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- González, R. M. (2012). *Marketing en el siglo XXI*. España: CEF - Centro de Estudios Financieros.
- Machado, A. M. (1999). La gestión de calidad total en la administración pública. En *La gestión de calidad total en la administración pública* (pág. p.48). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2da ed.). Madrid: ESIC Editorial.

- Migliavacca, A. (2003). *Guía e-Business: Las empresas en el mercado digital* (1ra ed.). Argentina: Ediciones ACDI (Asociación Cultural para el Desarrollo Integral).
- Pierre Albert, A.-J. T. (2001). *Historia de la Radio y la Televisión* (2da ed.). Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Pennie Stoyles, P. P. (2003). *Information Technology*. Australia: Macmillan Education.
- Redondo, R. d. (2009). *Negocio Electrónico*. Madrid: Editorial UNED.
- Ruíz, C. G. (2004). *Internet y la investigación científica: el uso de los medios y las nuevas tecnologías en la educación* (1ra ed.). Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Sánchez, R. C. (2008). *Litografía: Manual de apoyo para el taller* (1ra ed.). México: Escuela Nacional de Artes Plásticas de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Williams, T. I. (1987). *Historia de la Tecnología: Desde 1900 hasta 1950 (II)* (Vol. 5). España: Siglo XXI de España Editores.

PÁGINAS WEB

- AMA. (2014 - Traducción al español). *AMA.org*. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de Dictionary: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=O>
- Bamber Gascoigne. (2001 - Presente). *History of Communication: HistoryWorld.net*. Recuperado el 9 de Junio de 2014, de [www.HistoryWorld.net: http://www.historyworld.net/wrldhis/PlainTextHistories.asp?groupid=929&HistoryID=aa93>rack=pthc](http://www.historyworld.net/wrldhis/PlainTextHistories.asp?groupid=929&HistoryID=aa93>rack=pthc)
- Curi, G. A. (26 de Agosto de 2007). *Teoría de la Comunicación: Origen de las computadoras*. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://teocoms.blogspot.com/>: <http://teocoms.blogspot.com/2007/08/la-computadora-y-la-pc-lo-que-puede-ser.html>
- Dell'Ordine, J. L. (2001-Presente). *Historia de la Comunicación*. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de RRPPnet | Portal de las Relaciones Públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm>

- García, C. S. (27 de Julio de 2009). *Paseo por la Historia de la Comunicación : Deakialli DocuMental*. Recuperado el 14 de Julio de 2014, de Deakialli DocuMental: <http://www.deakialli.com/2009/07/27/paseo-por-la-historia-de-la-comunicacion/>
- GerenteWeb.com. (14 de Mayo de 2014). *La comunicación interna de la empresa - Gestiopolis*. Recuperado el 3 de Julio de 2014, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>
- Jayasuriya, N. (19 de Octubre de 2010). Technology in human resource management. *Daily FT*. Obtenido de <http://www.ft.lk/2010/10/19/technology-in-human-resource-management/>
- Manohar, U. (28 de Agosto de 2013). *History of Communication: Buzzle*. Recuperado el 9 de July de 2014, de Buzzle: <http://www.buzzle.com/articles/history-of-communication.html>
- Paginas Amarillas. (2013). *Nosotros: Paginas Amarillas*. Recuperado el 11 de Mayo de 2014, de PaginasAmarillas.com.do: <http://www.paginasamarillas.com.do/Nosotros/lang-ES/sid-NOSOTROS/seccion-historia>
- Peyton, A. (16 de Enero de 2012). *Artículos: La rumorología o radiopasillo en la empresa*. Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de Los Recursos Humanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8304-la-rumorologia-o-radiopasillo-en-la-empresa.html>
- Puga, D. S. (Octubre de 2012). Empleo de Tecnología de Información y Comunicación en las microempresas. *Revista Hypatia*. Obtenido de Revista Hypatia: <http://www.revistahypatia.org/c-s-economia-y-admin.html>
- Rae.es. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=comunicación>
- RAE.es. (Junio de 2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de Diccionario de la Lengua Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=organización>
- RAE.es. (2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 3 de Junio de 2014, de Diccionario de la Lengua Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=código>

The Free Dictionary. (2009). *Directorio - Significado de directorio diccionario*. Recuperado el 22 de Junio de 2014, de The Free Dictionary: <http://es.thefreedictionary.com/directorio>

www.Elementosdelacomunicacion.com. (2014). *Ejemplos de Elementos de la Comunicación*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de Elementos de la Comunicación: <http://www.elementosdelacomunicacion.com/ejemplos-de-elementos-de-la-comunicacion.htm>

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Blanco-Peck, D. R. (2014). *Unidad Hispanoamericana de Estadísticas Cibernéticas*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de Blancopeck.net: <http://www.blancopeck.net/Presentacion%20Dise%C3%B1os%20de%20Investigaci%C3%B3n.ppt>.

Capriotti, Dr. Paul. (Diciembre de 1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, págs. 5-7. Obtenido de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

CECU | Confederación de Consumidores y Usuarios. (Noviembre de 2010). *Guías Publicaciones: Cecu.es*. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de CECU.es | Confederación de Consumidores y Usuarios: <http://www.cecua.es/publicaciones/INC10GuiaPictogramas.pdf>

Cruz, E. (2008). Tecnología de la Información en los Negocios. Hawaii-EEUU: Atlantic International University. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de <http://aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Elvys%20Cruz.pdf>

Cuevas, J. Á. (2014). Recuperado el 29 de Junio de 2014, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60233.PDF>

Gorbe, T. G. (2007). *Las TIC en la estrategia empresarial*. (ANETCOM, Ed.) Valencia, España: Grupo IDEFES. Obtenido de http://video.anetcom.es/editorial/Las_TIC_en_la_estrategia_empresarial.pdf

Lago, J. L. (2005). *Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de Nülan: http://nulan.mdp.edu.ar/1356/1/01210_c.pdf

Market Solutions Dominicana. (2014). *Manual del Empleado*. Manual, RRHH, Santo Domingo. Recuperado el 22 de Mayo de 2014

- Martínez Ceja, G. D. (Febrero de 2005). *La Catarina: UDLAP*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de UDLAP: Universidad de las Americas Puebla: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/martinez_c_gd/capitulo3.pdf
- Martinez, C GD. (s.f.). <http://catarina.udlap.mx/>. Recuperado el 24 de Mayo de 2014, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/martinez_c_gd/capitulo3.pdf
- Navarro, E. (2005). *Apuntes: Catedu.es*. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de Catedu.es | Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación: http://www.catedu.es/documenta/apuntes/h_comunicacion.pdf
- Serrano, F. M. (2014). *Biblioteca de Artículos: Red DirCom Iberoamericana*. Recuperado el 04 de Abril de 2014, de Red DirCom Iberoamericana: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Spada, L. D. (2007). *komunicacion.com.ar*. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de TVMundus.com.ar: http://www.komunicacion.com.ar/CdeCO_Unidad_2_EmisoryReceptor.pdf
- UNESCO. (2005). *Las tecnologías de la información*. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de UNESCO.org: http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi15_informationtechno_es.pdf

ANEXOS

ANEXO 1 – CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Buenos Días:

Estamos realizando una encuesta sobre los cambios estructurales y sus comunicaciones dentro de la empresa Market Solutions Dominicana. Por favor, dedique unos momentos a completarla y re-envíe mediante esta vía. De antemano agradecemos su tiempo y la información proporcionada será totalmente confidencial. Gracias

Sexo: M / F

Turno: Diurno / Nocturno

Departamento (opcional): _____

1. ¿Conoce la estructura de su departamento?

Siempre _____ Nunca _____ En Ocasiones _____

2. ¿Sabe a qué equipo pertenece su división?

Siempre _____ Nunca _____ En Ocasiones _____

3. ¿Sabe a qué equipo pertenece la división de sus compañeros de trabajo?

Siempre _____ Nunca _____ En Ocasiones _____

4. ¿Conoce la estructura de la empresa?

Siempre _____ Nunca _____ En Ocasiones _____

5. ¿Se entera usted de los cambios de puestos realizados en la empresa?

Siempre_____ Nunca_____ En Ocasiones_____

6. ¿Conoce las funciones de otros departamentos?

Siempre_____ Nunca_____ En Ocasiones_____

7. ¿Existe un diagrama que represente la estructura de la empresa?

Siempre_____ Nunca_____ En Ocasiones_____

8. ¿Existe una comunicación efectiva sobre las funciones y responsabilidades de cada empleado?

Siempre_____ Nunca_____ En Ocasiones_____

9. ¿Se entera cuando un recurso no pertenece o ingresa a la empresa?

Siempre_____ Nunca_____ En Ocasiones_____

10. ¿En el tiempo que lleva en la empresa ha percibido mejoría en la comunicación interna?

Siempre_____ Nunca_____ En Ocasiones_____

ANEXO 2 – CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Nombre: Andrea Soler Fernández

Sexo: Femenino

Turno: Diurno

Puesto: Supervisora

Departamento: Ordenes de Servicio

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo un empleado obtiene la información de contacto de otros en la compañía?
2. ¿Cómo se entera cuando un empleado sale o ingresa a la compañía?
3. ¿Se entera usted de los cambios de puestos realizados en la empresa?
4. ¿Qué sucede si no se ha enterado de estos cambios/ salidas/entradas?
5. ¿Qué sucede si se necesita ayuda inmediata de algún miembro de la empresa mas no se tiene su información de contacto?
6. La plataforma de la casa matriz (MS ONLINE), contiene un directorio de empleados, ¿Por qué no han de utilizar dicha aplicación?