



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

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA
MABE EN VENEZUELA, C.A.**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Autor(a): Díaz Silvera, Aleida

Caracas, Mayo 2012

DEDICATORIA

A Dios, por darme fe para seguir adelante.... Por bendecirme con el más valioso regalo, rodearme de gente maravillosa.

*A ti mami, que me enseñaste a perseverar y no declinar aunque el camino sea cuesta arriba, porque desde donde estas, sé que cuidas de mí, el modelo a seguir en mi paso por la vida, a ti te dedico este nuevo logro, del cual sé estarías orgullosa, si pudieras compartirlo conmigo.
¡Te extraño y te recuerdo todos los días!*

AGRADECIMIENTO

*A ti, por siempre estar ahí apoyándome y ayudándome incondicionalmente. por colmarte de paciencia en mis momentos de estrés...Besos,
Mil Gracias!*

A mis amigas del Postgrado team, sin duda una de las mejores experiencias y amistades que me llevo de ésta etapa.

A mis profesores de ésta especialización y en especial a los de Comunicación por sentar las bases teóricas para ser un gran profesional.

A Mabe, a mi jefa, Marianella Durán, y a todos mis compañeros de trabajo, por su tiempo, colaboración y conocimientos para la elaboración de éste Plan que nos ayudará a optimizar las comunicaciones internas en la organización.

A todos los que de una manera u otra me ayudaron al logro de ésta meta,

A todos mil gracias!



**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA
MABE EN VENEZUELA, C.A.**

Autor(a): Aleida Díaz

Fecha: Mayo 2012

RESUMEN

Mabe Venezuela, C.A., es una empresa comercializadora y distribuidora de línea blanca.

A través del estudio de la variable comunicación, realizado con un instrumento de comunicación interna al personal de Mabe en Venezuela, y en base al resultado de la encuesta de Clima Organizacional, este trabajo tiene el fin de determinar con ello las necesidades comunicacionales que tiene la organización, así como las fortalezas que ayuden a guiarnos, a través de la propuesta de un plan de comunicaciones internas que fortalecer el buen clima organizacional, como una herramienta que materialice la estrategia comunicacional de la organización. Con el fin de promover la comunicación interna e interrelación a todos los niveles de la organización, para así lograr los objetivos estratégicos del negocio.

La investigación se enmarca en la descripción e interpretación sobre el proceso de comunicación a nivel interno de la empresa, su cultura organizacional y su clima organizacional. A través del diseño de tipo descriptivo, en el cual las fuentes de información será mixta, de tipo investigación documental y de campo, por ello se realizó con un muestra representativa, conformada por los trabajadores de Mabe en Venezuela situados en la ciudad de Caracas.

Palabras Claves: Comunicación Interna, Plan de Comunicación, Objetivos estratégicos, Clima Organizacional

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Enunciado del problema	4
Objetivos generales y específicos	4
Justificación de la investigación	5
Motivación	6
Limitaciones	6
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	8
Antecedentes	8
Bases Teóricas	9
Comunicación Interna	9
Procesos de Comunicación	12
Formas en que se da la comunicación	15
Tipos de Comunicación Interna	16
Vectores direccionales de la comunicación interna	18
Instrumentos y canales de Comunicación	19
Plan de Comunicación Interna	21
Auditoría de la Comunicación Interna	24
Diagnóstico de Comunicación Institucional	24
Clima Organizacional	25
Comunicación Organizacional	27
Cultura Organizacional	28
Evolución de la Gestión de Recursos Humanos	28
Integración de RH y comunicación	30
CAPITULO III	
MARCO CONTEXTUAL	31
Actividad a la que se dedica	31

Estructura	31
Reseña Histórica	32
Misión y Visión organizacional	33
Pilares	34
CAPITULO IV	
ESTRATEGIA METODOLÓGICO	35
Tipo de Investigación	35
Diseño de Investigación	35
Población y muestra	36
Instrumentos y técnicas para la recolección de la información	37
CAPITULO V	
RESULTADOS Y ANÁLISIS	
Fase I Recolección y obtención de información cualitativa	40
Fase II Diagnóstico actual de la Comunicación	41
Fase III Identificación de las necesidades de comunicación y posibles acciones de mejora	41
Fase IV Diseño del Plan de Comunicación	52
A quien va dirigido	53
Objetivo General	53
Objetivos específicos	53
Diseño del Plan de Comunicaciones Internas	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	57
Recomendaciones	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	64

LISTA DE TABLAS

	Pp.
Tabla 1. Canales de comunicación interna existentes en Mabe	40
Tabla 2. Nivel de Satisfacción	42
Tabla 3. Envío de información de Mabe a otros	43
Tabla 4. Recolección de Información	44
Tabla 5. Interrelación Personal	45
Tabla 6. Grado de Satisfacción Colaborador-Jefe	46
Tabla 7. Recepción de información de la misma Gerencia	47
Tabla 8. Recepción de información de otras Gerencia	47
Tabla 9. Conocimiento Visión, misión, valores	48
Tabla 10. Evaluación de desempeño	49
Tabla 11. Tipo de comunicación	49
Tabla 12. Canales de información de la misma Gerencia	50
Tabla 13. Canales de información con otras Gerencias.	51
Tabla 14. Plan de Comunicación Interna	56

LISTA DE GRAFICOS

Figura 1. Esquema de Proceso de Comunicación	14
Figura 2. Tipos de Comunicación Empresarial	19
Figura 3. Estructura de la Organización Empresarial	31
Figura 4. Genero de la población	43
Figura 5. Antigüedad en la empresa	43
Figura 6. Grado de Satisfacción	43
Figura 7. Interrelación Personal	46
Figura 8. Conocimiento Visión, misión, valores	49
Figura 9. Entrevista de Evaluación de personal	50
Figura 10. Tipo de comunicación	51

INTRODUCCIÓN

La Comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Sotillo (2000)...“la figura del Departamento de Comunicación Interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas hasta hace bien poco. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en una disciplina propia, con una función bien definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan. Ahora nos encontramos inmersos en una nueva etapa, donde la Sociedad del Conocimiento impone sus reglas y hace emerger nuevas necesidades relacionadas con la comunicación: con una nueva comunicación”. (Sotillo 2000, p.15).

Por ello, para la organización es de vital importancia que exista un adecuado sistema de comunicación, pues, este involucra a todas las áreas de la misma, en ella se da una continua interrelación entre los trabajadores para lograr un mayor intercambio de ideas, que permite intercambiar opiniones, acercarse más al objetivo que se persigue, con el fin de cumplir con mayor desempeño y eficiencia los objetivos de la misma.

Por otra parte, la comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

Antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico. En este caso el problema surgió como consecuencia del Estudio de Clima Organizacional, elaborado en Mabe en el 2011, a través del cual se determinó la relevancia que presentaba la variable comunicación

en la percepción del personal, ya que representaba menos de la media que se obtuvo en respuestas favorables, lo que representa un porcentaje importante al compararla con otras variables, que afectan el clima, y por ende el buen desempeño y el logro de los objetivos. A partir de aquí, se generó el Objeto del Estudio, proponer un Plan de Comunicación interna que fortalezca el buen clima organizacional.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mabe Venezuela, es una empresa transnacional, encargada de distribuir y comercializar línea blanca, si observamos su organigrama, observamos que no cuenta con una Gerencia de Comunicaciones, sólo viene del corporativo un departamento de Comunicación y desarrollo organizacional que está sujeto a la Gerencia de Recursos Humanos, y en Venezuela la comunicación organizacional, parte de ésta base y la imparte Recursos Humanos.

Como se ha estudiado a lo largo de la especialización, es importante que en las organizaciones haya una gerencia, departamento, que se encargue exclusivamente de las comunicaciones, y sabiendo que la misma requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Surgió el planteamiento desde Recursos Humanos de realizar un Plan de Comunicación Interno, que si bien no va a estar dirigido por una gerencia en particular, se va a liderar desde Recursos Humanos y transpolar responsabilidades a otras audiencias importantes en la comunicación de la organización.

Al realizar la propuesta, los líderes mostraron entusiasmo para colaborar en la revisión de un plan de comunicación que apoye las interrelaciones entre las áreas, que se pueda dar una comunicación formal,

que ayude a su vez al buen clima organizacional, lo cual beneficia cumplir los objetivos estratégicos de Mabe.

El plan de comunicaciones se enfoca, en las necesidades comunicacionales surgidas del previo estudio de clima y el estudio específico de la variable comunicación, analizando así las fortalezas y oportunidades de mejora, que éstas presentan; surge así, la presente propuesta de un plan de comunicación que busca incentivar el uso adecuado de las herramientas y procesos de comunicación.

Enunciado del Problema

Comunicaciones Internas de Mabe en Venezuela

Objetivo General

Realizar una propuesta de un Plan de Comunicaciones Internas de Mabe en Venezuela, que fortalezca el buen clima organizacional.

Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las necesidades comunicacionales de la empresa a partir de la evaluación de la variable comunicación.
- ✓ Construir los objetivos comunicacionales generales.
- ✓ Proponer Plan de Comunicación interna

Justificación

El enfoque sobre Clima Organizacional, que ha demostrado mayor efectividad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Goncalves (2000), Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vice Presidente para Latinoamérica, en su ensayo Dimensiones del Clima Organizacional Especial importancia de este enfoque residen en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que (Schneider y Hall, citado por Goncalves, 2000:2) el clima organizacional no es el ambiente en el cual la persona trabaja, sino que es un elemento que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

El haber realizado el estudio de Clima, nos brindó un diagnóstico previo de la variable comunicación, la cual se destacó como una de las percibidas con mayor oportunidad de mejora entre los colaboradores, ya que se encuentra en menos del 75% de respuestas favorables. Así nos permitirá efectuar **intervenciones** que favorezcan el desarrollo de la organización y cambien la percepción de las personas sobre su gestión y/o componentes.

Motivación

La decisión de desarrollar este proyecto, se genera por la necesidad de mejorar la gestión de Recursos Humanos, área a la cual pertenezco, y la responsable de las comunicaciones a nivel local. A su vez, haber estado involucrada en el estudio de Clima Organizacional realizado en el 2011, dio la oportunidad de enlazar el mismo y estudiar con mayor precisión la variable comunicación interna, la cual fue percibida con áreas de oportunidad, para tener un buen clima laboral.

Es importante gestionar la comunicación interna, y su contribución en el perfeccionamiento del control interno y en el desempeño de los Recursos Humanos.

Limitaciones

El presente estudio fue perfectamente viable, gracias a que se contó con recursos necesarios tanto financieros, humanos y materiales para su culminación.

La definición de las características metodológicas de estudio así como su diseño, fueron creados de forma tal que las limitaciones referentes al tiempo disponible para llevarlo a cabo fueran previstas y no obstaculizaran su desarrollo y conclusión.

Sin embargo, la accesibilidad a la información a sus fuentes, a los sujetos que conformaron la muestra y de quienes se obtendrían los datos para llevar a cabo este trabajo, no fue considerablemente amplia, es decir, en un comienzo hubo resistencia, en cuanto a completar el cuestionario.

Finalmente se prometió confidencialidad y resguardo de la información brindada para poder llevar a cabo el presente estudio.

En este sentido, se logró el objetivo, no hubo mortalidad de la muestra, no obstante, no se puede generalizar a la totalidad de los empleados de Mabe, ya que es solo un grupo representativo de la misma.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Los siguientes autores, fueron de gran importancia en la ejecución de ésta trabajo de grado, ya que fueron guías en el proceso teórico, del diagnóstico de la comunicación interna y las fases para construir el Plan de Comunicación:

- Grupo de Trabajo (2006). Plan de Comunicación del Plan Pcasus, Dirección de Recursos Humanos. Universidad de Sevilla. España. Este Plan tiene como finalidad dotar al PCASUS de un sistema de comunicación que le permita difundir sus principios y valores, sus contenidos y sus avances de manera sistemática con el objeto de facilitar y favorecer la aceptación y la interiorización de los mismos, contribuyendo, de este modo, a aumentar la motivación, la cohesión y el desarrollo personal en aras de una gestión más ágil, eficiente y eficaz.

El cual tuvo como aporte el establecimiento de un Plan de Comunicación que contribuyó a la comunicación interna en la Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla.

- Gragera G., Fernando (2010). Plan de Comunicación Interna 2010–2012. Gerencia De Atención Primaria Talavera de la Reina. España. Con este plan se procurará que las necesidades básicas de comunicación que tienen los profesionales para realizar bien su trabajo sean cubiertas. A pesar

de que el Plan se dirige a los profesionales integrados en la Unidad de Apoyo a la Gerencia y Dirección, posteriormente se procurará extender a las necesidades del resto de profesionales del área de Atención Primaria.

Este plan se implantó y continuamente se están realizando indicadores de medición, para su posterior desarrollo al resto de profesionales vinculados a la organización.

Bases Teóricas

Las investigaciones sobre el tema de la comunicación y que constituyen las teorías de la presente propuesta, serán explicadas a lo largo de este apartado, haciendo énfasis en que la comunicación es la base de todo proceso de interrelación de las personas a todos los niveles.

Comunicación Interna

Adentrándonos un poco al origen de la comunicación interna, veremos los estudios realizados por Sotillo (2000), El autor nos sitúa en Atenas, siglo V A.C. Las decisiones de carácter político se tomaban en la Asamblea, en la que se interviene y debate de manera similar a la que han adoptado los parlamentos democráticos actuales.

La influencia ejercida en las personas depende en gran medida de la capacidad de convicción de los ponentes, lo que hace importante conocer y emplear técnicas comunicacionales para poder influir en tan importantes decisiones de la vida pública cotidiana de la Grecia clásica.

Lo que en una época basada en la comunicación oral hizo triunfar a la retórica y a quienes hacían de ella una forma de comunicación dentro de un código ético, lo cual en la actualidad se traslada, a la que añadimos otras formas de comunicación que se complementan con la palabra escrita y se soportan en canales físicos impensables hace tan sólo unas décadas.

Situándonos en el mundo empresarial, se afirma que la comunicación interna es inseparable de la propia actividad productiva de cualquier organización. Esta afirmación cobra peso específico en la dirección de las empresas a partir de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión.

La comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilo, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa. De este modo, desde un enfoque positivista, basado en la planificación técnica originada desde modelos de la ingeniería industrial, la comunicación interna estaría encaminada a controlar y predecir las acciones de un modo planificado y dirigido de antemano. En otra dimensión estaría el enfoque constructivista, según el cual nuestras experiencias previas, creencias personales, motivación y expectativas, tienen vital importancia a la hora de construir nuestro propio conocimiento, lo que se traduce en que el conocimiento se construye desde el interior de cada individuo.

Por ello, Muñoz Arteaga (2010) comenta que la comunicación es una actividad propia del ser humano que permite a estos intercambiar de forma alterna informaciones, estados de ánimo, opiniones así como la interpretación de signos y símbolos. Se trasmite por dos vías: verbal y extra verbal, siempre en un contexto y con una intención comunicativa determinada. Atraviesa todas las esferas de la vida, por lo que se entiende como parte constitutiva de los procesos sociales y por consiguiente de las organizaciones, esta última es de vital importancia al contribuir al desarrollo

socio – económico y político cultural del país al incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación, que favorece los niveles de motivación y participación de los miembros de cada organización en la búsqueda de la eficiencia y calidad de los procesos productivos.

En una organización es favorable que exista un adecuado sistema de comunicación, pues, este implica la permanente interacción entre los trabajadores para lograr un mayor intercambio de ideas, permite además influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la organización y en los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor desempeño y eficiencia los objetivos de la misma.

Entre la comunicación, sus pautas y la cultura organizacional, existe una estrecha relación, ya que la cultura afecta la comunicación, a partir de los elementos de la cultura, valores, creencias, mitos, entre otros, se deriva la credibilidad de la comunicación, que esta pueda fluir libremente y genere confianza a los empleados de la organización. El hecho de que la comunicación organizacional sea una de las formas en que se manifiesta la cultura, permite inferir cómo es la cultura que caracteriza a la organización tomando como base el análisis de las pautas comunicativas.

Shapero, profesor de la Universidad de Ohio, establece dos reglas de oro respecto de la comunicación interna: "Todo lo que mejore la calidad y cantidad de la información al alcance de una organización profesional y/o mejore su capacidad de recibir, procesar, aplicar y transmitir la información, mejorará la productividad de la organización". Y agrega: "Todo lo que mejore la calidad y cantidad de la información disponible al alcance de un profesional y/o mejore la capacidad de ese profesional para recibir, procesar, aplicar y transmitir información, mejorará la productividad de dicho profesional". (Shapero, citado por Barquero, 2000, p241).

De acuerdo a esto, se puede concluir que la comunicación interna está orientada a optimizar los procesos organizacionales y el rendimiento del personal.

En este sentido, la comunicación sería el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el mundo esté en conocimiento del por qué hace su trabajo y, como consecuencia de ello, el por qué lo hace de aquella manera y no de otra.

Procesos de Comunicación

Juan Manuel Rodríguez (2002), Se requieren ocho pasos para realizar el Proceso de Comunicación efectivamente:

- 1. Desarrollo de una idea.-** Este primer paso es el que le da sentido a la comunicación, puesto que primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención.
- 2. Codificación.-** El segundo paso consiste en codificar el mensaje, es decir, ponerlo en un código común para emisor y receptor: palabras, gráficas u otros símbolos conocidos por ambos interlocutores. En este momento se elige también el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, gráfico, mímico, etc. y el formato específico: oficio, circular, memorándum, póster, folleto, llamada telefónica, video, etc.
- 3. Transmisión.-** Una vez desarrollado y elaborado el mensaje, se transmite en el lenguaje, formato y código seleccionado, enviándolo a través de un Canal o vehículo de transmisión, eligiendo el canal más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o controlando las interferencias.
- 4. Recepción.-** El paso anterior permite a otra persona recibir el mensaje a través de un Canal de recepción; los canales naturales de recepción son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje, pero esto no es una garantía; el receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje, para que éste llegue más fácilmente. Si el receptor no funciona bien, el mensaje se pierde.

5. **Descifrado o Decodificación.**- En este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje. Si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.
6. **Aceptación.**- Una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo (comprensión). La aceptación es una decisión personal que admite grados y depende de la forma en que fue percibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.
7. **Uso.**- Este es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que él le da a la información contenida en el mensaje recibido.
8. **Retroalimentación.**- La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral: la **Comunicación en Dos Direcciones**. Si la retroalimentación no se diera, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a nivel unilateral como información.

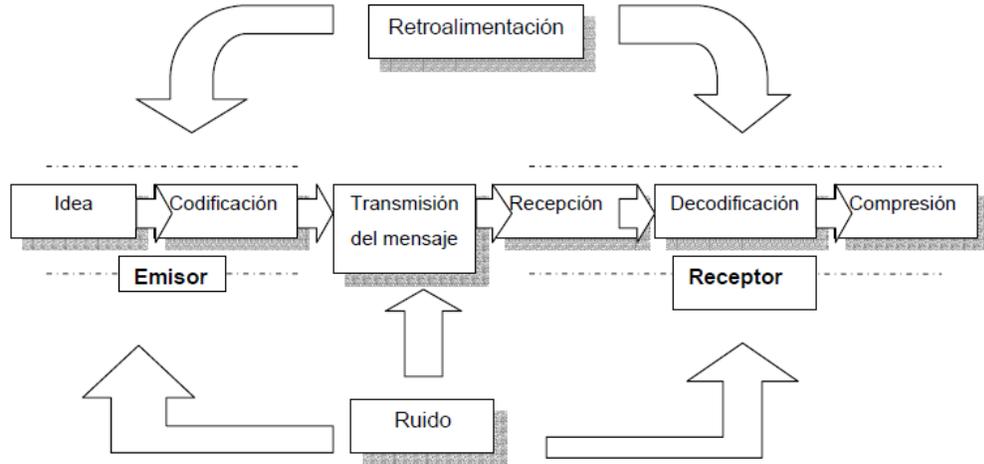


Figura 1. **Esquema del proceso de comunicación.** Escuela de Negocios FormaSelect (Pág.6)

Además de los pasos para un proceso de comunicación eficiente, para que la comunicación sea eficaz, el autor indica, que aun cuando el Emisor y el Receptor pongan todo de su parte para lograr comunicarse eficientemente, existen interferencias que pueden exceder el control que se pretenda, limitando la comprensión del mismo. Parte quizás, de la condición humana ó posiblemente, de las circunstancias ambientales externas que salen de nuestro control, lo que va a impedir una comunicación 100% eficaz y eficiente, dichas causas de interferencia, son las Barreras. Para esto debemos observar como está dirigida la comunicación en todos los niveles de la organización, y revisar si existen las herramientas necesarias para que se generen estos pasos.

La comunicación es necesaria y esencial para el ser humano, la realidad es que se dificulta mucho el trabajo comunicarse bien, no importa los adelantos tecnológicos en materia de comunicaciones, el hombre moderno está cada vez más aislado y tiene mayores problemas para entrar

en verdadero contacto con sus semejantes, en forma profunda, abierta y sincera, muchas veces porque se interpone obstáculos que entorpecen la comunicación.

Uno de esos obstáculos que interfieren es el temor al Riesgo. Dicho problema, generalmente tiene que ver con otros miedos, es decir, al rechazo, a ser más vulnerables ante el otro, a perder prestigio, poder, a los cambios, pero especialmente, miedo a la responsabilidad que involucra la comunicación. A un mayor acercamiento en la comunicación, se tiene una mayor responsabilidad sobre el uso que se haga de la información recibida. El temor al riesgo limita mucho el desarrollo personal y profesional de las personas. El riesgo que se corre en la comunicación no siempre es el mismo, sino que varía dependiendo de lo siguiente:

- El contenido de la comunicación.
- La importancia en su vida de la persona con la que se están conversando.
- El momento.
- La probabilidad de que se comprendan y se acepten uno al otro.

Formas en la que se da la comunicación interna

a. Comunicación Formal:

En la realidad la comunicación formal viene perfectamente definida, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que da una visión clara de las vertientes de traslado de información planificados para la organización. “Los canales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; son herramientas importantes para la dirección, coordinación y restructuración de las actividades organizativas” (Kreps, 1995, p 28).

La organización formal contiene una base funcional y una jerárquica:

Organización formal funcional: se basa en la división del trabajo y en la necesidad existente en cualquier organización moderna de que se realicen separadamente diferentes tareas para alcanzar un funcionamiento óptimo.

Organización formal jerárquica o de subordinación: se refiere a que las diferentes posiciones tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación. Facilita una descripción de la comunicación técnica y humana a través de las líneas de autoridad.

b. Comunicación Informal:

Organización informal: es la fundada en las relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. La creación de esta es espontánea, surge de las relaciones psicológicas y sociales no previstas sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conductas y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual. Es decir los grupos y la organización informal son consecuencias de las relaciones sociales informales.

La unión de la organización formal y la informal tiene como resultado la Organización Real, que es donde existen las dos formas de comunicación antes expuestas.

Tipos de comunicación interna:

Comunicación descendente: es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en las organizaciones. Dentro de sus funciones se encuentran: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y facilitar un resumen del

trabajo realizado entre otras La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros de lo que se le ha ordenado hacer.

Previene malos entendidos y diferentes interpretaciones. Genera confianza respecto a los superiores.

Comunicación ascendente: es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto. Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistentes, si su forma no está claramente prevista.

La apertura de la vía de comunicación ascendente debe estar basada en una adecuada planificación (buzones de sugerencia, concursos de ideas, etc.). Dentro de sus funciones se encuentran: proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada, acerca de asuntos y problemas actuales de la organización necesarios a la hora de tomar decisiones, para dirigir con eficacia; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente; aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de jerarquía de la organización, compartir información relevante con sus superiores; aumenta el compromiso con la organización; mejora la calidad de las decisiones; ente otras funciones.

Comunicación horizontal: es la que se manifiesta entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. En estas relaciones es importante la atención a los problemas de estatus, de manera que cualquier comunicación en la que de manera verbal o no se roce la categoría de los implicados, tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello, el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación, es casi necesario para conseguir la eficiencia con esta comunicación horizontal.

Dentro de sus funciones se encuentran, facilitar la coordinación de tareas permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporciona un medio para compartir la información relevante de la organización entre colegas; es el canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas; permite que los colegas se apoyen mutuamente; ofrece un canal directo en la coordinación y solución de problemas en la organización; además, de favorecer el trabajo en equipo.

Comunicación Vertical: Es la comunicación que fluye a través de las funciones de una organización; es necesaria para la coordinación y la integración de las diferentes funciones organizacionales. Permite aconsejar, informar, dirigir, instruir y evaluar a los profesionales acerca de las metas y políticas corporativas. Se manifiesta entre profesionales o unidades de distintos niveles jerárquicos.

Comunicación Transversal: Es entendida como aquella que fluye en distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo. Este tipo de comunicación por estar fuera de estructuras de línea y de poder jerárquico suele ser más susceptible a la motivación.

Los vectores direccionales de la comunicación interna

Los flujos de la comunicación interna son los que determinan el movimiento de la información, sus vectores direccionales son la verticalidad, la horizontalidad y la transversalidad (Vértice, 2008). La combinación de dichos vectores atraviesa los niveles jerárquicos, la organización formal e informal y las diversas áreas de la empresa.

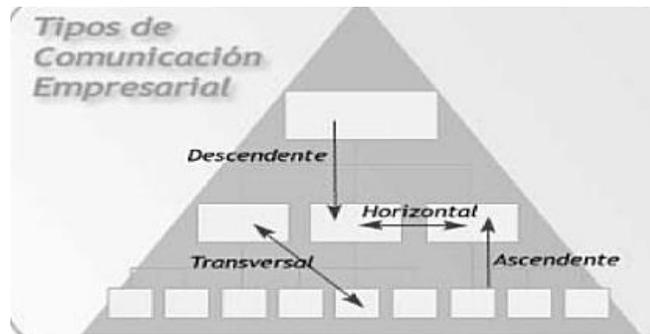


Figura N. 2. Tipos de Comunicación Empresarial. Vértice, E. de (2008). p, 10.

Instrumentos y canales de la comunicación interna

1. Uso de la Intranet.

Consiste en hacer un uso adecuado de los medios técnicos disponibles en la intranet para transmitir mensajes y actualizar los acontecimientos de la empresa.

2. Buzón de Sugerencias.

Las propuestas recibidas y puestas en prácticas no son necesariamente las más complicadas y son, mayoritariamente, remitidas por la base ya que al nivel de un técnico o de un ingeniero, las sugerencias se hacen por otras vías más directas.

3. Comunicación electrónica.

El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre si a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante las terminales de las computadoras personales conectados a una red.

4. El manual del empleado.

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

5. Comunicaciones escritas.

Los informes financieros deberían difundirse entre los empleados para que conozcan los resultados de la empresa y reciban una retroalimentación de su rendimiento global. Los memorandos son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en la organización.

6. Boletín Informativo.

Consiste en una pequeña publicación periódica en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

7. Reuniones.

Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

8. Comunicación informal.

Intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge naturalmente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra. De manera negativa, generadora del rumor, distorsiona las relaciones, afecta el clima laboral, disminuye la productividad y la eficiencia.

9. Encuestas o guías.

La aplicada al empleado, en la cual deben responder cómo se sienten con respecto al trabajo que realizan, a sus supervisores, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Los resultados de los diferentes subgrupos completa el estudio de la actitud de los empleados sobre el empleo. Estas respuestas pueden compararse con las de la población total, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionarles la atención que necesitan.

Plan de comunicación Interna

La Comunicación es una de las políticas inherentes a cualquier actividad que se realice por parte de una organización, ya que toda entidad constituida por humanos va a necesitar relacionarse, transmitir, interna y externamente, sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros.

Esta imperiosa necesidad de comunicar, de transmitir al exterior y al interior de la institución, debe hacerse de forma metódica y sistemática, a través de una correcta planificación y tras un previo análisis de aquellas circunstancias del entorno que pudieran influir en el proceso.

Para Javier Barranco Saiz (2008), existen diez etapas básicas que constituyen un Plan de Comunicación:

1.- Análisis de la Situación de Partida: Definición de la estrategia del Plan; es decir, cómo se debe conectar con la Misión, Visión y Valores de la organización, ya que estos van a constituir el auténtico eje del Plan. Definido éste, es necesario conocer el Entorno y su previsible evolución, así como todos aquellos elementos que puedan influir en la política de

Comunicación: Competencia, Stakeholders, Tendencia Macroeconómica, Legislación, etc.

2.- Definición de los Objetivos del Plan: Los objetivos del Plan de Comunicación deben ser definidos por la Alta Dirección en colaboración con el Director de comunicaciones y su equipo, ya que tienen que estar, necesariamente, alineados con la estrategia general de la empresa.

Normalmente, se establece un objetivo general que, en definitiva, debe coincidir con aquello que básicamente se quiere comunicar, con la Imagen Corporativa a transmitir; y una serie de objetivos específicos, concretos y ordenados por prioridades o importancia relativa.

3.- Establecimiento de Hipótesis: Conocido el Entorno y su posible evolución, y determinados los objetivos, conviene establecer una serie de hipótesis o supuestos que permitan definir un escenario o marco general en el que, previsiblemente, se desarrollará el Plan de Comunicación.

4.- Selección del Eje de Comunicación: Una vez establecido este escenario suele suceder que, para alcanzar los objetivos previstos, sea factible seguir diferentes alternativas de Comunicación. Esto implica, una vez más, un análisis profundo de las fortalezas y debilidades de cada una de dichas alternativas, que concluirá con la elección de una línea de acción específica. Para esta selección se suelen utilizar diversas técnicas, desde las de Investigación de Mercados y de Clima Laboral, hasta Estudios-Piloto realizados en mercados de Prueba

5.-Elaboración de la Arquitectura del Plan de Comunicación: Esta fase constituye una primera estimación de la amplitud del proyecto comunicativo. Es un documento de trabajo interno, del Equipo de Comunicación cuyo fin es facilitar el desarrollo posterior de todo el Plan.

6.- Diseño de los Programas: El Plan Básico, se suele descomponer en una serie de programas o planes complementarios que pueden considerarse como elementos independientes desde el punto de vista de su ejecución.

7.- Plan de Tiempos y Recursos: Diseñados los programas, ya es posible proceder a la planificación temporal del Plan de Comunicación. Normalmente, se establecen los tiempos de atrás hacia adelante y se efectúa una planificación completa y bastante general para el medio y largo plazo y otra, con mayor detalle, para el corto que, en el caso de la Comunicación, es mensual o trimestral.

8.-Ejecución del Plan: La única razón de ser de un Plan es poder alcanzar los objetivos previstos en el escenario establecido.

De ahí la importancia de una buena implementación del mismo, considerando aquellos puntos clave que se han definido en las etapas anteriores: objetivos, públicos a los que se dirige, mensajes a transmitir, medios y soportes a utilizar, recursos a aplicar y expectativas a crear con la estrategia de Comunicación.

9.- Supervisión y Control: Todo Plan debe llevar incorporados aquellos indicadores que permitan detectar las desviaciones que se produzcan como consecuencia de las modificaciones, no previstas, en el Entorno o en las audiencias principalmente. En el Plan de Comunicación es importante controlar, de forma permanente durante todo su desarrollo, la evolución de la Imagen Corporativa de la Organización, así como el grado de conocimiento de la misma, tanto espontánea como sugerida, y el nivel de satisfacción con la estrategia de Comunicación implantada.

10.- Marketing del Plan: Una vez que el Plan está definido, es necesario venderlo a los ejecutivos implicados en su desarrollo y a los públicos, externos e internos, interesados en el mismo. De ahí la conveniencia de proceder a hacer reuniones con directivos, en donde se les explique las líneas maestras del Plan y sus objetivos e implicaciones.

Auditoría de Comunicación Interna (ACI)

Según Martínez (2009), para la realización de los programas de comunicación interna constituye un eslabón indispensable la Auditoría de Comunicación Interna (ACI). Muchos autores se han dedicado a trabajar el tema en las empresas por lo que no constituye una práctica reciente.

Se trata de identificar las necesidades y las aspiraciones internas en materia de información y de comunicación, de analizar los puntos fuertes y los débiles dentro de la política llevada a cabo hasta el momento, para mejorar o elaborar la estrategia de comunicación interna. Para que la auditoría sea eficaz debe realizarse periódicamente.

De acuerdo al mismo autor, la ACI permite establecer el referencial, el modelo de comunicación, el posicionamiento comunicativo de una organización y medir y analizar el impacto y resultados de los sistemas de comunicación.

Diagnóstico de Comunicación Institucional

Es un procedimiento de investigación que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa.

Resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador al interior de la empresa, ya que le proporciona información acerca de los diferentes sistemas comunicacionales existentes. Sin embargo, es conveniente destacar, que a pesar, de la confiabilidad de la información que se obtenga, como producto de la aplicación de una metodología de investigación científica, el diagnóstico, en sí mismo, es de carácter subjetivo,

debido a que constituye el resultado del proceso de interpretación de la información obtenida.

Sin embargo, los factores que afectan la eficacia de un sistema son susceptibles de diagnosticar, ya que pueden encontrarse los resultados obtenidos con los objetivos fijados y ensayarse a través de una mecánica de prueba y error a través de experimentos.

Ventajas:

a.-Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tiene lugar en el interior de la empresa.

b.- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.

c.- Permite comparar la comunicación interna que se da en las empresas en diferentes momentos en el tiempo y en diferentes circunstancias.

d.- Fomenta la efectividad en la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación.

Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1995). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, en un momento dado. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de

experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Es importante estudiar el clima organizacional, ya que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Y es por estas repercusiones que se tiene en la organización que se vincula con el tema de Cultura Organizacional, ya que ésta es fundamental en el estudio de las organizaciones, la necesidad de crear un estilo propio, una clara visión de los procesos culturales de la organización y una definición de las estrategias del negocio lo cual va relacionado al logro de los objetivos, la productividad y calidad de la organización, y su estudio permite identificar que elementos culturales predominan en la misma, que tipo de organización es, conocer la situación real en un momento dado y adaptarla a una cultura que vaya de la mano con la estrategia de la organización, indicando los problemas que se deben corregir y las oportunidades que se deben aprovechar.

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizativa. Por ello, puede indicarse que el clima organizacional, es cuestión de percepción, ya que depende de la visión de cada colaborador con respecto al tema medido, y pueden mencionarse lo siguiente:

- **Percepción:** proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones con el objeto de dar significado al objeto de observación.
- **Percepción compartida:** percepción que tiene la población estudiada con relación a las dimensiones o componentes de la investigación.
- La **percepción** del clima organizacional entonces, es el resultado de las características del individuo, características de la organización y de la interacción de ambos elementos.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional, siguiendo a Goldhaber (1998), es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones independientes, que se manifiesta en la organización concebida como un sistema abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

Uno de los elementos que influye en la comunicación organizacional son las Relaciones Humanas, es decir las interacciones entre los miembros de la organización a partir de su posición en ella y que involucra sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades; las cuales generan un clima laboral. Por lo tanto, establecer un sistema de comunicación organizacional, que influya en la creación de un clima favorable a la productividad y a la satisfacción de las personas, es una tarea que depende directamente del estilo gerencial de quien lidera o encabeza la organización.

Una diferencia básica entre la comunicación interna y organizacional, según Rodríguez (1996), es que la primera se refiere principalmente al flujo de mensajes relacionados directamente con la misión y objetivos de la empresa, así como con las funciones y tareas de los respectivos cargos de acuerdo a su grado de jerarquía y autoridad. La Comunicación

organizacional, por su parte, incorpora otras dimensiones interaccionales, como la comunicación no verbal.

Cultura Organizacional

La unión en una organización, en este sentido, expresa los valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, los cuales se manifiestan en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Es importante fortalecer la cultura propia de la organización, ya que gracias a ella se crea un grupo de valores, conocimientos y reglas implícitas que rigen el comportamiento diario en el lugar de trabajo y favorecen directamente la comunicación entre los miembros de la empresa, creando en los empleados un sentido de pertenencia.

Adicionalmente, a través de una cultura organizacional y, una bien establecida estrategia de comunicación interna, se podrán obtener mejores resultados en el interior de la organización. Suele haber discrepancias en cuanto a la definición de cultura organizacional, sin embargo, hay consenso “...en el hecho de que la cultura organizacional designa un sistema de significados comunes entre los miembros y que distingue a una organización de otras” (Becker citado en Robbins, 1987:440).

Evolución de la Gestión de Recursos Humanos

Según Martínez (2009), Desde los albores de la Revolución Industrial hasta nuestros días la función de los Recursos Humanos (RH) ha sufrido un

importante giro. En los últimos años estamos asistiendo a una ampliación de los enfoques y modelos que transitan desde la Administración de Personal hacia la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, pasando por la Gestión Estratégica, hasta llegar a la Gestión del Capital Humano y la Gestión del Conocimiento.

Durante el transcurso del siglo XX este proceso se refleja de manera no homogénea en las organizaciones, haciéndose visible en su funcionamiento y desarrollo en tres fases diferentes:

1. La era de la industrialización clásica): representa un período de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial y a las personas se les considera recursos de producción. Debido a esta concepción, la administración de personas se denomina relaciones industriales. El mundo estaba cambiando, aunque lo hacía despacio.
2. La era de la industrialización neoclásica: Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad y a concentrarse en el presente. La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la Administración de Recursos Humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes.
3. La era de la información: Época en que vivimos. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker fue el visionario que anticipó esa vigorosa transformación mundial. La tecnología permite adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía. Hoy el recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento. Aunque el dinero continúa siendo importante, sobre todo, como utilizarlo y aplicarlo rentablemente.

Chiavenato (2002) señala que la Administración de Recursos Humanos (RH) consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

a. La integración de los RH y la comunicación, según Martínez (2009), la comunicación humana constituye un proceso básico, clave para la integración y existencia de la sociedad como un todo. Es un proceso único configurado por diferentes niveles, cada uno de los cuales se manifiesta entre actores que interactúan en ámbitos sociales específicos y posee sus propias particularidades, sus aspectos comunes y sus elementos de enlaces con el resto.

Sánchez (2005), nos ha tocado vivir en la era de la competitividad y la globalización en las que las empresas se ven obligadas a apostar por las innovaciones Socio - tecnológicas, como fuente generadora de ventajas competitivas, con las consiguientes resistencias que ello lleva implícitas. Considerando que las empresas de éxito en el mundo contemporáneo dan un alto valor a sus recursos humanos como elemento básico para alcanzar sus objetivos, pero encaminados al desarrollo de procesos integrados que permitan lograr polivalencia o multi habilidades en los empleados y en las estructuras organizativas, con un enfoque sistémico y atendiendo a las interacciones con el entorno.

CAPITULO III

MARCO CONTEXTUAL

Actividad a la que se dedica

Comercialización y Distribución de Artefactos de Línea Blanca.

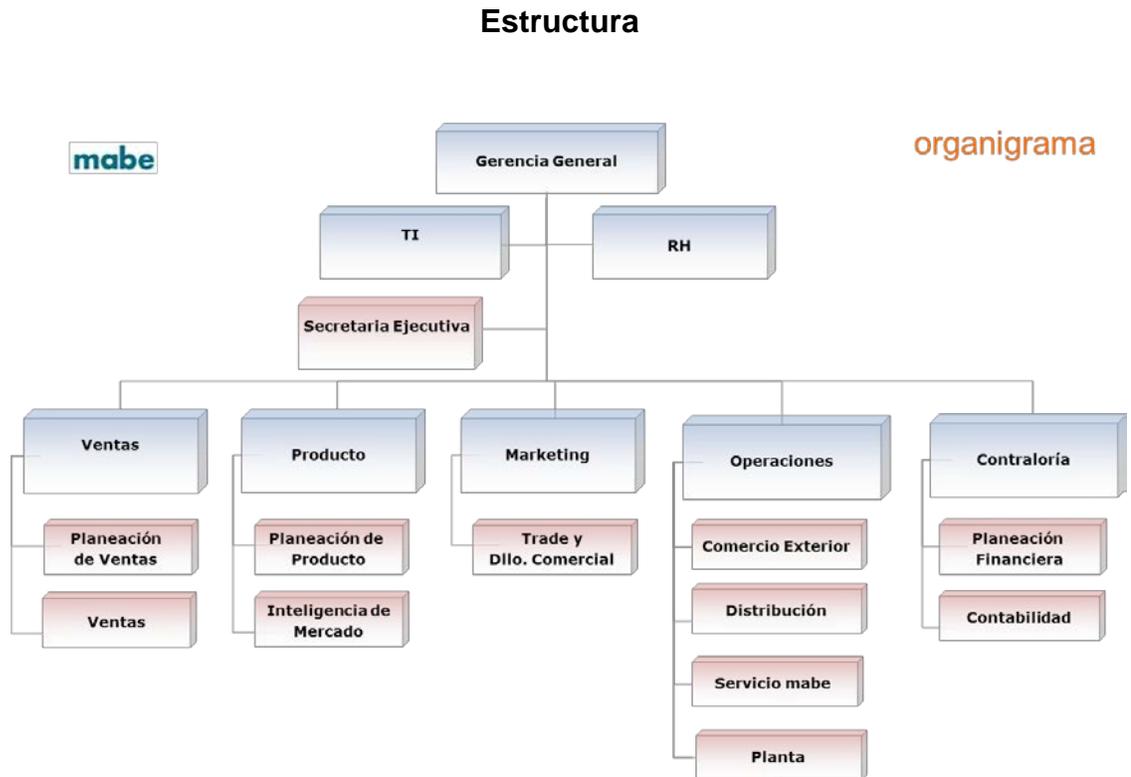


Figura 3. Estructura Mabe de Venezuela

Reseña Histórica

El Trabajo Especial de Grado será desarrollado en una empresa de línea blanca, la cual nace en Ciudad de México hace mas de 60 años de la asociación de dos familias emprendedoras, las que fundaron una pequeña empresa familiar que fabricaba inicialmente gabinetes y muebles de empotrar para cocinas. Algunos años más tarde, en 1953, inicia la producción de cocinas a gas, pero el deseo constante de superación hizo que en 1964, la organización comenzara la fabricación de refrigeradores y con ello diversificara la línea de artículos para el hogar que hasta el entonces producía.

En 1968, Mabe se hizo presente en Centroamérica, el Caribe de Sudamérica, pero es en 1987 cuando establece una de sus alianzas más solidas: se asocia con General Electric, compañía norteamericana. Luego vendrían las alianzas con marcas locales en países como Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Argentina y Brasil, consolidando su liderazgo como la marca de línea Blanca más reconocida por el consumidor latinoamericano.

Tres son las características que Mabe presenta en Venezuela para conquistar el mercado: Tecnología Práctica, diseño Vanguardista y Durabilidad.

Es una empresa mundial por más de 60 años de historia corporativa. Desde entonces, ha seguido creciendo, siguiendo satisfaciendo a todos sus clientes por todo el mundo, ofreciendo las mejores soluciones para sus necesidades diarias. Su liderazgo está basado en la innovación, el diseño, la tecnología y la comprensión de nuestros mercados, siempre conscientes de nuestra responsabilidad hacia el entorno y aquellos que lo integran, haciendo frente a los desafíos de un mundo en constante evolución.

Hoy, es una empresa mundial, un líder en el campo de aplicación y la empresa más grande en América Latina. El crecimiento continuo es la prueba de este hecho, siguen buscando nuevas oportunidades de negocio en el mundo entero, así como el refuerzo del liderazgo en regiones donde son ya una presencia de mercado. En los pocos años pasados han entrado en el brasileño, mercados canadienses y chilenos, y en 2008 comenzaron operaciones en Rusia, gracias a una alianza estratégica de negocio con la empresa europea Fagor de Importación y Distribución de Artefactos de Línea Blanca.

A partir de la estructura organizativa de la casa matriz ubicada en México, se han establecido una serie de políticas corporativas comunes para los países integrantes del grupo, sirviendo de plataforma para el desarrollo de los objetivos de cada una de las filiales. Por ello, se procederá a mencionar la misión, Visión y pilares fundamentales que constituyen la base de la operación en Venezuela y las cuales formar parte del plan de comunicación.

Misión

Desarrollar productos innovadores, de la más alta calidad, con un precio competitivo que satisfaga a millones de familias alrededor del mundo, generando la rentabilidad para nuestros socios y accionistas.

Visión

Convertirnos en los líderes globales del mercado de línea blanca, mejorando en todo momento, el mundo en el que vivimos.

Pilares de la organización.

- ✓ Trabajo en Equipo: A través del cual logran todos juntos los objetivos, compartiendo conocimientos y habilidades.
- ✓ Mejora Continúa: Es una forma de vida donde todos juntos se comprometen a ser mejores.
- ✓ Organización Sin Fronteras: Como Todos un solo Mabe, se permite recibir y dar ayuda libremente, sin importar la posición que se ocupe.
- ✓ Planeación estratégica: A través de ésta se genera la visión identificando fuerzas y debilidades que se presente.

CAPITULO IV

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Tipo de Investigación

Este proyecto se fundamenta en una investigación de tipo descriptiva, en virtud al propósito que mediante las estrategias de observación y trabajo de campo se logró alcanzar. La investigación se enmarca en la descripción e interpretación sobre el proceso de comunicación a nivel interno de la empresa, su cultura organizacional y su clima organizacional.

Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. (Arias F., 1999, p.20)

En el Caso de este trabajo especial de grado, la fuente de información fue mixta, pues se utilizó tanto investigación documental, “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (Arias F., 1999, p.21). Como una investigación

de Campo, "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna" (Arias F., 1999, p.21).

Población y muestra

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Morles, 1994, p. 17).

En este sentido, la población estará conformada por el conjunto de trabajadores de Mabe en Venezuela, ubicados en la ciudad de Caracas.

La muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población." (Morles, 1994, p. 54). Se tomará una muestra probabilística, en la cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Al azar simple.

El cálculo del tamaño de la muestra se hizo en base a los siguientes parámetros:

- Nivel de Confianza: 95%
- Desviación Típica correspondiente al nivel de confianza: $Z=1,96$
- Error de estimación: $e=0,08$
- Proporción estimada de la variable estudiada: $p=0,5$
- $(1-p)$: $q=0,5$
- Población: $N=41$
- Fórmula:

$$n = \frac{Z^2_{\infty/2} * N * p * q}{N * E^2 + Z^2_{\infty/2} * p * q} = n = 26,5$$

Aplicando dicha fórmula se obtuvo una muestra de 26 trabajadores.

Instrumentos y técnicas para la recolección de la información (Fases)

Fase I: Recolección y obtención de información cualitativa: la información cualitativa fue obtenida a través de la recopilación y revisión de, análisis del material y documentos de carácter interno en la empresa, objetivos, políticas, medios internos y eventos comunicacionales, así se pudo conocer la estructura organizativa de la empresa, los canales y herramientas de Comunicación.

Fase II: Diagnóstico actual de la comunicación interna encuesta y análisis – Información cuantitativa.

La evaluación del diagnóstico de Clima Organizacional se realiza cada cierto tiempo en la organización, para observar su evolución y dar seguimiento, en la misma se estudia de forma generalizada la variable Comunicación Interna, éste fue obtenido en noviembre 2011. Se tomó el promedio de respuestas favorables que se tuvo como Percepción General del Clima, como guía para evaluar el nivel de respuestas favorables, medias y desfavorables con respecto a la variable comunicación, la cual permitió evaluar la satisfacción del personal con la organización, y en qué proporción veían importante la variable comunicación.

La investigación estuvo guiada por la variable comunicación, sus aspectos definitorios y el estado de la comunicación interna en la empresa.

Variable Indicadores Comunicación: Emisor, mensaje, código. Canal y receptor → Redes comunicacionales que existen en la organización así como en la facilidad que tienen los colaboradores de hacer que se escuchen sus quejas y sus propuestas.

Fase III: Identificación de las necesidades de comunicación y posibles acciones de mejora.

Se analizarán las 5 preguntas cerradas, relacionadas a la variable comunicación, orientadas a dos propósitos fundamentales: Conocer la relación y uso de los medios de comunicación existente, y conocer como ven y se sienten los colaboradores con la empresa; a través de las cuales se obtendrán las necesidades de comunicación. Las mismas se analizarán a través de una evaluación de comunicación interna.

- 1. Conozco de los avances y logros de otras áreas de la organización*
- 2. La dirección brinda a todos los empleados información relevante del negocio*
- 3. Los medios de comunicación que utilizamos son efectivos.*
- 4. En mi área de trabajo la información fluye apropiadamente*
- 5. Expresamos nuestros desacuerdos y somos escuchados*

Ya teniendo en cuenta que Comunicación es una variable que debe abordarse en la organización, se requiere analizar con detalle las preguntas que tuvieron vinculación con ésta variable en la encuesta de clima. Las mismas, van orientadas a conocer la relación y uso de los medios de comunicación existente, cuál es el tipo de comunicación se da y percibir cómo se sienten los colaboradores con la empresa.

Para realizar con mayor precisión el análisis posterior a éstas preguntas y enlazarlas con los objetivos específicos, se aplicará un cuestionario online, pre elaborado por encuestas.com y adaptada con la ayuda de un cuestionario de comunicación interna de la Universidad de San Francisco-Guatemala validada por Marco Tulio Guardado. La adaptación del cuestionario contiene 19 preguntas y afirmaciones, algunas con frecuencia de respuestas y dejando espacios para opiniones de los colaboradores. Se procedió a reducir las variables a la evaluación de 6 secciones descritas a continuación, con las cuales se busca medir la comunicación interna, tanto en el plano real como en el plano ideal:

- Grado de satisfacción
- Proceso de comunicación (Recepción de información de otros / Envío de información a otros)
- Efectividad de la Comunicación
- Tipo de comunicación
- Canales de Información
- Formas de Comunicación

El cuestionario estaba precedido por un segmento de información demográfica, en los cuales se exploró los datos referidos a: antigüedad, áreas de trabajo y sexo.

El cuestionario fue enviado por correo electrónico a 26 personas de la organización, el cual debía ser llenado en un tiempo máximo de 5 días continuos, a partir del día en que fue enviado. 58%, enviaron el cuestionario en el tiempo previsto.

Concluida la evaluación, se procedió a realizar la tabulación correspondiente y vaciar las puntuaciones en donde se codificó cada ítem según su operatividad, para examinar las barreras de la comunicación en la organización, e identificar las oportunidades para mejorar la comunicación y proponer el plan de comunicación.

Fase IV: Diseño de Plan de Comunicación

CAPITULO V

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Tabla 1. Fase I: Canales de comunicación interna existentes en Mabe

Contenido de la Comunicación	Canal	Formal	Informal	Oral	Escrita	On Line	Emisor
Información de interés general de la organización	Intranet	X				X	Corporativo
Se comparte información sobre cualquier cuestión de trabajo. Convocatoria según procedimiento	Reuniones	X			X		Según el Contenido
Otra información de carácter divulgativo.	Circulares corporativos / Comunicados internos	X			X	X	Gerencia general, Corporativo, RH
Asuntos relacionados con el trabajo diario que: Que sean urgentes aunque con posterioridad precisen de notificación formal Soportes para el corporativo	Teléfono		X	X			Todos los Profesionales
Todo tipo de información: Excepto aquella que requiera registro o cuando el propio procedimiento de comunicación así lo exija	Correo Electrónico	X	X			X	Todos los Profesionales / Corporativo
Funcionamiento de la empresa	Programas de Inducción, políticas	X		X	X		RH
Información de carácter divulgativo: cumpleaños, actividades	Cartelera, folletos	X	X		X		RH
Comentarios, sugerencias	Buzón de sugerencia	X			X		Todos los Profesionales
Aumentos de sueldo, recomendaciones, amonestaciones	Cartas	X			X		RH, Gerencia General

Nota: Elaboración propia (2012)

Fase II: Diagnóstico Situación Actual

Lo cual arrojó un 75% de promedio de respuestas favorables como percepción general del clima, arrojando la variable Comunicación un 65% respuestas favorables, 31% medio y 4% desfavorable, siendo una de las que se perciben como las más importante oportunidades de mejora en la operación. Por lo que a partir de allí se realizará la estrategia comunicacional que permitirá mejorar la comunicación entre profesionales, gerencia y así promover la participación, aprovechando la alta favorabilidad en Identificación Organizacional.

Fase III: Identificación de las necesidades de comunicación y posibles acciones de mejora.

Al diagnosticar el nivel de encuestados, en términos de variables demográficas, se constató que son en su mayoría hombres con un 55%. Son personas que tiene en su mayoría entre 2 y 5 años trabajando en la organización. Se realizó un análisis cuantitativo de los resultados, lo cual nos da el cumplimiento del primer objetivo, que es determinar las necesidades comunicacionales de la empresa, como se detalla a continuación:

Figura 4.

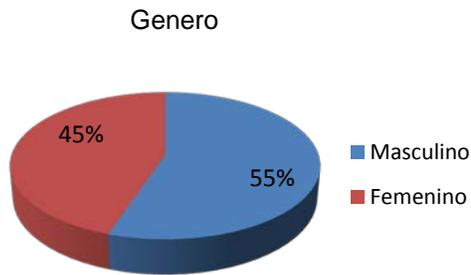
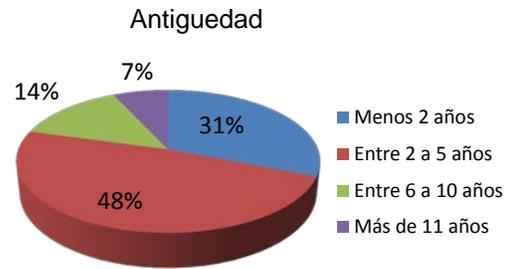


Figura 5.



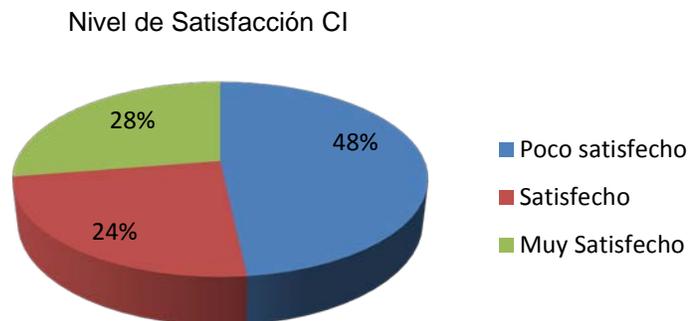
- Grado de satisfacción: Se observa que en su mayoría el personal se encuentra poco satisfecho con la comunicación interna en la organización, lo cual es vital para generar un buen clima laboral.

Tabla 2.
Grado de satisfacción.

Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
48%	24%	28%

Nota. Elaboración Propia

Figura 6.



- Proceso de comunicación

- ✓ *Envío de información de Mabe a otros:*

Fortalezas → El personal percibe que recibe información sobre las responsabilidades en el trabajo, los objetivos a nivel local y la información general para realizar el trabajo.

Oportunidades de Mejora → El personal percibe la información enviada es poca en cuanto a la situación del mercado, del ámbito corporativo, relacionadas a la incidencia tiene en el trabajo los cambios en el entorno y no logran que lo sientan comprometido 100% con la empresa.

Tabla 3

Envío de información de Mabe a otros

	-	+
...logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta	41%	59%
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local	24%	76%
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito internacional	59%	41%
...me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado	41%	59%
...me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios y departamentos)	28%	72%
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo	21%	79%

Nota. Elaboración Propia

- ✓ *Forma de recoger información de sus empleados:*

Fortalezas → El personal percibe que en cuanto a herramientas para recoger la información que solicitan son adecuadas y sus superiores están interesados en recoger la información.

Oportunidades de Mejora → Los trabajadores sienten que en Mabe no existe una metodología para la recolección de

información, la mayoría no percibe que sus opiniones sean escuchadas es un clima que no es idóneo para que fluya la misma.

Tabla 4
Recolección de información

	si	no
...Cuenta con herramientas adecuadas	69%	31%
...Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados	48%	52%
...Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea	69%	31%
...Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información	41%	59%
...Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida	38%	62%
...Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa	48%	52%

Nota. Elaboración Propia

✓ *¿usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otros cargos de la compañía?*

Fortaleza → Se observa que se percibe que la información se transmite libremente en su mayoría, existe una interrelación entre el personal.

Oportunidades de Mejora → Se debe revisar la transmisión y comunicación con otros cargos de la compañía, ya que tiene un porcentaje importante que lo percibe.

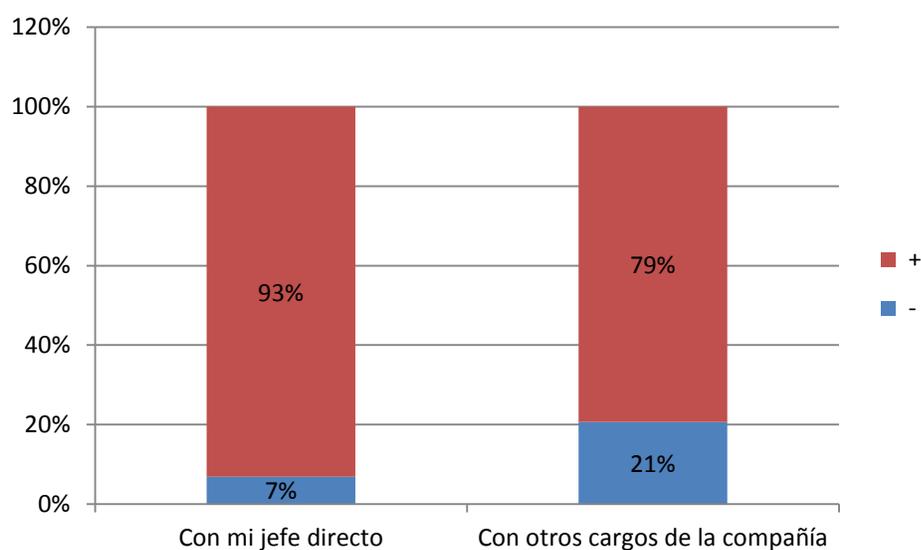
Tabla 5

Interrelación colaborador- Jefe directo y otros niveles.

	-	+
Con mi jefe directo	7%	93%
Con otros cargos de la compañía	21%	79%

Nota. Elaboración propia.

Figura 7. *Interrelación Personal*



- **Efectividad de la Comunicación**

- ✓ *Grado de Satisfacción con su jefe:*

- Fortaleza → La percepción que tienen los trabajadores de Mabe, en cuanto a la efectividad de la comunicación con su jefe directo es favorable por lo general.*

- Oportunidades de mejora → Se deben afianzar algunos temas como la transmisión de políticas salariales y trabajar en la*

transmisión de cultura organizacional, para mayor sentido de pertenencia.

Tabla 6

Grado de Satisfacción Colaborador-Jefe.

	-	+
...transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	24%	76%
...logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	21%	79%
...contribuye a mi desarrollo profesional	21%	79%
...transmite y explica los temas salariales	41%	59%
...genera un sentimiento de pertenencia a la compañía	34%	66%
...transmite los objetivos y resultados de la compañía	28%	72%
...transmite los valores de la compañía	21%	79%

Nota. Elaboración propia.

✓ *Recepción de información de otros:*

Fortalezas → Los Trabajadores perciben la comunicación en su propia gerencia efectiva en general

Oportunidades de Mejora → *Perciben* otras gerencias menos efectiva, no hay suficiente diálogo por lo que no fluye de manera efectiva la comunicación

Tabla 7*Recepción de información de la misma Gerencia*

Compañeros de Departamento	-	+
¿La comunicación es efectiva?	0%	100%
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	3%	97%
¿Fluye adecuadamente la información?	21%	79%
¿Considera que hay suficiente diálogo?	28%	72%

Nota. Elaboración propia.**Tabla 8***Recepción de información de otras Gerencia*

Compañeros de Otros Departamentos	-	+
¿La comunicación es efectiva?	48%	52%
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	21%	79%
¿Fluye adecuadamente la información?	59%	41%
¿Considera que hay suficiente diálogo?	76%	24%

Nota. Elaboración propia.

- ✓ ¿Cree que la comunicación interna de Mabe en Venezuela favorece que el empleado conozca la misión, visión y pilares de la compañía?

Fortaleza → Aunque en gran medida un porcentaje de los trabajadores piensa que la comunicación permite conocer los valores, misión y visión de la empresa

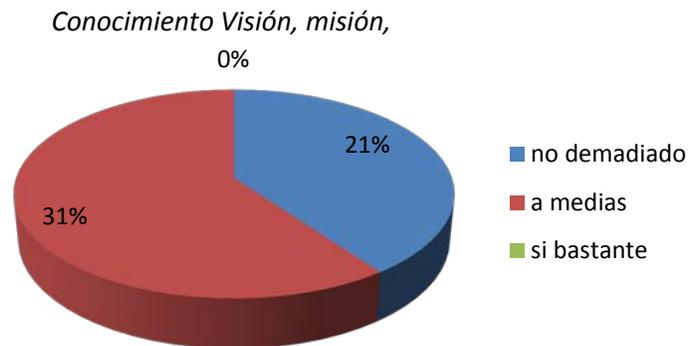
Oportunidades de Mejora → Un número considerable piensa que no lo suficiente, y creen que se deba a la falta de procedimiento claro para ello, desconocimiento de su relevancia para la compañía

Tabla 9
Conocimiento Visión, misión, valores

No demasiado	A medias	Si bastante
21%	31%	0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 8.



✓ Evaluación de Desempeño: la entrevista de evaluación de desempeño, es lo que permite dar al trabajador el feedback de su trabajo y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Fortalezas → Existe un sistema de Evaluación de Desempeño.

Oportunidades de Mejora → Es una gran oportunidad de mejora, ya que los trabajadores perciben sus resultados como poco útiles en la organización.

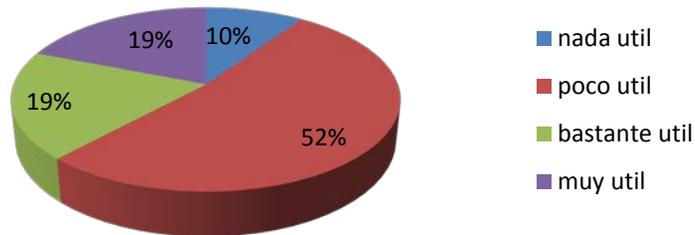
Tabla 10
Entrevista de Evaluación de desempeño

Nada útil	Poco útil	Bastante útil	Muy útil
10%	52%	19%	19%

Nota. Elaboración propia.

Figura 9.

Entrevista de Evaluación de



- Tipo de comunicación: Según la encuesta se observa que el tipo de comunicación que prevalece en la organización es Horizontal, ya que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización.

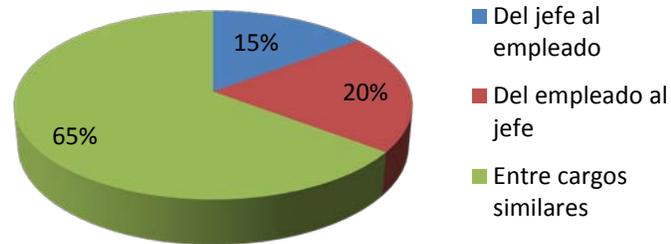
Tabla 11
Tipo de comunicación de Mabe en Venezuela

Del jefe al empleado	Del empleado al jefe	Entre cargos similares
15%	20%	65%

Nota. Elaboración propia.

Figura 10

Tipo de comunicación



- **Canales de Información:** Se estudiaron los canales deseados por los trabajadores, así como la percepción que los mismos tenían con respecto a los usados en su gerencia y entre las otras gerencias, arrojando:
 - ✓ *Fortalezas* → Los canales en que los empleados mostraron mayor interés fueron correo electrónico con 92%, intranet con un 73%, comunicado internos con 81%, circulares y notas corporativas con un 63%, e infoMabe con un 46%.
 - ✓ *Oportunidades de Mejora* → En cuanto al uso de los canales en su gerencia: Se observa que por lo general perciben que se está dando un uso adecuado a los canales usados, siendo las reuniones y los grupos de trabajo un factor de oportunidad.

Tabla 12*Canales de información de la misma Gerencia.*

Compañeros departamento	Se usa Poco	Uso Adecuado	Uso en exceso	N/A
Reuniones	76%	24%	0%	0%
Correo Electrónico	14%	69%	17%	0%
Teléfono	41%	55%	0%	3%
Comunicación Informal	48%	45%	7%	0%
Grupos de trabajo	69%	21%	0%	10%
Video Conferencia	52%	7%	3%	38%

Nota. Elaboración propia.

✓ *En cuanto al uso de los canales con otros departamentos:*

Fortalezas → Se observa que perciben que hay un buen uso del correo electrónico.

Oportunidades de Mejora → Perciben como oportunidades de mejora las reuniones, comunicación informal y grupos de trabajo con las otras gerencias.

Tabla 13*Canales de información con otras Gerencias.*

Compañeros Otros departamento	Se usa Poco	Uso Adecuado	Uso en exceso	N/A
Reuniones	28%	66%	7%	0%
Correo electrónico	10%	72%	17%	0%
Teléfono	45%	48%	3%	3%
Comunicación informal	21%	69%	10%	0%
Circulares, notas ...	62%	14%	3%	21%
Grupos de trabajo	48%	48%	3%	0%
Video conferencia	52%	7%	0%	41%

Nota. Elaboración propia.

- Formas de Comunicación

Los resultados del cuestionario utilizado evidencian que Mabe, no cuenta con un sistema de comunicación establecido, lo cual ocasiona que la mayoría de los procesos de comunicación sean informales y poco estructurados.

Fase IV: Diseño del plan de Comunicación

El análisis de resultados de la aplicación metodológica, los objetivos y acciones de mejora de ámbito general que nos hemos propuesto, conforman el plan de comunicación anual que es divulgado a todas las personas de la organización. Esto mismo a nivel de cada una de los Departamentos constituye el plan de comunicación específico de los mismos.

Plan es poder alcanzar los objetivos previstos en el escenario establecido. De ahí la importancia de una buena implementación del mismo, considerando aquellos puntos clave que se han definido en las etapas anteriores: objetivos, públicos a los que se dirige, mensajes a transmitir, medios y soportes a utilizar, recursos a aplicar y expectativas a crear con la estrategia de Comunicación. Para el Plan de Comunicación es importante controlar, de forma permanente durante todo su desarrollo, la evolución de la Imagen Corporativa de la Organización. Con ello se completaron el resto de los objetivos específicos.

Objetivos

a. A quién se dirige el plan

Somos conscientes de las diferencias tanto cualitativas como cuantitativas, de las personas que trabajan en esta organización. Las expectativas, necesidades, grados de compromiso, etc. son variables, y para hacer operativa las acciones que vamos a llevar a cabo identificamos los diferentes públicos a los que va dirigido nuestro plan:

Gerencia de Recursos Humanos, Ena Directivo (Equipo Natural de Administración-Gerentes), Colaboradores.

b. Objetivo General

Diseñar un Plan de comunicaciones internas que facilite la transmisión de información, integración y motivación de las diferentes áreas de la organización, y así obtener un buen clima organizacional.

c. Objetivos Específicos: (Comunicacionales)

- Comunicar de forma clara, precisa y oportuna información de interés para todos los colaboradores y de cada área de la organización.
- Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal en el diseño y contenido de cada uno de ellos, agilizando y mejorando los procesos que aportan valor a la empresa y facilitando el flujo de información y el intercambio de opiniones que reduzcan la aparición de canales informales, en aras de mejorar el clima organizacional
- Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos.

- Promover una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia en los colaboradores de la organización, en la cual se apropien de los valores organizacionales, mensajes institucionales, y todo tipo de información acerca de la empresa.

La prioridad fundamental que debe mantenerse en todo momento es lograr que la organización comunique sus mensajes en forma eficiente, coherente y permanente y que se logren los objetivos estratégicos generales con apoyo máximo y oposición mínima del entorno. Para esto es necesario asegurarse de que políticas y acciones se expliquen con exactitud, sencillez, brevedad, claridad y precisión (cualidades esenciales de la comunicación) y que alcancen a todos los públicos objetivo.

d. Plan de Comunicaciones Internas

Este plan tomando a consideración la tesis de José Félix Ucab, se realizará el plan en base a tres niveles de comunicación:

- Estratégico: En éste nivel se requiere delinear la estrategia global de la empresa, la cual debe ser impulsada por el ENA Directivo.
 - o Estrategia de la organización.
 - o Misión, visión, pilares y objetivos
 - o Productos
- Táctico: Se pretende llevar a cabo los planes e ideas que enmarcan el plan estratégico de Mabe.
 - o Roles y Responsabilidades
 - o Objetivos, Evaluación de Desempeño
 - o Capacitación
- Operativo: Se requieren lograr los resultados a través del envío de mensajes y soportes del nivel estratégico y táctico.
 - o Políticas y procedimientos

- Mensajes de Afiliación
- Legal

PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA MABE EN VENEZUELA

OBJETIVO COMUNICACIONAL	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	MENSAJE	MEDIO	VOCERO	PÚBLICO/ AUDIENCIA	RESPONSABLE	INDICADORES	PRESUPUESTO														
									JULI O	AGO S	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB R	MAR	ABR	MAY	JUN O			
Nivel Estratégico																							
Comunicar de forma clara, precisa y oportuna información de interés para todos los colaboradores y de cada área de la organización.	Elaboración de Objetivos estratégicos del negocio	Reuniones Cara a Cara de los líderes y Responsables de la Organización	Definir Estrategias del negocio	Reuniones de Dirección	Gerente General	Gerencias implicadas (10 colaboradores)	ENA Directivo	# Participación de áreas implicadas /Feedback															
	Comunicar clara, precisa y oportuna los objetivos estratégicos del negocio	Comunicación estratégica	Alinearse con los Objetivos	Reuniones cara a cara	Gerentes General	Todos Colaboradores	ENA Directivo	# Asistencia de los participantes															
	Establecer estrategia de Difusión del Plan y encargo de comunicaciones	Sesiones sobre plan de Comunicaciones Internas	Importancia de las Comunicaciones	Reuniones cara a cara	Especialista de Comunicaciones (Consultor)	Todos Colaboradores	ENA Directivo	# Asistencia / # Comunicaciones emitidas s/el plan															
Nivel Táctico																							
Comunicar de forma clara, precisa y oportuna información de interés para todos los colaboradores y de cada área de la organización.	Definir el modelo de Evaluación de Desempeño	Informar el proceso de Evaluación de Desempeño	Medir Objetivos	Reunión Gerencia y mandos medios	Gerente de Recursos Humanos	Todos Colaboradores	Gerente de Recursos Humanos / Gerentes y supervisores área	% Conocimiento del Proceso (encuesta) / # Retroalimentación por evaluación															
	Establecimiento de los objetivos estratégicos de cada gerencia	Realizar Documento Rio	Conocer los Objetivos individuales	Intranet	Gerente de cada área	Todos Colaboradores	Gerente de cada área	# Documentos en el Portal al 100%															
Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal en el diseño y contenido de cada uno de ellos	Establecer reuniones entre gerencias para conocer procesos /	Recuperación de espacios comunicacionales	Trabajo en Equipo	Reunión entre áreas	Gerente de cada área	Todos Colaboradores	Gerente de cada área	# de reuniones / Cantidad de feedback en un periodo determinado															
Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos.	Establecer rutinas de seguimiento entre supervisor y supervisado	Llevar agenda	Importancia del seguimiento	Reunión cara a cara	Gerente de cada área	Todos Colaboradores	Gerente de cada área	# Minutas o informes de seguimiento / % Cumplimiento de calendario de actividades establecidos															
Promover una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia en los colaboradores de la organización, en la cual se apropien de los valores organizacionales, mensajes institucionales, y todo tipo de información acerca de la empresa.	Refrescar la filosofía organizacional al inicio de las reuniones	Reuniones de Trabajo	Alineación a la filosofía	Reunión cara a cara / Cartelera	Gerente de cada área	Todos Colaboradores	Gerente de cada área	# Resultado de Trivias Realizadas - Feedback															
	Comunicar y reafirmar políticas y procedimientos	Difundir políticas y procedimientos	Alineación con políticas	Correo Electrónico, intranet, servidor	Gerente de Recursos Humanos	Todos Colaboradores	Gerente de cada área	% Procedimientos cumplidos	cuando ocurra														
	Promover la cultura Organizacional	Campañas Internas	Crear Sentido de Pertenencia	Correo Electrónico, Reunión, Cartelera	Gerente de Recursos Humanos	Todos Colaboradores	Gerente de RH/Encargado de Comunicaciones	% Trivias Respondidas															
Nivel Operativo																							
Comunicar de forma clara, precisa y oportuna información de interés para todos los colaboradores y de cada área de la organización.	Comunicar información relevante ante cambios	Reuniones de inducción, actualización y coordinación	Conocer Mundo Mabe	Reunión cara a cara	Gerente de Recursos Humanos	Todos Colaboradores	Gerente de Recursos Humanos / Gerentes y supervisores área	# Eventos realizados Vs # Ingresos y actualizaciones	cuando ocurra														
Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos.	Fomentar la recreación y tiempo libre	Actividades de Recreación y entrenamiento	Motivación de personal	Reuniones Informales	Empresas de Recreación	Todos Colaboradores	Gerente de RH/Encargado de Comunicaciones	# Asistentes /Feedback															
Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal en el diseño y contenido de cada uno de ellos	Publicación de periódico Interno	Relanzamiento de Informabe	Interacción y participación	Infomabe	Gerente de Recursos Humanos	Todos Colaboradores	RH / Gerencias	# Aportes en la elaboración / # de crucigramas o trivias recibidas															
Comunicar de forma clara, precisa y oportuna información de interés para todos los colaboradores y de cada área de la organización.	Comunicar los nuevos productos de la organización	Anuncios de nuevos lanzamientos	Replicadores de propios productos	Correo Electrónico, Reuniones	Mercadeo	Todos Colaboradores	Gerente de Mercadeo	# Asistentes /Feedback	cuando ocurra														
	Información de interés al personal	Mensajes Afiliatorios (cumpleaños, acontecimientos personales)	Motivación de personal	Infomabe, Correo Electrónico, cartelera	Gerente de Recursos Humanos	Todos Colaboradores	RH / Gerencias	# correos leídos /Feedback															
	Evaluación y seguimiento del Plan	Evaluación del plan	Efectividad	Correo Electrónico	Gerente de Recursos Humanos	Todos Colaboradores	Gerente de RH/Encargado de Comunicaciones	Cuestionario Comunicaciones Internas															

LEYENDA:

Desde BsF. 00,00 hasta 99,99
Desde BsF. 100,00 hasta 499,99
Desde BsF. 500,00 hasta 999,99
Desde BsF. 1.000,00 hasta 1.499,99
Desde BsF. 1.500,00 hasta 1.999,99
Desde BsF. 2.000,00 hasta 2.499,99
Desde BsF. 2.500,00 hasta 4.999,99
Desde BsF. 5.000,00 hasta 10.000,00

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En estos tiempos, la comunicación ha tomado un auge relevante dentro del mundo empresarial, ya que no sólo comunica información relevante para la empresa y sus trabajadores, también optimiza los niveles de productividad empresarial al crear identificación y sentido de pertenencia con la empresa - tanto a nivel interno como externo - de acuerdo a la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias dadas por la alta gerencia de la organización para la consecución de sus objetivos.

El Plan descrito pretende reforzar los comportamientos que tienen que ver con la comunicación dentro de las Organizaciones. Para reforzar es preciso previamente medir los aspectos relativos a la comunicación, y evaluar las acciones de comunicación de cada organización respecto a los objetivos marcados.

A través de la recolección de información que se obtuvo del cuestionario, se pudieron determinar las necesidades comunicacionales que se presentan en Mabe, ya previamente observada de forma generalizada con la aplicación del Estudio de Clima Organizacional, del cual se respondieron las preguntas que previamente se definieron para la variable comunicación.

En primer lugar se encontró que los trabajadores perciben en su mayoría que desconocen los avances y logros de otras áreas de la organización, por falta de reuniones entre áreas y de acceso a canales de información necesarios para ello.

En segundo lugar se determinó que si bien Mabe brinda a sus empleados información general de la organización, hace falta hacer énfasis en que todos conozcan y se les determinen los objetivos específicos al inicio

del año, al momento de ingreso, o en algún tipo de cambio de funciones, para engranarlo con los objetivos estratégicos del negocio.

En tercer lugar, indican que el correo electrónico es uno de los medios más usados y de interés para transmitir la información, aunque en cierto grado el uso es excesivo, en el cual se podrían ampliar el uso de otros existente, y mejorar la intranet a nivel local.

En cuarto lugar los trabajadores manifestaron que en su área fluye en gran medida la comunicación, sin embargo, les gustaría que al tener los objetivos claros, se realizara seguimiento de los mismos, y se adoptará con mayor frecuencia retroalimentación en cuanto al trabajo realizado, los proyectos e indicadores que tengan sea el caso. A su vez piensan que al no haber un clima idóneo para expresar las ideas, y que estas sean de relevancia para el negocio, sienten que no están siendo 100 % escuchados.

A partir de éste análisis se inició la propuesta del Plan de Comunicación Interna, el cual es una referencia muy importante para poder implementar y ejecutar estrategias que ayuden a conseguir el éxito en la consecución de los objetivos planteados. A través de esta herramienta, se busca desarrollar una comunicación exitosa, desarrollar mensajes claves a un público determinado para apoyar los objetivos organizacionales.

El objetivo del plan, es facilitar la transmisión de información, integración y motivación de las diferentes áreas de la organización, y así obtener un buen clima organizacional.

Finalmente se puede afirmar que aunque no existe niveles de comunicación deficientes, Mabe presenta oportunidades de mejora en la comunicación interna, en las cuales se deben tomar medidas y ejecutar estrategias que permitan que los trabajadores en general se sientan más motivados y comprometidos con la organización y sus objetivos, fortaleciendo así el clima laboral.

RECOMENDACIONES

Para enfrentar las necesidades comunicacionales, obtenidas en ésta trabajo, en primer lugar se debe propiciar el compromiso de los líderes, que entiendan que deben ser los voceros naturales de la organización, para estar preparados ante cualquier tipo de comunicación, tanto en momentos de crisis como ante cualquier acontecimiento, para así generar un compromiso para asistir a las reuniones y ejecutar el plan.

Concientizar a todos los colaboradores la importancia de la comunicación, dando feedback de la información levantada, identificando las acciones que se ejecutarán a corto plazo, asignando responsabilidades a cada audiencia, para que se pueda generar compromiso y participación, por parte de todos.

Es importante implementar las estrategias planteadas en el plan de comunicaciones para dar mayor relevancia a los procesos comunicacionales y ejecutarlos de una manera eficaz, con el fin de crear sentido de pertenencia y mayor identificación con la empresa.

Se recomienda adaptar la Intranet Corporativa, a la operación, con el objetivo de que la organización y sus trabajadores cuenten con herramientas de trabajo más accesibles y así facilitar la ejecución de los mismos, a nivel técnico y comunicacional, para optimizar su trabajo diario.

Por último se recomienda realizar seguimiento al plan, realizar una Evaluación en la comunicación interna, a través de una nueva recolección de cuestionario de Comunicación Interna, revisar el plan, presentar resultados y dar feedback.

El o la Responsable del Plan se determinará con la Gerencia, se recomienda ya que no existe una unidad de Comunicación, que se impartan responsabilidades a recursos Humanos, la cual sea la encargada de velar

por el cumplimiento del cronograma, sin que esto conlleve que tenga que realizar de manera directa las tareas planteadas, para las que ya se han asignado responsables (excepto aquellas en las que le corresponda). Este seguimiento se hará con el respaldo de la Gerencia, quien visa el presente documento y a quien se comunicarán periódicamente los resultados de su cumplimiento, semestralmente el primer año y anualmente en los siguientes, a menos que hubiera alguna circunstancia extraordinaria que así lo requiera.

Si de manera excepcional la necesidad de cambios detectados fuera considerada de gran impacto y se diera antes de cumplida la vigencia establecida, el responsable del plan propondrá y coordinará a los responsables de los objetivos, a fin de consensuar si se diseña o no una nueva edición.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ayala, D. (2007). Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de bahías de Huatulco, oax. México
- Arias, O, Fidas G. (1999). El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. Caracas, Venezuela: 3ra. ed..., Editorial episteme, C.A.
- Arriaga J. (2008). Comunicación interna, base en el diagnóstico y gestión del clima laboral. Chile: Inside.com. Disponible en: <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/2008/09/comunicacion-interna-base-en-diagnostico.html>
- Ávila, A. Manual Práctico para la utilización del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional. Soporte digital. Revista Psicología On line
- Barquero D. (2000). Manual de Relaciones Públicas, publicidad y comunicación. Escuela Virtual de empresas. España.: 4ta edición.
- Barranco, Javier (2008). Plan de Comunicaciones Internas. Revista Tendencias 21. España. Disponible en: http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html
- Chiavenato I. (2002). Gestión del Talento Humano. Ed. MC Graw-Hill.
- Normas APA (2002), Normas APA- UNERMB (2004), Normas APA-UPEL (2006). Transcripción y Diseños: Prof. Marcelo Ballester B.
- FormaSelect. Escuela de Negocios (1996). Objetivos del Módulo: Comunicación Interna de la Empresa. Madrid-España
- Goncalves, A. (2000). Dimensiones del Clima Organizacional. España: Nuevo Espasa Ilustrado.
- Gragera G., Fernando (2010). Plan de Comunicación Interna 2010–2012. Gerencia De Atención Primaria Talavera de la Reina. España

- Grupo de Trabajo (2006). Plan de Comunicación del Plan Pcasus, Dirección de Recursos Humanos. Universidad de Sevilla. España.
- Kreps, G (1995). La comunicación en las organizaciones. Estados Unidos: Editorial Addison- Wesley, Delaware.
- Martínez L. (2008). Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#resultados>
- Revista Camafu (2206). Manual para fortalecer y/o desarrollar competencias directivas ligadas a la gestión exitosa. México. Disponible en: <http://www.camafu.org.mx/index.php/id--imagen-y-cultura-organizacional-.html> Gerencia Social
- Martínez O. (2009). Procedimiento para fortalecer la comunicación interna en la Sucursal Cuba. Las Tunas: Gestipolis.com
- Molinari, P. (Disponible en: <http://mx.hsmglobal.com/notas/41906-marca-empleo>)
- Morles, V (1994). Planeamiento y análisis de investigaciones (8a ed.). Caracas: El Dorado.
- Natividad L, (2005). Evaluación del clima organizacional y de la comunicación interna en una empresa en perfeccionamiento empresarial. Universidad de la Habana, Cuba. Disponible en: www.psicologiaonline.com
- Rivera, V. (2011). Diagnostico organizacional. Portal de Relaciones públicas. RRPPnet. Chile. Disponible en:
- Robbins, S. (1987). Comportamiento organizacional. Conceptos controversias y aplicaciones, México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, J. (2002). El Elergonomista.com. Barcelona, España: Facultad de Comunicación Blaquerna. Disponible en: <http://www.elergonomista.com/decisiones.html>
- Vértice, P (2008). Comunicación Interna Gestión de Empresas. España: Ed. Vértice.

- Sampieri R. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Sotillo, R (2000). Publicado en: www.capitalemocional.com.ar.
<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna2.htm>

ANEXOS

Trabajo Especial de Grado: Especialización Comunicación Organizacional

Estimado, el siguiente instrumento de comunicación pretende recoger información estrictamente académica, de carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivo para mi Trabajo Especial de grado. Por favor, dedique aproximadamente 10 minutos a responder esta encuesta. Es importante que responda con sinceridad.

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

¿A qué centro de trabajo pertenece? (*)

- Marketing y/o Producto
- Ventas
- Finanzas
- Operaciones
- Gerencia General
- Recursos Humanos
- T.I.

Comunicación interna en general

Por favor, valore la comunicación interna en mabe venezuela y las herramientas principales a través de las que se realiza.

En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de mabe venezuela con sus empleados? (*)

- Nada satisfecho Poco satisfecho Satisfecho Bastante satisfecho Muy satisfecho

Por favor, valore del 1 al 4, siendo 1 la puntuación mínima y 4 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación: (*)

	1	2	3	4
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Circulares y notas corporativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicados internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartelera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buzón de Sugerencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infomabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cuál cree usted que es el tipo de comunicación existente en mabe venezuela? (*)

Del jefe al empleado

Del empleado al jefe

Entre rangos similares

Comunicación con los empleados

En el siguiente bloque de preguntas le pedimos su opinión sobre la comunicación llevada a cabo por mabe venezuela con sus empleados.

Por favor, valore del 1 al 4, siendo 1 la puntuación mínima y 4 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

La comunicación que me facilita mabe venezuela...

(*)

	1	2	3	4
...logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios, aplicaciones y departamentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cree que la comunicación interna en mabe venezuela favorece que el empleado conozca los valores de la compañía? (*)

No lo creo

No demasiado

A medias

Si, bastante

Si, mucho

No estoy seguro/a

Si ha contestado "No", o "No demasiado" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto?

Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.

- Falta de tiempo en general
- Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas, etc.)
- Desconocimiento de su relevancia para la compañía
- Falta de una definición clara de estos valores
- Otro (por favor, especifique)

¿Qué importancia cree que tienen para mabse venezuela cada uno de estos valores? (siendo 1 "Poco importante" y 4 "Muy importante": (*))

	1	2	3	4
Ética e Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comunicación con los compañeros

Por favor valore la manera en que se establece la comunicación en mabse venezuela, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

Por favor, valore del 1 al 4, donde 1 es la puntuación mínima y 4 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:(Con mis compañeros de departamento:)

	1	2	3	4	NS/NC
¿La comunicación es efectiva?	<input type="checkbox"/>				
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	<input type="checkbox"/>				
¿Fluye adecuadamente la información?	<input type="checkbox"/>				
¿Considera que hay suficiente diálogo?	<input type="checkbox"/>				

Por favor, valore del 1 al 4, donde 1 es la puntuación mínima y 4 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:(Con los de otros departamentos o servicios:)

	1	2	3	4	NS/NC
¿La comunicación es efectiva?	<input type="checkbox"/>				
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	<input type="checkbox"/>				
¿Fluye adecuadamente la información?	<input type="checkbox"/>				
¿Considera que hay suficiente diálogo?	<input type="checkbox"/>				

Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:(Con mis compañeros de departamento): (*)

	Se usa poco	Uso adecuado	Se usa en exceso	NS/NC o no procede
Reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video conferencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:(Con los de otros departamentos o servicios): (*)

	Se usa poco	Uso adecuado	Se usa en exceso	NS/NC o no procede
Reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video conferencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comunicación con su jefe

A continuación nos gustaría que valorase la comunicación que establece con su jefe en su trabajo diario.

En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe? (*)

Nada efectiva	Poco efectiva	Efectiva	Bastante efectiva	Muy efectiva	No estoy segura
<input type="checkbox"/>					

Por favor, valore del 1 al 4 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 4 "Completamente de acuerdo":

MI jefe ... (*)

	1	2	3	4
...transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...contribuye a mi desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...transmite y explica los temas salariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...genera un sentimiento de pertenencia a la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...transmite los objetivos y resultados de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...transmite los valores de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación? (*)

	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso
Reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Circulares, notas ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video conferencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Ha realizado entrevista de evaluación en el último año? (*)

Si No

Si es así, por favor, valore su grado de utilidad:

Nada útil Poco útil Bastante útil Muy útil No estoy seguro/a

Si lo desea, indique sobre qué temas de le gustaría que le facilitase información su jefe:

Comunicación con los responsables de la compañía

Nos interesa conocer su percepción sobre su libertad para trasladar información y comunicarse con su jefe directo y otros cargos de la empresa, y si cree que ésta se tiene en cuenta.

En términos generales ¿usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otros cargos de la compañía?.

Para responder, utilice la escala del 1 al 4, en la que 1 es la puntuación mínima y 4 la máxima. (*)

	1	2	3	4
Con mi jefe directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Con otros cargos de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados puede verse afectada?... (*)

	Si	No
... Cuenta con herramientas adecuadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Cree un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea reflejar algún comentario sobre este tema por favor, utilice el siguiente espacio:

¿Tiene un equipo de personas a su cargo?

- Si
 No

Gracias por su colaboración

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración, para desarrollar mi TEG.