



Universidad Central de Venezuela

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL REPLANTEAMIENTO DE
LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN
ROCKWELL AUTOMATION DE VENEZUELA C.A**

Reformando la cultura Rockwelliana

Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social

Autora: Romina Alejandra Visla Rivas

Tutor: Luis Santiago

Junio, 2014

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
Trabajo Especial de Grado para optar a la Licenciatura de Comunicación Social

**“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL REPLANTEAMIENTO DE
LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN
ROCKWELL AUTOMATION DE VENEZUELA C.A.”**
Reformando la cultura Rockwelliana

Autora: Romina A. Visla Rivas

Tutor: Luis Santiago

Fecha: Junio / 2014

RESUMEN

En la presente investigación se planteó como objetivo central la reformulación de las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A, considerando que el clima organizacional en medio del cual el personal de la empresa desenvuelve sus labores no es el adecuado. La problemática fundamental observada radicó, en líneas generales, en la ausencia de planificación en las comunicaciones internas, lo cual genera ruido y un efecto negativo que incide en el desenvolvimiento de todo el sistema comunicacional de la organización. Esta falta de planificación ha generado una serie de situaciones negativas en las comunicaciones internas. El estudio se justificó con base en tres aspectos: aporte práctico, el social y el teórico, en atención a la importancia que tiene para la organización que sus trabajadores cumplan eficientemente y con compromiso al logro de los objetivos organizacionales, con identidad corporativa y apego a sus fines y valores. Como resultado del problema identificado en el sistema comunicacional en Rockwell Automation de Venezuela C.A, se recomendó a la empresa implementar un plan de comunicaciones internas, que se fundamente en un Plan Estratégico que facilite la fluidez de la información entre el público interno.

Palabras claves: Comunicación, proceso comunicacional, cultura organizacional, comunicaciones internas.

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
Trabajo Especial de Grado para optar a la Licenciatura de Comunicación Social

**“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL REPLANTEAMIENTO DE
LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN
ROCKWELL AUTOMATION DE VENEZUELA C.A.”**
Reformando la cultura Rockwelliana

Autora: Romina A. Visla Rivas

Tutor: Luis Santiago

Fecha: Junio / 2014

ABSTRACT

In the present investigation was raised as central objective the reformulation of the internal communications at Rockwell Automation of Venezuela C.A, whereas the organizational climate in the midst of which the employees of the company performs their work it is not adequate. The observed fundamental problem settled, in general, by the absence of internal communications' planning, which generate noise and a negative effect that affects the development of the communication system of the whole organization. The study is justified based on three aspects: social, theory, and practical contribution, in attention to the importance that has for the organization that their employees comply efficiently and with commitment to the achievement of organizational objectives, corporate identity and adherence to its goals and values. As a result of the problem identified in the communication system at Rockwell Automation of Venezuela C.A, I recommended the to company implement an internal communications plan, which is based on a Strategically Plan that facilitates the flow of information between the internal public.

Key words: Communication, communication process, organizational culture and internal communications.

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la salud y la fuerza necesaria para llegar a esta etapa de mi vida y lograr mis objetivos, a mis familiares, en especial a mi madre y a mi hermana que me han dado su apoyo en todo momento, a Víctor por sus consejos, motivación y paciencia, a mi tutor por brindarme siempre apoyo y orientación en cada paso, a los profesores y a la Universidad Central de Venezuela por ayudarme cada día a desarrollar las habilidades necesarias para formarme como profesional y a los que participaron directa e indirectamente en la elaboración de este trabajo de grado.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios

Por darme la oportunidad de llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

Gracias a mi madre

Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida.

Gracias a mi hermana

Por sus comentarios, sugerencias y opiniones.

Gracias a mi novio Víctor

Por darme el apoyo incondicional que siempre necesité.

Gracias al tutor y a cada uno de los profesores

Por mi desarrollo profesional durante mi carrera.

Gracias a todos mis amigos

Que estuvieron conmigo y compartimos tantas aventuras y experiencias.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE CUADROS	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	04
1.1 Planteamiento del Problema	04
1.2 Alcances de la Investigación	10
1.3 Limitaciones de la Investigación	11
1.4 Objetivos de la Investigación	12
1.4.1 Objetivo General	12
1.4.2 Objetivos Específicos	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes de la investigación	13
2.2 Bases Teóricas	18
2.2.1 La Comunicación en las organizaciones	19
2.2.1.1 Proceso comunicacional	21
2.2.1.2 Comunicaciones Internas	26
2.2.1.2.1 Fidelización	28
2.2.1.2.2 Clientes Internos	30
2.2.1.2.2.1 Satisfacción Laboral	31
2.2.1.2.3 Clima Organizacional	32
2.2.1.2.4 Cultura Organizacional	33
2.2.1.2.4.1 Valores Organizacionales	35
2.2.1.3 Gerencia de las Comunicaciones en las Organizaciones	36
2.2.1.3.1 Motivación Laboral	39
2.2.1.3.2 El Cambio Organizacional	41
2.2.1.3.3 Liderazgo	44
2.2.2 Planificación Estratégica	45

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	49
3.1 Tipo de investigación	49
3.2 Diseño de investigación	50
3.3 Sistema de Variables	51
3.3.1 Definición conceptual	52
3.3.1 Definición operacional	54
3.4 Población y Muestra	55
3.4.1 Población	55
3.4.1 Muestra	56
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	58
3.5.1 Técnicas	58
3.5.2 Instrumentos	60
3.6 Validez del instrumento	65
3.7 Técnicas de análisis de resultados	67
3.8 Procedimiento	68
3.9 Fases de la investigación	69
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
4.1 Diagnostico de las Comunicaciones Internas	72
4.2 Análisis Situacional	74
4.3 Análisis Situacional DOFA	83
4.4 Objetivos del Plan Estratégico	85
4.5 Presentacion de Resultados	86
4.6 Análisis general de resultados	110
4.7 Consideraciones Estratégicas	112
4.8 Planteamiento Táctico	117
4.8.1 Recursos	117
4.8.2 Efecto esperado	120
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
5.1 Conclusiones	122
5.2 Recomendaciones	125
LISTA DE REFERENCIAS	128
ANEXOS	135
Anexo A: Encuesta	136
Anexo B: Cuaderno de comunicación interna	140

ÍNDICE DE CUADROS

	pp.
Cuadro N° 01: Identificación y definición de variables	53
Cuadro N° 02: Operacionalización	55
Cuadro N° 03: DOFA	83
Cuadro N° 04: Adecuada integración	90
Cuadro N° 05: Interacción adecuada	91
Cuadro N° 06: Proceso de integración grupal	92
Cuadro N° 07: Acciones para mejorar el proceso	93
Cuadro N° 08: Actividades y tareas	94
Cuadro N° 09: Actividades	95
Cuadro N° 10: Remuneración y beneficios	96
Cuadro N° 11: Carga horaria	97
Cuadro N° 12: Retiro de beneficios	98
Cuadro N° 13: Ambiente de trabajo	99
Cuadro N° 14: Mejora del ambiente	100
Cuadro N° 15: Valores	101
Cuadro N° 16: Identidad corporativa	102
Cuadro N° 17: Formas de conocer los valores	103
Cuadro N° 18: Relación entre compañeros	104
Cuadro N° 19: Relación jefe – empleado	105

Cuadro N° 20:	106
Méritos y valores	
Cuadro N° 21:	107
Fluidez de la comunicación	
Cuadro N° 22:	108
Mejora de la comunicación	
Cuadro N° 23:	109
Mecanismos para mejorar la comunicación	
Cuadro N° 24:	117
Recursos	
Cuadro N° 25:	119
Planteamiento Táctico	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pp.
Gráfico N° 01: Elementos de la comunicación	25
Gráfico N° 02: Marco estratégico	77
Gráfico N° 03: Adecuada integración	99
Gráfico N° 04: Interacción adecuada	100
Gráfico N° 05: Proceso de integración grupal	101
Gráfico N° 06: Acciones para mejorar el proceso	102
Gráfico N° 07: Actividades para mejorar el proceso	103
Gráfico N° 08: Actividades	104
Gráfico N° 09: Remuneración y beneficios	105
Gráfico N° 10: Carga horaria	106
Gráfico N° 11: Retiro de beneficios	107
Gráfico N° 12: Ambiente de trabajo	108
Gráfico N° 13: Mejora del ambiente	109
Gráfico N° 14: Valores	110
Gráfico N° 15: Identidad corporative	111
Gráfico N° 16: Formas de conocer los valores	112
Gráfico N° 17: Relación entre compañeros	113
Gráfico N° 18: Relación jefe – empleado	114
Gráfico N° 19: Méritos y valores	115

Gráfico N° 20:	116
Fluidez de la comunicación	
Gráfico N° 21:	117
Mejora de la comunicación	
Gráfico N° 22:	118
Mecanismos para mejorar la comunicación	

INTRODUCCIÓN

El ser humano vive en constante evolución y está inmerso en un mundo globalizado a través de la comunicación permanente; es decir, sujeto a la constante interacción entre personas, organizaciones y sistemas. Se observa así, que no se puede convivir si no hay procesos de comunicación que interconecten ideas, pensamientos y acciones, idealmente en cohesión y armonía.

Pensar en la comunicación en las organizaciones y en las instituciones lleva al desafío de utilizar una mirada micro y una macro en simultáneo para poder entender la importante relación de ambas, entre lo individual y lo social. Este pensamiento debe ser transdisciplinario, repensando las organizaciones, instituciones e individuos desde la comunicación.

Ciertamente, toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, caracteriza, diferencia y le da una imagen propia. Por lo tanto, es importante conocer, expandir y consolidar esa cultura ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices. Es decir, la cultura direcciona el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

También se debe tomar en cuenta que las comunicaciones internas en toda organización contribuyen al logro de objetivos institucionales, modelan y orientan

conductas, el sentido de pertenencia y el compromiso con los fines, valores y principios de la organización, al igual que canalizan los conflictos que pueden presentarse a consecuencia de la natural interacción humana.

Interesarse por esta temática pone en evidencia la aspiración de aportar elementos revitalizadores al tejido social organizacional y, sobre todo, la necesidad de repensar creativamente los modos de entender y asumir la diversidad en la vida cotidiana. En definitiva, la esencia del análisis se centró en construir un marco teórico y conceptual a partir de los cuales se pueda comprender la complejidad comunicacional a lo interior de las organizaciones e instituciones, en el marco de las relaciones individuales y colectivas que allí se desarrollan.

Con base en lo anteriormente expresado, el objetivo primordial de esta investigación es definir las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A., con el fin de mejorar el clima organizacional e implementar los procesos comunicacionales adecuados para fortalecer la identidad corporativa.

Todos estos temas asociados al ámbito de la comunicación organizacional son desarrollados en esta investigación, la cual se ha estructurado de la siguiente manera: desde el punto de vista del contenido, la autora ha establecido basarse en el modelo de Planificación Estratégica de Proyectos, aun cuando sólo se trabaja sobre los primeros aspectos (investigación y planificación), también se va a explicar cómo se

va a hacer la ejecución y cuáles mecanismos se utilizarán para concretar la evaluación, una vez efectuada la ejecución. Desde la perspectiva teórica, esta investigación pudiera servir como fuente de información para futuros investigadores que deseen incursionar en temas relacionados con la comunicación organizacional; le corresponde a los profesionales con visión y pensamiento sistémico, integrar la comprensión de la filosofía comunicacional moderna y su aplicación práctica, orientando de modo prospectivo el mejoramiento de la calidad humana, laboral y productiva de los trabajadores, haciéndolos cada vez más conscientes del sentido del deber y del compromiso con la sociedad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

El mundo organizacional e institucional moderno se asienta en procesos internos que propician la integración de sus miembros, en el marco de líneas comunicacionales que orientan la gestión y la hacen más eficiente. En este orden de ideas, Koontz y otros (2005) señalan que “una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 682).

De lo expresado se deduce que la comunicación constituye un pilar fundamental para el desarrollo de las relaciones laborales, pues de este proceso depende, en buena medida, el logro de los objetivos institucionales tanto como el buen clima en que se debe desarrollar el sistema de relaciones. De acuerdo con lo afirmado por Guédez (2010):

Es imposible prescindir de la comunicación en una organización, tanto en lo interno como hacia afuera de los muros de la institución, toda vez que mediante la comunicación se logran objetivos y se difunden, por lo que resulta fundamental contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los directivos - personal – comunidad, una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma (p. 308).

La ocurrencia de un proceso comunicacional efectivo a lo interno de un organismo, depende directamente de la interacción generada por un conjunto de componentes con sentido bidireccional, que se cumplen en el marco de una secuencia lógica de pasos hasta alcanzar los objetivos propuestos; este proceso puede presentarse de diferentes maneras dependiendo del contexto en el que ocurra, que bien puede ser en el ámbito individual o en el colectivo, tanto en el privado como en el público, o mezclados entre sí en el terreno de lo colectivo-público.

En tal sentido, la práctica de la comunicación en las organizaciones involucra una variedad de cuestiones donde se mezcla lo subjetivo con lo institucional, lo personal con lo colectivo, lo emocional con lo racional, y corresponde a la gerencia disponer de todas las herramientas y medios necesarios para garantizar un manejo adecuado de este entramado de relaciones, en función de que no lleguen a afectar lo fundamental de la organización. Cuando estas situaciones se desbordan, pueden generar crisis internas que ameritan la oportuna intervención gerencial mediante una delicada “cirugía” comunicacional. Desde esta perspectiva, tal como lo expresan Tironi y Cavallo (2008):

La capacidad de salir bien de una crisis, también depende en buena medida del trabajo previo que se haya realizado, de la reputación y el crédito que haya tenido la empresa, de lo que haya sido capaz de cultivar previamente con sus públicos relevantes, es decir, del *stock* de confianza. La reputación y *stock* de confianza son una de las principales fuentes de valor intangible de las empresas de hoy (p. 288).

De allí la importancia del tema comunicacional dentro de la organización, tomando en consideración que éste es un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar la cultura propia de cada organización y orientarla hacia el correcto logro de sus objetivos. Además, la comunicación tiene especial preponderancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional, que naturalmente genera conductas de resistencia que pueden poner en riesgo los valores de la organización.

En este orden de ideas, es vital para el mundo organizacional, además de consolidar la cultura que define e identifica a la organización, su imagen, metas y objetivos, fines y valores, también fijar estos aspectos a la identidad corporativa del personal, que los trabajadores se vean reflejados en ellos y sientan que son parte de su propia interioridad. Allí, cultura y comunicación organizacional se convierten en la llave para establecer el clima de relacionamiento adecuado.

Por su parte, la comunicación generaliza las directrices, las hace llegar donde deben llegar, los valores los hace compartidos y acerca los objetivos corporativos a los personales. En consecuencia, un manejo gerencial en esta dirección genera la confianza mutua que se requiere para trabajar armoniosamente, lo cual unido al capital humano se convierte en un patrimonio fundamental de la organización. Esta confianza es algo que hay que trabajar durante los tiempos de calma para enfrentar tranquilamente los tiempos difíciles que traen las crisis. Tal como lo expresan Tironi y Cavallo (2008):

Más porque representa uno de los capitales estratégicos de la organización; y menos, porque sólo puede ayudar ante una crisis, no evitarla ni resolverla. Y por ello, no se construye de un día para otro; es el resultado de un trabajo sistemático y permanente; de la puesta en práctica de un estilo que se confunde con la identidad misma de la organización (p. 288).

Así, con el desarrollo de la cultura organizacional y de las políticas comunicacionales, las organizaciones asumen compromisos de gestión sensibles a los requerimientos de sus trabajadores, pues el dominio de las mismas, su razón de ser y objetivos fundamentales, son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose con ello su productividad, lo cual sin duda responde a una forma específica de gestión en cada organización.

La empresa Rockwell Automation de Venezuela C.A no escapa de esta realidad organizacional, toda vez que en su seno se evidencia un conjunto de situaciones problema que inciden en el desenvolvimiento sano de su clima organizacional. De no atenderse, estas situaciones posibilitan conflictos de orden interno, que pudieran rebasar la capacidad de acción de la gerencia de atenderlos oportunamente, a fin de que no trasciendan más allá de un simple malestar laboral.

En este sentido, durante los últimos 5 años en los cuales la autora ha laborado en la empresa, ha observado desmotivación y malestar en el personal por dos razones principales: en primer lugar, a pesar de que la misión, visión y objetivos están claramente definidos, la mayoría del personal no está familiarizado, ni trabaja en concordancia a ellos, ni se siente identificado en su accionar.

En segundo lugar, se evidencia gran malestar y desmotivación desde el punto de vista de las reivindicaciones laborales porque el personal no se siente bien retribuido, el sueldo se considera incongruente con el trabajo que se realiza, la carga horaria de trabajo es excesiva, una gran cantidad de personas trabajan más de ocho horas. De la misma manera, algunos beneficios como la fiesta y la cesta navideña ya no se realizan por falta de presupuesto.

Es posible interpretar que una de las causas fundamentales de toda esta problemática se debe a que la empresa no posee un departamento de comunicaciones, que genere las condiciones adecuadas para solventar y encauzar estos problemas y, aún cuando por razones de presupuesto se sabe que su creación no es posible por ahora, también es importante que se desarrollen acciones comunicacionales para que el personal pueda estar más familiarizado con lo que hace la empresa.

Es precisamente en este sentido que cobra relevancia y pertinencia plantearse un estudio de esta naturaleza, que estaría orientado a definir las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A, en razón de lo cual la autora se ha planteado la siguiente interrogante que da sentido a la investigación y la orienta teórica y metodológica:

¿Cuáles son los problemas que presentan las comunicaciones internas de Rockwell Automation de Venezuela C.A y cómo pudiesen solventarse a través de un plan de comunicaciones internas?

Emprender una investigación para responder esta interrogante se justifica en el marco de la carrera de comunicación social, toda vez que su contenido, esencia y filosofía se fundamenta en el proceso comunicacional como elemento articulador de la vida humana y, en el ámbito organizacional, con mucha más razón y en virtud del entramado relacional que allí se genera, que amerita la intervención comunicacional para mantener y dirigir el ambiente laboral en su correcta dimensión; en este sentido, corresponde a los profesionales de la comunicación social como responsabilidad vital, el diseño de planes de comunicaciones que coadyuven en el logro de estos objetivos institucionales.

La organización empresarial moderna de hoy se fundamenta en la importancia de la comunicación y el desarrollo de la cultura organizacional como aspectos primordiales, que incorporan elementos de valor para enfrentar las crisis de cualquier orden que pudiera movilizar a la organización. Esto es normal en sociedad como las actuales sujetas a complejidades extremas.

En este contexto comunicacional de la organización, la importancia de este trabajo se enmarcará en tres aspectos considerados fundamentales y pertinentes, los cuales son el aporte práctico, el social y el teórico; el primero viene dado por la oportunidad de proporcionar a Rockwell Automation de Venezuela C.A., una herramienta de orden gerencial, que le permita orientar cotidianamente sus acciones en un marco comunicacional adecuado, frente a cualquier situación que ponga a prueba la gestión.

Desde el punto de vista del aporte social y teórico, la investigación para desarrollar la propuesta de comunicacional estratégica interna para el procesamiento y manejo de la información se orienta a fortalecer en su personal la conciencia del trabajo en equipo, en armonía, con valores integradores que sustenten su desempeño, generando en ellos sentimientos de logros que favorezca la motivación interna y el clima organizacional y, en consecuencia, la prestación óptima y eficiente de un servicio.

1.2. Alcances de la Investigación

La presente investigación presenta un alcance específico, tomando en consideración que tiene un radio de acción delimitado perfectamente en la empresa Rockwell Automation de Venezuela C.A., el cual establece claramente el ámbito donde se desarrollará el estudio.

Por otra parte, desde el punto de vista del contenido, la autora ha establecido basarse en el modelo de Planificación Estratégica de Proyectos, aún cuando sólo se efectuarán los dos primeros aspectos (investigación y planificación), tomando en consideración el tiempo limitado que se dispone para su realización, lo que no permite la ejecución del plan.

1.3. Limitaciones de la Investigación

En términos generales, no se evidencia limitante alguna que pueda obstaculizar de manera definitiva la realización del estudio referido a definir las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A. Asimismo, es importante destacar que desde el punto de vista técnico y operativo, se dispone de los equipos necesarios para desplegar en su totalidad el desarrollo de la investigación.

Por otra parte, en cuanto a los materiales requeridos para sustentar las diversas perspectivas del estudio, hay acceso a las diferentes referencias, bibliográficas, cibergráficas y hemerográficas, así como a los trabajos relacionados con la temática en estudio, a fin de que puedan servir como antecedentes necesarios a la investigación, los cuales pueden ser ubicados con relativa facilidad.

No obstante lo anterior, se presentan dos aspectos que limitan la puesta en práctica del plan, toda vez que se dispone para su realización, el cual está previsto para un período de cuatro meses, por lo que no permitirá llegar a una etapa más avanzada. Además, la empresa no cuenta actualmente con el presupuesto suficiente para crear un Departamento de Comunicaciones ni para la contratación de personal que se encargue de la ejecución de un plan de comunicaciones.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Definir las posibles estrategias para el replanteamiento de las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Investigar al público interno de Rockwell Automation de Venezuela C.A
- Investigar y describir el actual funcionamiento del sistema comunicacional interno de Rockwell Automation de Venezuela C.A
- Elaborar un diagnostico organizacional de las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A
- Definir las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A a partir de las necesidades del público interno

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se elaboran los conceptos y teorías que constituyen un cuerpo unitario de definiciones, por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados en esta investigación; en tal sentido, este marco teórico hace referencia a las teorías que están relacionadas con el campo de la comunicación organizacional y temas asociados, con base en estudios realizados previamente, al igual que textos y documentos que sirven de soporte al estudio.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son todos aquellos estudios realizados con anterioridad que permiten aclarar, analizar e interpretar el enfoque metodológico que se plantea en una investigación. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2000) indican que en los antecedentes “se trata de hacer una síntesis conceptual de la investigación o trabajo realizado sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma” (p.52); es decir, se refiere a la revisión de estudios relacionados directa e indirectamente con el problema de estudio.

Por lo tanto, es de gran importancia precisar la existencia de investigaciones previas que guarden relación con la que se llevará a cabo, con la finalidad de determinar en qué grado pudieran ser útiles como marco de referencia para el

proyecto y constituir un aporte documental representativo para el desarrollo del mismo, tal como los que a continuación se exponen:

Latuff y Nakhoul (2008) desarrollaron un estudio titulado “La Comunicación Digital en la Sociedad del Conocimiento”, trabajo de grado realizado en la Universidad Arturo Michelena, para optar por el título de Licenciadas en Comunicación Social, desarrollado bajo la modalidad de monografía enmarcada en una metodología cualitativa. Este trabajo de grado tuvo como propósito identificar el rol que la sociedad le está dando a la comunicación digital.

Entre las conclusiones fundamentales de este estudio está, por una parte, que las organizaciones de hoy precisan del manejo de tecnologías de información y comunicación para fortalecer y mejorar los procesos comunicacionales; por la otra, consideraron de manera concluyente que el monitoreo constante de los procesos comunicacionales beneficia el logro de los objetivos corporativos, por lo que la gerencia no debe perderlos de vista. Es allí en donde se puede comparar la importancia de nuestra investigación con el presente estudio, ya que ambos se basan teóricamente en aspectos referenciales comunes como es la comunicación como instrumento para mejorar la calidad del conocimiento, tomando en cuenta que esta es un recurso muy útil y fundamental para el intercambio y transmisión de información.

Montenegro (2009), desarrolló una investigación bajo el título “Relación entre el Proceso Comunicacional, el Clima Laboral y sus Efectos sobre el Desarrollo

Organizacional en Momentos de Cambio”. Este trabajo especial de grado se presentó para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo; el mismo se planteó el objetivo central de analizar los efectos de modificación que operan los cambios sobre el clima organizacional y, en consecuencia, cómo se afecta sobre el desarrollo de la organización.

Aunque siempre ha vivido la Humanidad en un mundo en transformación, ninguna época de la historia se compara a la rapidez con que los cambios se dan en la actualidad. El mundo vive bajo una oleada de impactos de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos sin precedentes; prueba de ello es que la velocidad de los cambios que se han dado durante la década de los noventa es aproximadamente diez veces mayor a la registrada en la década de los ochenta.

Las principales características que denotan dichos cambio giran alrededor de la globalización, la tecnología y la necesidad de la delegación de autoridad para una mejor adaptación al cambio; en tal sentido, el estudio trabajó en profundidad la relación determinante que se genera entre el desarrollo organizacional y el clima que reina en una organización en aquellos momentos en que se producen cambios dentro de la misma.

El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización y, el proceso comunicacional no es la excepción; en este sentido, el desarrollo organizacional tiene como objetivo principal

el aumentar la capacidad de la organización para manejar el cambio en su desarrollo natural a lo largo de su vida; los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, alcanzan e influyen en el desarrollo de las organizaciones.

Vásquez (2009) en su trabajo titulado la Cultura Organizacional presente en Dayco Telecom C.A en la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, presentó una estrategia para el fortalecimiento de la Comunicación gerencial a través de un estudio descriptivo, utilizando la técnica de la observación, que fue aplicada como una técnica de investigación y consistió en ver y oír lo que se deseaba estudiar.

La población en estudio fue de ochenta y cinco (85) empleados de los distintos departamentos de Dayco Telecom C.A, del total de ésta se tomó una muestra de ochenta y cuatro por ciento (84%) que representó un total de setenta y un (71) trabajadores.

Se concluyó que la empresa Dayco Telecom, C.A., presenta una cultura organizacional donde predomina la actuación amistosa-colaboradora, además de ciertos elementos característicos de una cultura familiar y escasos pero evidentes rasgos de lo que se denomina una cultura agresiva. Esta observación permitió crear el sustrato para una estrategia en función del fortalecimiento del proceso comunicacional, para hacerlo más acorde a la gerencia y menos informal.

Granadino (2008) realizó una investigación en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), para optar por el título de Magister en Desarrollo Organizacional titulada: Propuesta de un Programa Motivacional Dirigido a los Trabajadores del Departamento de Compras del Centro Asistencial “Doctor Miguel Pérez Carreño”, Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS).

Este estudio utilizó una población de dieciocho (18) trabajadores aplicando técnicas e instrumentos de recolección de datos tales como: el análisis documental y un cuestionario de alternativas fijas. Cabe destacar que el autor se planteó como propósito el desarrollo del programa motivacional para el personal interno del Departamento de Compras del Centro Asistencial Dr. Miguel Pérez Carreño, en vista de la situación presentada allí por los despidos masivos que se generaron a consecuencia de la implementación de una política de reducción de personal que no fue informada de manera adecuada.

Desde el punto de vista de la metodología, la investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo y nivel descriptivo.

Como conclusión el autor señala que un programa motivacional es de gran importancia para aumentar el compromiso laboral del trabajador; de igual manera, indica que la motivación se da en función del clima organizacional predominante. Para ello hay que romper con los viejos paradigmas y efectuar un estilo de mando o

liderazgo denominado horizontal, de esta forma el empleado se sentirá más a gusto con la empresa o institución.

La directiva del Centro Asistencial aceptó en su momento aplicar el programa, el cual funcionó positivamente durante un período de seis meses. El aporte de esta investigación se enmarcó en tomar en cuenta algunas bases teóricas relevantes en materia de motivación.

2.2 Bases Teóricas

De acuerdo a Arias (2006), las bases teóricas “constituyen el grupo de conceptos y/o constructos que representan un enfoque determinado del cual se deriva la explicación del fenómeno o problema planteado.” (p.39). En tal sentido, a continuación se exponen el conjunto de teorías y conceptos que fundamentan el desarrollo de este estudio.

En este punto se tocarán conceptos asociados a la comunicación como tema central, tomando en consideración que constituye el aspecto medular de la investigación. En el mismo orden de ideas se abordarán conceptos referidos al ámbito organizacional, tales como la gerencia de las comunicaciones, la motivación y satisfacción laboral, pues es en este contexto donde se desarrollarán las estrategias comunicacionales que el presente estudio aspira elaborar.

2.2.1 La Comunicación en las Organizaciones

El término comunicación, de acuerdo a Keller (2006), “proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad” (p. 67). Por esto se entiende que a nivel etimológico, se observe la estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad: se está en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación.

En este orden de ideas Pasquali (1998) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social” (p. 87). De lo anterior se desprende que el término comunicación debe reservarse al intercambio de mensajes entre humanos, indistintamente de los aparatos y medios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Para Fernández (2000), a la comunicación le es necesario “un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos” (p. 121).

En el mundo actual, está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización; según lo que afirman Katz y Khan, (2000), la comunicación es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (p. 76). En esta misma línea de ideas Marín (2002), propone que la comunicación es “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (p.35).

De acuerdo a Keller (2006), la comunicación se puede describir “como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional” (p. 99).

En este sentido Lassaballet (2000) afirma que “El proceso de las comunicaciones dentro de las organizaciones contiene elementos referidos propiamente a la estructura organizacional y otras al aspecto individual” (pp. 42 y 43). Los aspectos organizacionales e individuales, son indispensables para conocer las acciones a tomar en momentos determinantes. Sin embargo, es necesario combinar ambas estructuras para lograr una verdadera comunicación organizacional.

Por otra parte, la comunicación debe constituir dentro de las organizaciones, un proceso que cubra todas sus etapas para que ésta pueda alcanzar los objetivos propuestos. Así pues, de acuerdo con Toussaint (1992):

Un proceso comunicacional ocurre cuando la fuente emite un mensaje

se dirige y envía a un perceptor o descifrador, quien representa el destino del mensaje o de la señal emitida. Podemos ver claramente, a través de esta explicación, cuáles son los pasos que se siguen para alcanzar la forma más simple de comunicación entre dos individuos (p.19).

En este orden de ideas Koontz y otros (2005) señalan que “una buena comunicación organizacional es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 682); de allí que el correcto desarrollo de la comunicación sea fundamental dentro del sistema de relaciones laborales. Así, Fernández (2008) afirma que:

Para lograr una vigorosa comunicación se hace necesaria la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con la organización, cubriendo los conflictos inevitables que se presentan y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas (p. 35).

Un proceso comunicacional adecuado constituye en factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados.

2.2.1.1 Proceso Comunicacional

En este punto es preciso recalcar que la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

El proceso comunicacional está directamente relacionado con el sistema formal y la estructura de la organización, es decir, el sistema de comunicaciones, las relaciones internas, la movilidad del personal, sus promociones y remuneración, entre otros aspectos; en consecuencia, en toda organización, la comunicación es una de las herramientas fundamentales para el logro de los objetivos de la misma y debe estar presente desde el mismo momento que nace la idea de crearla.

Las personas que conforman la organización en primer momento piensan las ideas que aspiran comunicar, luego la comunican y es allí donde se inicia el proceso de comunicación organizacional, que sin duda está tocado por todos los elementos y aspectos inherentes a la vida de la organización, sus valores, objetivos y vivencias.

Luego que esta idea toma forma en el colectivo, surge la estructura jerárquica u organizacional, que independientemente de la serie de elementos con que cuente, necesita de una comunicación eficaz para ser transferida, compartida e intercambiada dentro del cotidiano desenvolvimiento laboral. Según Carreto (2008) el proceso de la comunicación:

Se inicia desde el propio momento de la comunicación, hasta que llega al receptor, produciendo en él un determinado efecto, positivo o negativo, el acto de la comunicación sigue unos pasos, anda un camino, es decir se desarrolla. Las distintas etapas que integran este proceso se basan en tres elementos: la persona que habla, el discurso que dice la persona y la persona que escucha (p.205).

Es evidente que las relaciones sociales que se presentan en el proceso comunicacional involucran al remitente y al receptor, así como a los efectos

recíprocos sobre cada uno cuando se están comunicando. Por ejemplo, si un remitente se ve intimidado por su receptor durante el proceso de remisión de un mensaje, se verán afectados el mensaje y la interpretación que se le dará.

El proceso de la comunicación en las organizaciones es fundamental por cuanto juega un papel determinante, puesto que la manera en cómo se entrega el mensaje y cómo se interpretan las necesidades personales de la gente, sus valores e intereses, son parte del proceso de interacción con otros, y la manera en la cual una persona percibe a la otra en un proceso de interacción afecta de manera vital la forma en la cual un individuo percibirá la comunicación, en razón de las emociones que intervienen.

Tanto los aspectos organizacionales como los individuales son necesarios para conocer las decisiones a tomar en momentos precisos, por tanto es importante combinarlos para lograr una efectiva comunicación. Las organizaciones necesitan conocer cómo relacionarse con sus públicos de manera exitosa, de allí que sea oportuno un adecuado manejo de la comunicación para lograr sus objetivos. En este orden de ideas Robbins (2004) propone que:

La comunicación formal es la comunicación que sigue la cadena de mando, es parte de la comunicación requerida para hacer nuestro trabajo, mientras que la comunicación informal surge para hacer frente a necesidades que no son satisfechas por la comunicación formal. Es decir estas comunicaciones no están aprobadas por la gerencia, y no existe una estructura jerárquica predeterminada por la cual se definan (p.279).

No obstante, la falta de sanción gerencial no implica que las comunicaciones informales no existan, por cuanto los empleados crean amistades y establecen grupos, y éstos a su vez permiten que los empleados llenen los huecos en la comunicación dentro de los canales formales.

Así, la comunicación, de acuerdo con la opinión de Romaris (2009) “es un acto mediante el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información y contiene diversos elementos que facilitan o mejoran ese acto” (p. 76); así, para que un proceso de comunicación ocurra entre dos o más personas, deben estar presente los siguientes componentes:

Un emisor que es la persona que emite un mensaje.

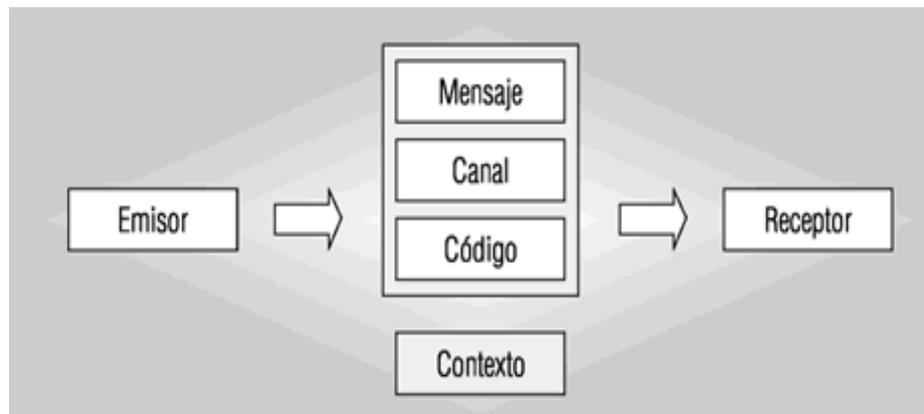
Un receptor, es quien recibe el mensaje.

El mensaje es la información que quiere ser transmitida.

El canal es el medio por el que se envía el mensaje.

El código contiene los signos y reglas que se emplean para enviar el mensaje.

El contexto refleja la situación en la que se produce el hecho comunicacional. Romaris (2009)



Elementos de la Comunicación

Fuente: Romaris (2009).

Así, se puede considerar la comunicación exitosa si el receptor interpreta la información en el sentido que pretende el emisor. Muchas veces ocurre que el mensaje no llega a donde debe llegar, a consecuencia de interferencias o ruidos. Los más habituales de ellos, de acuerdo con Romaris (2009) son:

- **Percepción:** se relaciona con los factores psicológicos del receptor (valores, opiniones, personalidad, necesidades...).
- **Sentimientos:** el receptor de la información puede sentirse estresado, culpable, asustado...
- **Personalidad:** es más sencillo comunicarse con un conocido.
- **Conocimiento:** depende de la educación y formación del receptor.
- **Negativismo:** existen palabras, gestos o situaciones que pueden provocar en el receptor un efecto contrario al que producen en el emisor. (p. 89).

2.2.1.2 Comunicaciones Internas

Dentro de la comunicación organizacional y de estructuras organizacionales se advierte la importancia que tiene la comunicación interna, ya que ésta es la clave de la motivación, permitiendo que el capital humano reconozca la libertad para expresarse, sienta que sus ideas son escuchadas y valoradas, lo que provoca mayores niveles de satisfacción en su lugar de trabajo, en una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso, así como una reducción de situaciones de conflicto con los públicos externos.

No obstante, Ritter (2005) expresa que los beneficios de una adecuada gestión de comunicación interna no son tan frecuentes en el interior de las organizaciones. Paradójicamente, esto se debe a que la comunicación es una facultad inherente a la condición de cada individuo; sin embargo, la comunicación interna de una organización precisa de una estructura adecuada que debe ser liderada y orientada conforme a un objetivo preciso. Sobre los problemas que pueden surgir en el marco de la comunicación organizacional Ritter (2005) afirma que:

En la mayoría de las organizaciones, todos son los ‘dueños’ de las comunicaciones internas. El personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos porque creen que cuando ‘bajan líneas’ comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación, comunicar. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación, principalmente las mediáticas. El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición

de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser 'tierra de nadie' y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente (p.65)

Ahora bien, es importante también no pasar por alto que la comunicación interna está dirigida a los clientes internos; es decir, a cada uno de los trabajadores de la organización. Por tanto, ésta surge como respuesta a las nuevas necesidades de motivar al equipo humano de las organizaciones y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

También es importante destacar que la comunicación interna contribuye en el propósito de incrementar la calidad del clima laboral, Gómez, M. (2007) lo define en términos de:

- Conocimiento claro sobre la organización posibilitando la construcción del sentido de pertenencia.
- Integración de las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes.
- Establecimiento y divulgación de conductos regulares, disminuyendo la incertidumbre y la indeterminación de procesos organizacionales, reduciendo por tanto, tiempos y costos.
- Difusión de los logros conseguidos por la empresa.
- Confianza por parte de los empleados para expresarse ante la dirección general, o la instancia que haga sus veces, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promoción de la comunicación a todas las escalas jerárquicas.
- Fluidez de la información en todos los sentidos - multidireccional -.

- Descentralización de la información, lo que permite el uso colectivo de la información.
- Creación de espacios para el intercambio de información y opinión. Gómez, M. (2007)

Una correcta comunicación interna es fundamental para un excelente desarrollo del clima organizacional, pues mediante su despliegue, se facilita al personal toda la información necesaria para un buen desempeño en el cumplimiento de sus labores. De esta manera se interpreta que la comunicación es un recurso necesario y de gran valor que refuerza el alcance de los objetivos de la organización, y que en consecuencia, debe ser coherente con la cultura y los objetivos de la empresa.

2.2.1.2.1 Fidelización

Cuando se habla de fidelización se puede definir como el conjunto de acciones emprendidas por una empresa para establecer, mantener y fortalecer los vínculos con sus clientes, ya sean internos o externos.

Desde un punto de vista teórico el D.R.A.E. define fidelizar como: “conseguir de diferentes modos, que empleados y clientes de una empresa permanezcan constantes en sus ideas u obligaciones sin defraudar la confianza puesta en ella.”

La fidelización implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes internos. Fidelizar a los

empleados mediante la motivación genera un ambiente que propicia la productividad y los beneficios.

En un informe de Great Place to Work (GPW) del Reino Unido, define a la fidelización de clientes como el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, ya sean los consumidores internos (empleados) o externos (usuarios finales o compradores). “En tiempos de crisis económica, tener empleados leales puede significar la diferencia entre sobrevivir o no. Una manera para que las organizaciones mejoren la fidelidad es crear y mantener una cultura de trabajo basada en la confianza”. Informe de Great Place to Work (GPW) del Reino Unido (20014).

Los empleados o clientes internos, son una herramienta importante porque se ocupan en muchas ocasiones de las relaciones entre la organización y los clientes. Se convierten en la cara visible, en el espejo donde se reflejan los valores de la empresa de cara al cliente y, en gran medida, terminan siendo los responsables de la fidelización de los clientes.

Para lograr los resultados esperados dentro de una organización hay que contar con el compromiso de clientes internos.

2.2.1.2.2 Clientes internos

La definición de cliente interno implica una dinámica de servicio dentro de la propia organización. En ese sentido, las distintas unidades organizativas se relacionan entre sí, dándose servicio unas a otras, prácticamente como el servicio o producto que se entrega a un cliente externo.

Para Pereira E. (2009) “un cliente interno es cada persona dentro de la empresa a la que se le da un servicio”. Dentro de este concepto se debe resaltar el compromiso de calidad de los servicios internos como uno de los requisitos fundamentales para que los clientes se sientan apegados a la cultura organizacional.

Mientras que los clientes internos no necesariamente pueden comprar los productos o servicios ofrecidos por su empleador, la relación con el cliente interno también juega un papel clave en el éxito de la empresa.

Pereira E. (2009) indica también cuales son los pasos para gestionar la calidad del servicio al cliente interno:

1. Identificar los procesos y sus interacciones.
2. Identificar los clientes internos de esos procesos.
3. Identificar los productos entregados a esos clientes.
4. Definir las posibles características de calidad valoradas por esos clientes.
5. Confirmar con los clientes los criterios definidos.

6. Negociar parámetros de medición para el logro de satisfacción de esos criterios (Contratos)
7. Traducir las necesidades de los clientes en requisitos para la prestación del servicio.
8. Iniciar el proceso de mejora continua para que exista una mayor satisfacción laboral. Pereira E. (2009)

2.2.1.2.2.1 Satisfacción Laboral

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque está profundamente asociado a la disposición de cumplir con funciones o tareas; su adecuado tratamiento le aporta a la organización eficiencia en el logro de sus objetivos. Al respecto, Palma (2008) expresa que la satisfacción laboral:

Se refleja en la vida particular del empleado, además, en los últimos años se da a la satisfacción laboral particular importancia por constituirse en resultados organizacionales concretos que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales (p.24).

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque aprenden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Stenennhalt (2010) lo expresa de la siguiente manera:

Todas las personas son capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación; la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes (p. 235).

La satisfacción laboral de los trabajadores compete tanto al trabajador como a la organización ya que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de la organización y, con ello, su rentabilidad. Un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo que otro que no lo esté.

2.2.1.2.3 Clima organizacional

Dentro de las comunicaciones internas se encuentra un aspecto muy ligado a la cultura organizacional, el clima organizacional. Para Martínez, M (2003), el clima organizacional “determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción” (p. 70).

En base a esto se puede definir al clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, propiedades percibidas por quienes trabajan en él. Bajo esta perspectiva, el clima organizacional es un elemento básico en la obtención de buenos resultados para la empresa, de ahí que sea imperiosa la necesidad de adelantar investigaciones dirigidas a identificar los puntos críticos que

afectan al personal, investigaciones y estudios que se convierten en un elemento clave para mejorar el logro de objetivos por parte de los empleados y reduzcan a tiempo, aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Para cualquier empresa es importante conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente su productividad. Por su parte Gan F., y Berbel G. (2007) consideran que en la actualidad el clima organizacional se proyecta por diversos enfoques, y los resume en 4 núcleos de atención:

1. La Valoración acerca de las condiciones físicas y de confort donde se realiza el trabajo.
2. Las percepciones de los miembros de la organización, en función al trabajo realizado y a las relaciones interpersonales que surgen en torno al mismo.
3. Las regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan dicho trabajo.
4. Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor. Gan F., y Berbel G. (2007)

2.2.1.2.3 Cultura Organizacional

En lo que se refiere a las organizaciones, para Fernández (2008) “cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros” (p. 89), lo cual implica aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y formas de comportamiento a lo largo de cierto período en el ámbito laboral en concordancia con los elementos inmateriales, es decir, valores y principios de la organización.

En este sentido, para Fernández (2008) la cultura podría concebirse como el conjunto de normas sociales que hacen posible la unión en una organización, es decir, expresa los valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir.

Para Robbins (2004) la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumpliendo las funciones de:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. Robbins (2004)

Por esta razón, es importante fortalecer la cultura propia de la organización, ya que gracias a ella se crea un grupo de valores, conocimientos y reglas 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. Robbins (1999) también expresa creer “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” (p.546).

De igual forma, la cultura organizacional también fomenta el compromiso más allá del interés personal de cada individuo que hace parte de la organización; incrementa la estabilidad del sistema social al cumplir una función de cohesión social

que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares orientadores del actuar de los miembros. Por último, para Robbins (1999) “la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados” (p. 601).

2.2.1.2.3.1 Valores Organizacionales

Las ideas son las proposiciones o valores reconocidos como válidos por los miembros de una organización independientemente de su validez objetiva, es decir, lo que los miembros de una organización reconocen legítimamente. De este modo, los valores pueden ser definidos para Niño y Cerro (1990) como “los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los miembros de una organización, y que influyen fuertemente en su comportamiento” (pag. 13).

Por otra parte, los valores plantean el marco ético-social, dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Tal como expresa Francés (2001), “forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal” (p. 53).

Cuando se habla de cultura organizacional, también es importante destacar que en toda empresa, una buena estrategia se caracteriza por tener presente en todo momento los valores la visión y la misión.

Por su parte, la misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo y proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la empresa. De acuerdo con Francés (2001) “es la definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación” (p. 39).

En cuanto a la visión, Stenennhalt (2010) expresa lo siguiente:

Se puede inferir que las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo, hacia el que dirigir sus esfuerzos, para definir esto deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años; el resultado de esto es lo que se suele llamar visión, la cual viene a ser como un retrato a futuro de la empresa y como tal, debe centrarse en las características que se desea llegar (p. 203).

2.2.1.3 Gerencia de las Comunicaciones en las Organizaciones

El estudio de las organizaciones, sobre todo en el ámbito empresarial, ha sido abordado con éxito a partir de la década de 1960, desde la que el ser humano, con múltiples investigaciones ha indagado sobre las fortalezas, oportunidades y debilidades en las instituciones o empresas con la finalidad de buscar mejorías, efectividad y renovación organizacional.

Sout, citado por Hall (2002), indica que los elementos esenciales que componen una organización son las personas, unidad social, coordinación y metas. Cada una de estas partes interactúan entre sí para lograr los fines que se han planteado como organización, es decir, a nivel grupal, y por ende satisfacer las necesidades de sus

integrantes y las demandas sociales. En ese mismo sentido señala que las organizaciones son:

Colectivas... que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir una base más o menos continuo. No obstante, queda claro que las organizaciones tienen características distintas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, en orden normativo niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permitan que varios tipos de participantes trabajen juntos en el alcance de las metas comunes (p. 78).

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones son sistemas sociales, por ello las actividades que éstas emprenden son desarrolladas por sus miembros, quienes se han constituido precisamente por un interés mutuo, De esta manera, Davis y Newstron (2002) sostienen “que la sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular” (p. 198).

Según Kotler (2009), la dinámica que en los actuales tiempos caracteriza a las organizaciones exige cambios permanentes así como una constante revisión de los procesos comunicacionales que pretenden conducirla por la dirección adecuada; cada vez más, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos complejos y por lo tanto altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas en la lucha constante por alcanzar las metas trazadas.

El éxito de una organización está asociado al éxito de su gente. Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas, la institución será igualmente exitosa. En este sentido Kotler (2009) expresa lo siguiente:

Comprender la necesidad de dirigir eficientemente las organizaciones, bien sea públicas o privadas, exige analizar variables asociadas al desempeño gerencial de individuos que han asumido responsabilidades de conducción en estas empresas y esto se logra a través de una buena gerencia (p. 230).

Es allí donde la gerencia juega un papel importante en las comunicaciones, toda vez que constituye un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización; así, Krygier (2006) señala que el término gerencia “se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos” (p. 121).

De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso; de acuerdo con Sisk y Sverdlik (2007):

En primer lugar, la coordinación de recursos de la organización, segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial, es decir el dónde se quiere llegar o que es lo que se desea lograr (p. 165).

En este orden de ideas, se identifica a la gerencia como responsable del éxito o fracaso en las comunicaciones en la organización, de lo que se desprende el criterio

de que la gerencia es indispensable para dirigir los asuntos de la misma y en ello, sin duda va también la motivación del trabajador para que pueda desarrollar sus tareas con satisfacción, en aras de la productividad y la eficiencia.

Todos estos aspectos asociados a la gestión del gerente involucran el desarrollo eficiente de varios elementos dentro de la organización, tales como el diseño e implementación de políticas laborales y comunicacionales orientadas a garantizar el correcto funcionamiento de ella, el despliegue de planes y programas para mejorar el sistema de relaciones interpersonales, entre otros.

Es por ello que plantearse estrategias comunicacionales como se propone esta investigación, requiere no obviar en el análisis la gestión del gerente, tomando en consideración que una buena gerencia trae aparejado un adecuado ambiente de trabajo, un personal motivado y satisfecho en sus necesidades laborales prioritarias.

2.2.1.3.3 Motivación Laboral

Para muchos autores y estudiosos del tema es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento humano, porque la motivación que mueve la acción de cualquier organismo, incluso del más sencillo, sólo se puede comprender parcialmente. En líneas generales la motivación personal implica necesidades, deseos, tensiones, aspiraciones y expectativas, tal como lo conciben Blum y Naylor (2000):

Es el impulso que provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la

búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así al colectivo donde su acción cobra significado (p.76).

La motivación al actuar como fuerza impulsora de la conducta humana es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo, al ser esta actividad la que las personas desempeñan gran parte de su existencia. La intención es que ésta no se convierta en una actividad alienada y opresora, sino más bien en un medio que produzca satisfacción.

Dentro de la gerencia estratégica la motivación constituye un proceso que hace a la gente actuar; mediante ella se explica por qué algunas personas trabajan mucho y otras no. En este sentido, Pérez (2006) expresa que “los objetivos, metas, estrategias y políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan”. (p.14). La función de la gerencia, a la vez motivada y motivadora, incluye algunos componentes importantes como el liderazgo y el cambio organizacional.

Un factor final clave en la motivación del personal consiste en la necesidad de administrar el cambio que, debido a diversos factores internos y externos, es una realidad en la vida de las organizaciones. David (2006) señala que “La tasa, velocidad, magnitud y dirección de los cambios varían con el transcurso del tiempo, de acuerdo con el tipo de empresa y de organización; en este contexto los gerentes deben tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como

necesario y beneficioso, de tal manera que las personas se puedan adaptar a él con mayor facilidad”. (p. 96).

2.2.1.3.4 El Cambio Organizacional

Las tendencias que marcan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo, tales como la tecnología y la sociedad del conocimiento, determinan los cambios y las nuevas actitudes que en las organizaciones conforman un ineludible conjunto de condiciones que las afectan.

En este sentido, una de las estrategias que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante es la competitividad. De acuerdo a lo expresado por Stewart (2002) “es propio de la naturaleza de las organizaciones, que cambien con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva” (p.89).

La misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, tal como lo expresa Morales (2003):

A través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (p. 56).

En este marco, se visualizan estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización. Así pues, el cambio organizacional implica según Bennis (2008):

Una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (p. 22).

Considerando lo anterior, la realidad permite observar que las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten rápidamente a las nuevas realidades y que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, la gerencia debe desarrollar nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Herrera (2005) afirma que “todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructurar y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial” (p.55)

En este orden de ideas, la esencia de la gestión de la gerencia general es visualizar acertadamente hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de una

organización y moverla al menor costo. No obstante, esto no es tan fácil de lograr, ya que se presentan imprevistos que resulta complejo enfrentar con esquemas rígidos.

Naím (2000) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio:

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes (pág. 479).

En consecuencia, no sólo es fundamental diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado. Cabe destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de las nuevas situaciones. Así, si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en las organizaciones, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

2.2.1.3.5 El Liderazgo

Distintos teóricos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Peña (2009) se refiere a ellos de

la siguiente manera: “La persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo” (p. 150). Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con ciertos valores dentro de la organización, cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

En este orden de ideas, Koontz y otros (1998) señalan que “el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales” (p. 467). Se interpreta que el líder es una persona que genera con su trabajo, con su ejemplo, conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización. Esta conceptualización involucra relación con otras personas, dada su voluntad de aceptar ordenes y sugerencias del líder, es decir, en el proceso del liderazgo se debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones. De no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante.

Por otra parte, el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, lo que no implica que los miembros del grupo no tengan poder que pueden aplicar de distintas maneras. Otra definición de liderazgo clave en el estudio es el de Pérez (2003):

El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un

individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores” (p. 9).

Se desprende de lo anterior que el líder debe tener presente que su actuación no va en función de su persona sino de una organización o institución, que debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo. Así, para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia para el arduo trabajo. De esta manera, el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe. Igualmente deberá tener empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimientos. El liderazgo debe constituirse en conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional.

Se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida del liderazgo, el éxito de éste guarda relación con la manera como se comportan los seguidores, así como de su estado motivacional para el trabajo.

2.2.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica puede definirse según Serna (2005) como “un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 184).

Desde esta perspectiva, la planificación estratégica supone la participación activa de los actores de la organización, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga del gerente un ente proactivo y anticipatorio; vale destacar, que las organizaciones requieren de adaptación permanente a los retos que impone el entorno, así como a los cambios de paradigma organizacional y la planificación estratégica es una vía expedita para ello, con la finalidad de lograr la efectividad de su misión.

Dentro de la planificación estratégica, podemos encontrar un esquema, desarrollado por David Garvin, un reconocido profesor de Harvard Business School, en el que se ilustran cuatro etapas de la planeación estratégica:

1) **Fase de investigación:** que consiste en reunir toda la información existente sobre la organización y el aspecto que se desea estudiar desde 3 perspectivas: dintorno, entorno competitivo y entorno externo. Esta parte está enfocada en el diagnóstico, que es el primer paso para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización. “La investigación es la recogida sistemática de información para describir y comprender las situaciones y comprobar las hipótesis sobre los públicos y las consecuencias de las relaciones públicas” Cutlip (p. 413)

2) **Fase de planificación o formulación:** tiene que ver con el análisis de la información planteada por la investigación. Significa encontrar problemas, variables,

métodos que se estén aplicando de forma errónea, entre otros, y desde aquí se podrá formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que permitan llevar a cabo dicho plan de acción. Como primer paso en esta fase, tenemos el análisis, que se realiza desarrollando una DOFA respecto al objeto del plan, es decir, las comunicaciones internas. La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, bajo el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser acciones posibles y, que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

Para Shapiro, J (2004) “El análisis DOFA se compone de dos dimensiones, una interna y otra externa: La dimensión interna relacionada con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y, la dimensión externa determina las oportunidades que ofrece el contexto y las amenazas que debe enfrentar la organización en dicho contexto. Aquí se evidencia la necesidad de desarrollar capacidades y habilidades para aprovechar tales oportunidades y, para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo”.

3) **Programación:** Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas y objetivos a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos. Aquí se definen los

detalles de cuánto tiempo tomará ejecutar este plan, recursos necesarios, etc. En el marco de esta etapa del proceso, se elaboró el instrumento para la recolección de los datos necesarios al estudio.

4) **Ejecución (evaluación):** Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas, coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento. También se incluye la evaluación, es decir, los mecanismos a través de los cuales se verificará que la ejecución se hizo de forma exitosa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para cumplir con los objetivos establecidos en el Capítulo I de este trabajo de investigación, se hace necesario proponer una metodología a seguir para replantear las comunicaciones de “Rockwell Automation de Venezuela, C.A.”

En el desarrollo de la metodología, el investigador debe explicar la estructura práctica del trabajo realizado, la forma cómo la información que se necesita va a ser obtenida y, así mismo, señalar las técnicas que se emplearán para recabar los datos y cómo éstos se incorporan al trabajo de investigación.

3.1 Tipo de Investigación

El estudio se desarrolló en el marco de una investigación de campo, en la medida en que fue remitido directamente a la realidad de los hechos, específicamente en las actividades de orden comunicacional que desarrolla el público interno de la organización con la finalidad de recabar los datos necesarios; todo esto con el objetivo de definir las estrategias que darán respuesta a la situación problema planteada.

La investigación de campo, la cual es definida por Arias (2006) como aquella que “consiste en la recolección de datos, directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar ninguna variable” (p.50). En tal sentido, los

datos requeridos en esta investigación se toman directamente del campo en estudio, ubicado en Rockwell Automation de Venezuela C.A.

Asimismo, se debe mencionar que la metodología utilizada es la cuali-cuantitativa. La investigación cualitativa se define, para Strauss, A, Corbin, J. (2002), como “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación”.

También se habla de investigación cuantitativa ya que, a través de ella, se permite examinar los datos de manera numérica y se apoya en el campo de la estadística. Al respecto La Rosa (2007) afirma que este tipo de investigación:

Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. Trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada (p. 197).

3.2 Diseño de la Investigación

En este contexto, la investigación se ubicó en un nivel exploratorio, del cual Arias (2006) expresa que “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto” (p. 19).

Dado que no se habían realizado previamente estudios o investigaciones sobre la comunicación interna dentro de la empresa Rockwell Automation de Venezuela C.A, se carece de información suficiente y de conocimientos previos del objeto de estudio, por lo que resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Por otra parte, el estudio se apoyó en una revisión documental, tal como lo define el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011):

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo principalmente en fuentes bibliográficas y documentales. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterio, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y en general el pensamiento del autor (p. 6).

El logro de los objetivos planteados requirió de un rastreo de información; a partir de esta búsqueda en textos, estudios realizados previamente y datos obtenidos en medios electrónicos, se diseñó una estructura documental que constituyó la columna vertebral de la investigación.

3.3 Sistema de Variables

El sistema de variables conduce al logro de los objetivos de la investigación. Ellas representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según

sea el contexto en el que se presentan, y permiten identificar con precisión las características del objeto de la investigación, lo cual es de particular importancia para seleccionar con mayor facilidad las técnicas de registro y medición.

Al respecto, Tamayo y Tamayo (2000) manifiesta que el sistema de variables “es el establecimiento de la relación directa entre los objetivos específicos y los instrumentos de recopilación de información a través de la asignación de valores a las variables en sus dimensiones e indicadores correspondientes” (p. 103).

Así, una vez identificadas las variables, cada una de ella debe ser definida conceptualmente. Según el Manual de la Universidad Santa María (2008) “las variables representan a los elementos, factores o términos que puedan asumir valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p.36); por tanto definir las variables consiste en señalar o dar concepto a cada una, con el fin de conocer y determinar cuáles son sus significados para la investigación.

3.3.1 Definición Conceptual

La definición conceptual de las variables es una técnica que se emplea en un estudio para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos. A fin de caracterizar lo referente a la definición de las variables, Hernández y otros (2006) dicen que la definición conceptual:

Trata el término o variable con otros términos y cuando describen la esencia o las características de un objeto o fenómeno indica que se les denomina definiciones reales. Por ello, es necesario para el investigador, ir más allá de las definiciones conceptuales y también utilizar las operacionales (p. 97).

De acuerdo a la orientación metodológica de esta investigación la definición de variables es donde se expresan los objetivos específicos, con la identificación de las variables y la respectiva definición conceptual, tal como a continuación se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 01

Identificación y definición de variables

Objetivos específicos	Variable	Método
Investigar al público interno de Rockwell Automation de Venezuela C.A	Constitución del público interno	Se podrá definir a través de la investigación de la constitución de la empresa en sus distintos departamentos
Investigar y describir el actual funcionamiento del sistema comunicacional interno de Rockwell Automation de Venezuela C.A	Características del sistema comunicacional interno	Se podrá investigar y definir a través de recolección y análisis de resultados a fin de evaluar la percepción del público interno
Elaborar un diagnostico organizacional de las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A	Estado del sistema comunicacional interno	Se definirán las características de la operatividad, carencias y debilidades que presentan las comunicaciones internas

3.3.2 Definición Operacional

La definición operacional de las variables es una técnica que se emplea en un estudio para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos.

Una vez que el método de registro y de medición de un fenómeno se ha especificado, se dice que se ha definido operacionalmente; en el mismo orden de ideas, según establece la USM en el manual de Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos de grado (2008) dice:

La definición operacional de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones indicadores y de ser necesarios subindicadores (p.18).

Por su parte, Hevia (2004) expresa que “se define operacionalmente una variable cuando se determinan los indicadores que lo conforman, explican y permiten su medición como tal” (p.43). En este sentido, los indicadores son los elementos exactos y precisos que van a identificar la variable; es decir, aquellos elementos operativos cuya investigación permitirán observar que tanto se acerca el estudio al logro de sus propósitos teóricos y metodológicos.

En función a los objetivos específicos propuestos en este estudio para definir las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell

Automation de Venezuela C.A, la operacionalización de las variables y su correspondiente desglose se visualizan en el cuadro que a continuación se presenta:

Cuadro N° 02

Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Constitución del público interno	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de empleados totales - Cantidad de personas por departamento. - Relación entre empleados
Características del sistema comunicacional interno	<ul style="list-style-type: none"> - Integración grupal - Existencia de actividades interdepartamentales - Estado de la satisfacción laboral - Estado de la carga horaria - Conformidad con beneficios laborales - Compenetración con la identidad corporativa - Reconocimiento con la organización
Estado del sistema comunicacional interno	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de formalidad de la comunicación - Información existente en medios informativa -Constitución de un departamento de comunicaciones

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Para realizar cualquier estudio de campo, se debe tomar como referencia un espacio natural de acción donde se evidencie la problemática que se quiere estudiar, es decir, donde se pueda identificar la comunidad sujeto de observación para la cual se puedan proyectar los resultados de la investigación. En tal sentido, Arias (2006) define la población como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que

se obtengan: a los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación” (p.51).

De esta manera, la población delimitada para desarrollar la propuesta que defina las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A., estuvo conformada por el personal que allí labora: setenta y cinco (75) empleados, en razón de que los mismos están involucrados en la problemática.

En atención a lo expuesto, se derivó que toda la población es absolutamente conocida y previsible, lo que condujo al criterio de Azorín (2007), al señalar que “una población es finita cuando está involucrada por un número limitado de elementos, por ello conviene indicar que algunas veces se puede considerar el estudio en su totalidad” (p.55), a partir de lo cual se completó la configuración de la población objeto de estudio.

3.4.2 Muestra

En atención a la problemática planteada y, de acuerdo a los criterios poblacionales definidos, se requiere adoptar lo que según Hurtado (2000) afirma de la muestra: “Una porción significativa del universo que se selecciona para entrevistar siempre debe tener las mismas características del universo ya que es representativa de este” (p. 65).

De lo anterior se desprende que, de manera intencional, es posible tomar una porción de la población que la represente significativamente, tal como lo expresa Ramírez (2002): “para los estudios sociales es posible tomar un aproximado del treinta por ciento (30%) de la población con lo cual se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad” (p. 77). En tal sentido, la muestra quedó conformada por un cincuenta por ciento (50%) de la población, para un total de treinta y seis (36) trabajadores.

A modo de complementar el proceso de muestreo intencional, la porción poblacional o muestra tomada se realizó de manera probabilística, es decir, que cada uno de ellos tenía la misma probabilidad de salir seleccionado para integrar la muestra ser encuestado.

De este tipo de muestreo, Arias (2006) dice que es “el proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” (p. 51); con total apego a este criterio, todos los trabajadores identificados y caracterizados tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra; por otra parte y, con el propósito de aclarar aún más los criterios de selección del grupo, el muestreo es aleatorio simple, al azar que, según Tamayo y Tamayo (2000) es:

El elemento más común para obtener una muestra representativa es la selección al azar – aleatoria – es decir, que cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido. Si no cumple este requisito se dice que la muestra es viciada, por tal razón, si cada uno de los miembros de la población no presenta la misma

posibilidad en la selección, se habla entonces de una muestra viciada. (p. 94).

En este caso, se realizó una selección conocida como azar simple. Este procedimiento se realizó confeccionando una lista de todas las personas incluidas en el universo (todos los empleados de Rockwell Automation de Venezuela C.A) y numerando correlativamente cada una de ellas. Luego, se les proporcionó a cada uno de ellos un número y se sortearon al azar estos números hasta completar el total de unidades que se deseaban entraran en la muestra. De este modo, la probabilidad que cada elemento tiene de aparecer en la muestra es la misma.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1 Técnicas

Con el propósito de obtener la información requerida para alcanzar los objetivos de la investigación, se utilizaron técnicas e instrumentos que, según Hurtado (2000) “son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación (p.223).

En primer lugar se aplicó la técnica de la observación, en la cual la función primaria es recoger información sobre el objeto en consideración, en este caso a los empleados de la empresa en sí y a los mecanismos de comunicación interna existentes dentro de la empresa. Desde este punto de vista de las técnicas de

investigación social, la observación para Sanchez (1989) “es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente sus actividades” (p.64).

El carácter cualitativo de esta investigación viene dado por el uso de la observación participante como herramienta de investigación, debido a que la autora es parte de la organización objeto de estudio y tiene la posibilidad de interactuar directamente con los empleados, posee 5 años trabajando en la empresa y conoce por experiencia propia la problemática.

La observación participante es definida por DeWalt & DeWalt (2010) como el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades. Provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guías de entrevistas.

Schensul and LeCompte (1999) definen la observación participante como "el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador" (p.91).

Asimismo, para poder obtener los datos requeridos por la investigación, se optó por la técnica de la encuesta, definida por Arias (2006) como “El método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos, puede ser oral

(entrevista) o escrita (Cuestionario)” (p.80). La misma fue utilizada en su segunda caracterización, es decir, escrita. Se seleccionó esta técnica para recabar la información, con el propósito de ampliar la búsqueda a partir de un mayor contacto entre la fuente primaria y la investigadora, y obtener mayor concreción al abordar el campo de investigación, todo para obtener los datos requeridos y lograr así mayor certeza en cuanto al análisis que posteriormente se les realizó.

En este marco conceptual se aplicó la encuesta como instrumento en el presente estudio, con el propósito de tener datos numéricos concretos a partir de los cuales se pueda inferir información cuyo análisis cuantitativo permite arribar a conclusiones y consideraciones generales, que facilitan respuestas y soluciones al problema planteado.

A partir de esta encuesta y la observación previa se realiza un análisis situacional.

3.5.2 Instrumentos

En plena concordancia con las técnicas de investigación, se aplicó a la muestra seleccionada un instrumento, con la finalidad de obtener de ella la información requerida por el estudio; un encuesta del cual Briones (2002) dice que “son formularios destinados a recolectar la información requerida por los objetivos de una investigación” (p.59).

Esta encuesta está integrada por un orden de preguntas que se realiza a la muestra para indagar su opinión acerca de cada uno de los aspectos contenidos en los indicadores; la misma posee 16 preguntas con una estructura cerrada, cuyas respuestas se dan en forma de Si y No y se compone además, de 4 preguntas abiertas, en las cuales los encuestados pueden proporcionar su opinión sobre el tema en cuestión. A continuación se presenta la encuesta elaborada:

ENCUESTA

A continuación se presentarán una serie de preguntas las cuales deberá contestar de manera objetiva, debido a que las respuestas son de suma importancia para la investigación que se realiza para definir las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A

Todas las preguntas son importantes al estudio, en razón de lo cual no se debe dejar ninguna sin responder. Gracias por su tiempo y atención.

Instrucciones:

- ❖ Lea cuidadosamente las interrogantes contenidas en este cuestionario
- ❖ Marque con una equis (x) la respuesta que considere correcta

Ítem N° 01

¿Cree que en la empresa el grupo de trabajo está integrado adecuadamente?

Si___ No___

Ítem N° 02

¿Considera que el personal interactúa adecuadamente?

Si___ No___

Ítem N° 03

¿Cree que puede mejorarse el proceso de integración grupal?

Si___ No___

Ítem N° 04

Podría indicar, al menos tres acciones para hacerlo

Ítem N° 05

¿Conoce las actividades y tareas que se desarrollan en los demás departamentos?

Si___ No___

Ítem N° 06

¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza?

Si___ No___

Ítem N° 07

¿Se siente satisfecho con la remuneración y beneficios que tiene en la empresa?

Si___ No___

Ítem N° 08

¿Considera adecuada la carga horaria que tiene para realizar sus labores?

Si___ No___

Ítem N° 09

¿Considera que la empresa le ha retirado algún beneficio logrado?

Si___ No___

Ítem N° 10

¿Se siente a gusto en su ambiente de trabajo?

Si___ No___

Ítem N° 11

Si su respuesta anterior es negativa, indique al menos, tres formas de mejorarlo

Ítem N° 12

¿Conoce los valores de la empresa?

Si___ No___

Ítem N° 13

¿Se siente identificado con ellos?

Si___ No___

Ítem N° 14

Si su respuesta anterior es negativa, indique al menos tres formas de conocerlos e identificarse con ellos

Ítem N° 15

¿Considera que la relación entre compañeros de trabajo se lleva de manera adecuada en la empresa?

Si___ No___

Ítem N° 16

¿Considera que en la empresa la relación entre jefe-empleado se lleva de manera adecuada?

Si___ No___

Ítem N° 17

¿Considera que la empresa reconoce los méritos y valores del personal?

Si___ No___

Ítem N° 18

En su opinión ¿la comunicación dentro de la empresa fluye correctamente?

Si___ No___

Ítem N° 19

¿Considera que puede mejorarse la comunicación?

Si___ No___

Ítem N° 20

Si su respuesta anterior es afirmativa, indique al menos tres mecanismos para lograrlo

Este instrumento fue utilizado para el diagnóstico general de la situación en la empresa. Teniendo en cuenta que el principal objetivo es el de identificar las necesidades de comunicación del personal, se diseñaron 20 preguntas orientadas en dar respuesta al estudio de las variables antes mencionadas junto a sus indicadores, como por ejemplo la integración grupal, la existencia de actividades interdepartamentales, el estado de la satisfacción laboral, el estado de la carga horaria, la conformidad con beneficios laborales, entre otros.

3.6 Validez del Instrumento

La validez del contenido valora hasta qué punto los indicadores integrados en la definición operativa mide adecuadamente el concepto que define la variable, en consecuencia, los indicadores son sus características observables; es decir, mediante la validez del contenido del instrumento se evalúa si los indicadores miden el concepto que se estudia.

El referido cuestionario aplicado para la recolección de los datos inherentes a la investigación realizada en Rockwell Automation de Venezuela C.A., con relación a la propuesta que defina las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas es válido, tomando en consideración el criterio expuesto por Hernández y otros (2006) en cuanto a que la validez es “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243), por lo que el instrumento seleccionado se sometió a una prueba que verificó su adecuada estructuración, además que en la

revisión de estudios previos realizada en el capítulo marco teórico, refieren que es el método más adecuado para validarlo.

Por ello, el referido cuestionario aplicado para la recolección de los datos inherentes a la investigación realizada en Rockwell Automation de Venezuela C.A., con relación a la propuesta que defina las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas, se sometió al juicio profesional de tres expertos, trabajadores del departamento de mercadeo para Latinoamérica de Rockwell Automation a los fines de determinar el grado de validez del instrumento:

Diana Márquez (Commercial Marketing Manager): quien realizó sus estudios en Mercadeo en el Tecnológico de Monterrey, es la encargada de conceptualizar las ideas en la generación de demanda y convertirlas en estrategias visuales atractivas tanto al público interno como al externo de Latinoamérica de Rockwell Automation. La Lic. Márquez también trabajó anteriormente como Marketing and Communications para la Región Andina (Venezuela, Ecuador, Perú y Colombia) y Caribe en Rockwell Automation por lo que conoce al público interno de Venezuela.

Gerardo Carrillo (Marketing Operations Manager), realizó su Licenciatura en Administración y Mercadotecnia en la Universidad Marista, también realizó un Doctorado en Dirección y Mercadotecnia en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Actualmente se desempeña como Marketing

Operations Manager para Latinoamérica y es el responsable de maximizar el ROI de Marketing en la región elevando la efectividad de las campañas automatizadas de marketing, ampliando la base de cuentas, contactos y contexto para cada segmento de mercado, asegurando la óptima distribución de los leads generados y midiendo las tasas de conversión en cada fase y además, contribuyendo a la comprensión del entorno macroeconómico, de las tendencias y los cambios en los segmentos de mercado para el diseño de estrategias y programas comerciales eficaces.

Eliana Freixa (Field Marketing Manager), realizó un postgrado en Administración en la Faculdade de Administração de São Paulo - FASP y es una profesional con 20 años de sólido desempeño en el área de comunicaciones de Marketing para Latinoamérica de Rockwell Automation.

Estos expertos en el tema evaluaron su calidad de redacción y coherencia, así como su relevancia y pertinencia en cada uno de los ítems del instrumento.

3.7 Técnicas de Análisis de Resultados

Luego de recabada la información a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos a la muestra seleccionada, el análisis de los mismos se realizó bajo basamento teórico y el paradigma cuali-cuantitativo, apoyándose en las herramientas que ofrece la estadística descriptiva, de cuadros de frecuencia y gráficos porcentuales desarrollando un análisis interpretativo de los resultados cuantitativos. El análisis de los datos obtenidos hace referencia a los resultados extraídos en cada ítem del

cuestionario, los cuales se reflejaron de forma porcentual en gráficos que muestran el porcentaje correspondiente al resumen de cada valoración en relación al total.

Los resultados de tipo cualitativo sirven como marco de referencia para desarrollar la descripción de la situación problema y sus resultados se sistematizaron y presentaron cada uno en forma de esquema cualitativo, a fin de sostener el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos del cuestionario y a través de la observación; en este sentido, realizar un análisis crítico de los datos obtenidos, permitió discriminar en profundidad la información y aproximarla a los indicadores establecidos para orientar la investigación.

3.8 Procedimiento

A los fines de alcanzar los objetivos propuestos por la presente investigación, fue necesario realizar una Planificación Estratégica, la cual puede definirse según Correa (2000) como “Un proceso situacional, donde convergen una serie de acciones que ocurren en el tiempo, con una intención estratégica, para incorporar a las personas de tal manera, que se sientan comprometidas con la institución” (p. 95), de allí se desprende que es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, es decir, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, donde la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él, requieren de líderes preparados y formados adecuadamente.

En consecuencia, estos gerentes deben tener una gran capacidad de análisis y de comunicación, con dotes de liderazgo, lo cual implica compromiso con constancia en el logro de los objetivos, además de desarrollar buenas relaciones interpersonales a fin de que puedan facilitar la integración de las personas con las que trabaja y estimularlos a colaborar con el logro de las metas propuestas.

3.9 Fases de la Investigación

Las estrategias de investigación utilizadas en el análisis de la propuesta para definir las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A., se definen en total concordancia con los objetivos propuestos en el estudio y constituyen, la secuencia lógica de pasos para alcanzarlos; en tal sentido, las actividades realizadas para alcanzar este propósito metodológico, se cumplieron de la siguiente manera:

3.9.1 Fase I: Ampliación del Marco Teórico (Investigación)

Se realizó el levantamiento de los problemas tangibles, lo cual se ejecuta mediante el diagnóstico inicial en la organización

Al tener identificado, planteado y formulado el problema de investigación, se procedió a obtener la información necesaria para sustentar teóricamente el desarrollo de la investigación, fundamentándose en trabajos anteriores y en fuentes documentales de tipo bibliográficas a fin de profundizar en la temática abordada, lo

cual permitió elaborar el análisis, las conclusiones y recomendaciones que conducirían al logro de los objetivos planteados.

3.9.2 Fase II: Elaboración, Prueba y Aplicación del Instrumento de Recolección de Datos

En el marco de esta etapa del proceso, se elaboró el instrumento para la recolección de los datos necesarios al estudio, luego se sometió a la correspondiente prueba de validación para verificar su consistencia interna y se aplicó a la muestra seleccionada, a fin de obtener la información precisa requerida por el estudio para alcanzar los objetivos propuestos.

Esta etapa se puede considerar el componente más operativo de la investigación, toda vez que a partir de ella, se obtienen los datos necesarios para cuantificar las variables en estudio y, en consecuencia, esta fase garantiza la sistematización de la información a los fines de alcanzar los resultados concluyentes que dieron respuesta a las interrogantes y objetivos planteados inicialmente.

3.9.3 Fase III: Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos Obtenidos

Se realizó el análisis correspondiente de los datos derivados de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada con el propósito de conocer en detalle sus opiniones, utilizando para ello las bondades que ofrece la estadística descriptiva en cuanto a la utilización de cuadros de frecuencia y gráficos de porcentajes, lo que lleva

a la elaboración de una Planificación Estratégica a fin de cumplir con el objetivo principal del trabajo.

3.8.4 Fase IV: elaboración de las Conclusiones, Recomendaciones y Propuesta

Finalmente se procedió a elaborar el conjunto de consideraciones concluyentes del acuerdo a los resultados alcanzados en el análisis de la información obtenida en la investigación, en plena concordancia con los objetivos del estudio, para producir las recomendaciones necesarias.

En este marco, se diseña y presenta una Planificación Estratégica para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A., con lo cual considera la autora haber alcanzado los objetivos que inicialmente fueron planteadas, a partir de las diferentes interrogantes de investigación planteadas y, son las que dan el verdadero sentido a la presente investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los datos de la investigación con su correspondiente análisis, los cuales fueron obtenidos en base a la metodología planteada para el desarrollo de los objetivos propuestos por el estudio realizado para proponer definir las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A.

4.1 Diagnóstico de la comunicación interna

El diagnóstico es una fase de la investigación realizada a través del proceso de investigación, observación, análisis del material y registro documental de carácter interno sobre Rockwell Automation de Venezuela C.A. Esta fase cumplió el propósito de caracterizar previamente la realidad comunicacional actual de la organización, se constituyó en una fase casual e informal, permitiendo así una aproximación a la estructura interna.

En el desarrollo metodológico del diagnóstico se utilizaron dos métodos: la observación directa de los procesos internos de comunicación en la empresa y la realización de una encuesta dirigida a través de un pretest.

Por lo general, a nivel interno en la organización se recurre a tres medios que fungen de puente de comunicación como son las carteleras, correo interno y el

memorando; sin embargo, ninguno puede considerarse como un medio completamente eficaz. A modo de ejemplo, en el caso de las carteleras no todo el personal les presta la atención necesaria; el correo interno, no todo el personal tiene acceso a un computador y, por tanto, no hay acceso permanente al correo electrónico como canal de comunicación; y por último memorandos, herramienta más usada, pero que en muchas oportunidades el personal hace caso omiso de ellos.

Cuando nos encontramos con la ausencia de un sistema de comunicaciones internas adecuado, la actividad dentro de una empresa empieza a fallar, ya que se crean conflictos entre los trabajadores y un nivel de comunicación nulo, debido a posibles malentendidos entre los departamentos y poco nivel de información. Es por ello que este problema es el primer tópico que se debe discutir. Es importante tener en cuenta que la comunicación es el único camino al entendimiento y contando con este principio es que podremos resolver el resto de los problemas de una forma pertinente. Luego de haber dicho esto, debemos implementar un plan de comunicaciones internas efectivo a fin de poder obtener un feed-back.

Esta acción básica, que deberá ser a corto plazo, funcionará como una llamada de atención para todos aquellos conflictos existente, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo, siempre y cuando se utilice un lenguaje en común, de forma que sea entendible por todas las partes que la componen.

4.2 Análisis situacional

El análisis situacional de un producto tiene dos fases, la microambiental o dintorno, y la macro ambiental o de macro entorno.

A. Análisis situacional microambiental / ambiente interno: El análisis situacional microambiental está dirigido a conocer tanto la empresa como las 4 variables (llamadas las 4 P del mercadeo):

Producto, Plaza, Precio y Promoción.

Empresa: Rockwell Automation de Venezuela C.A

La empresa Rockwell Automation fue fundada inicialmente en 1903, Lynde Bradley y el Dr. Stanton Allen como la empresa “Reóstato de Compresión” con una inversión inicial de USD 1.000. En Venezuela, la empresa inaugura su sede en el año 1983. Rockwell Automation, la compañía más grande del mundo dedicada a la automatización industrial, hace a sus clientes más productivos y al mundo más sostenible. En todo el mundo, sus marcas de productos insignia Allen-Bradley® y Rockwell Software ® son reconocidos por la innovación y la excelencia.

Usuarios finales y constructores de máquinas (fabricantes de equipos originales) por igual confían en la completa cartera de productos, software y servicios para proporcionar valor y ayudarles a cumplir con sus objetivos:

- Tiempos más cortos de lanzamiento al mercado – gracias a la velocidad, a la capacidad de respuesta al cliente y a la flexibilidad de la fabricación automatizada
- Menor costo total de propiedad – mediante sistemas de información y de control de automatización abiertos, escalables, modulares y de alto rendimiento energético
- Mejor gestión y optimización de activos – mediante diagnósticos, monitoreo basado en condiciones, análisis de fallos y gestión de almacenamiento
- Administración más amplia del riesgo empresarial de fabricación – gracias al análisis de variabilidad de procesos, al cumplimiento normativo y a las soluciones de seguridad

Sus capacidades globales se extienden a 80 países y abarcan una red de 5,600 socios locales de distribución, integración de sistemas y referencias de productos.

Producto: Definición de qué es lo que se ofrece dentro del marco del mercado. Rockwell Automation es una empresa que se enfoca en ayudar a los fabricantes a alcanzar el éxito con soluciones de control e información de automatización industrial diseñadas para proporcionar a sus clientes una ventaja competitiva. Desde componentes industriales autónomos hasta sistemas integrados a nivel de toda la empresa, sus soluciones han dado la talla en una amplia gama de industrias y en algunos de los más exigentes entornos de fabricación.

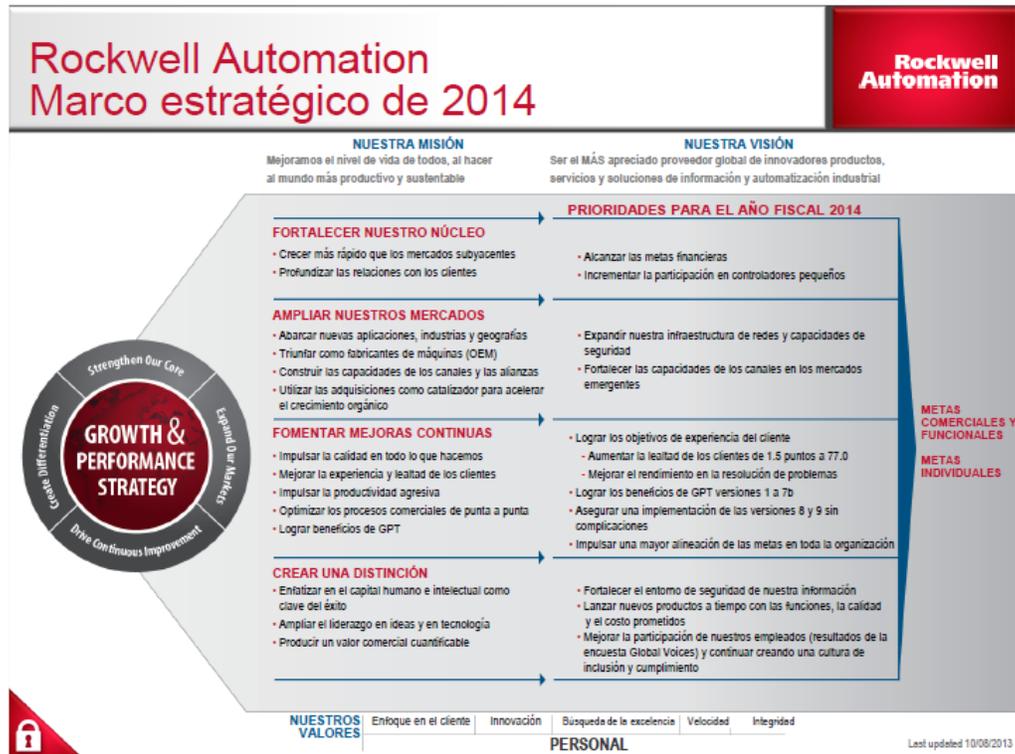
Precio: Valor de lo que se ofrece dentro del mercado, es decir, del producto o servicio. Debido a que Rockwell Automation ofrece una gama muy extensa de productos y servicios, no existe un sólo precio o valor asignado. Por lo general los costos se estiman a través de proyectos.

Plaza: sitio donde se ofrece el producto. La distribución de productos se realiza a través de canales directos, en la medida en que cuentan con un conjunto de vendedores encargados de comercializar cada uno de los productos de forma directa al consumidor, y canales indirectos a través de una serie de intermediarios, conocidos como Distribuidores, OEM (Empresas fabricantes de maquinarias), Integradores de Sistemas y Proveedores de Soluciones.

Promoción: Los métodos que se utilizan para comercializar el producto. Como primera instancia Rockwell Automation de Venezuela reencarga de la promoción de sus productos a través de visitas de los vendedores a clientes, a través de redes sociales, página web, publicaciones de artículos en medios especializados de la industria y con la distribución de una revista propia.

Marco estratégico:

Gráfico N 2

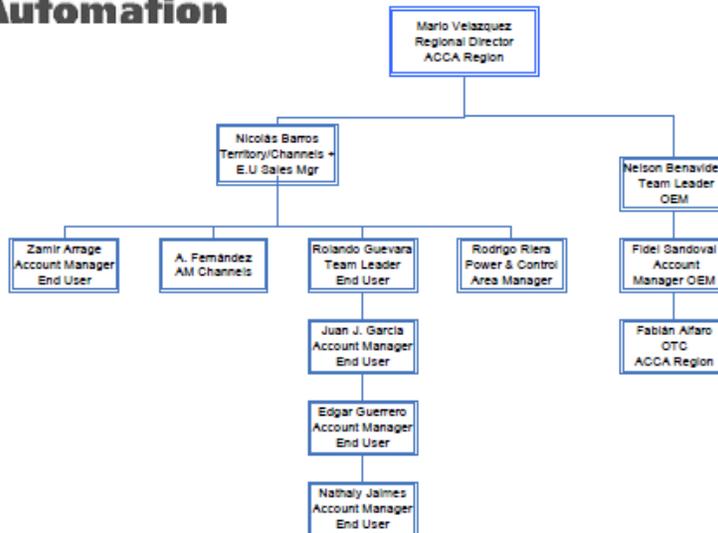
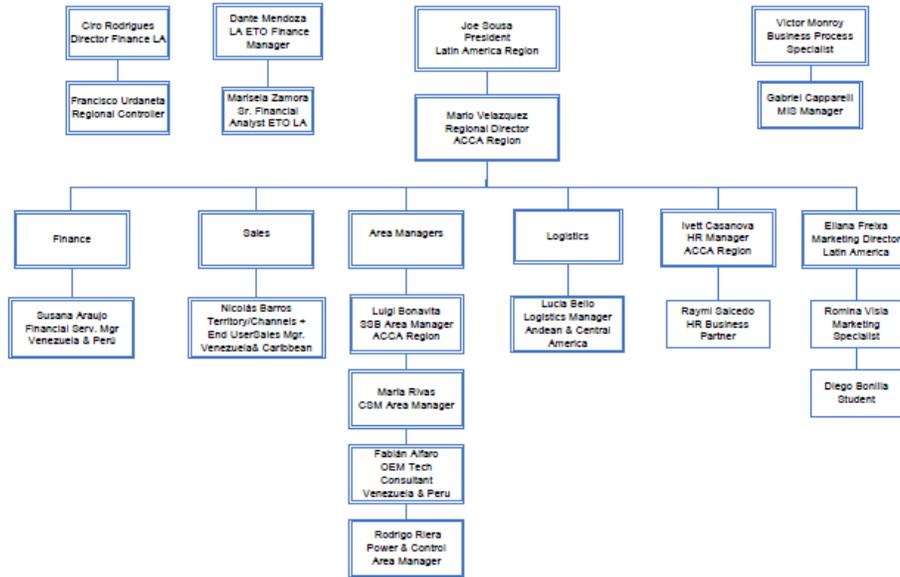


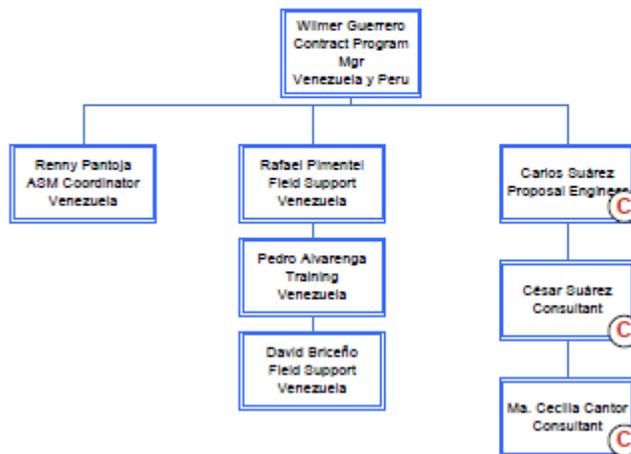
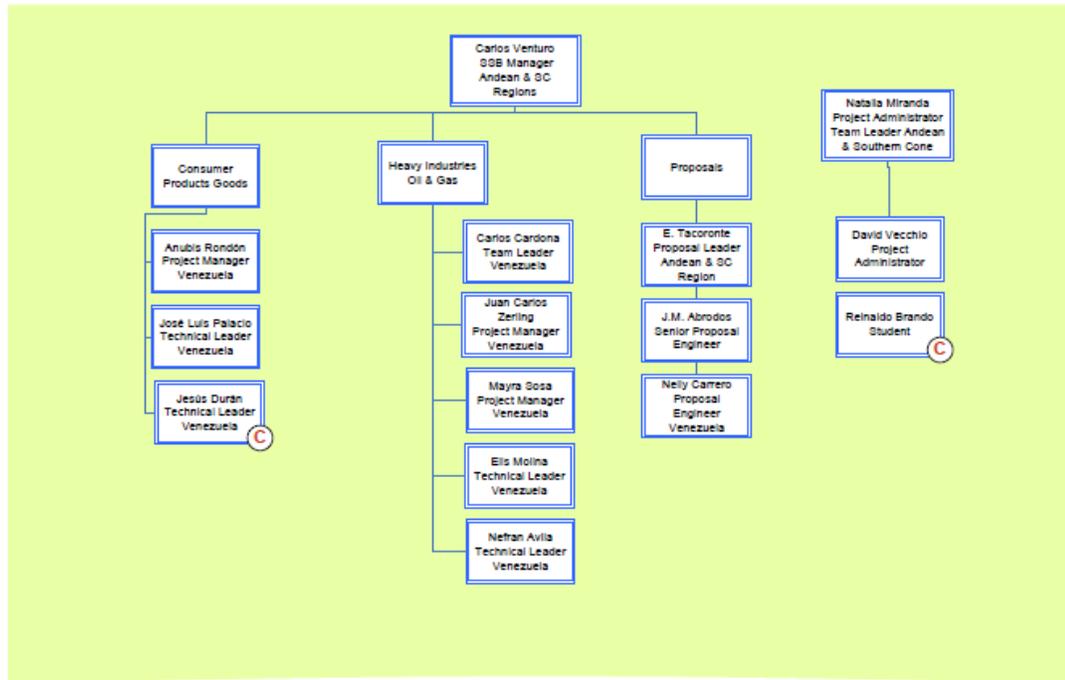
Fuente: Rockwell Automation

Organigrama: El organigrama está diseñado según las funciones del personal y se corresponde con su organización jerárquica, presenta subdivisiones por áreas, rangos y por estratificación de tareas concretas para cada una de sus funciones. Se pueden encontrar también las diferentes direcciones o departamentos en cada una de las áreas las cuales son responsables directas de la ejecución de los procesos. En la distribución de tareas de la organización, un organigrama elaborado por funciones facilita la realización de labores específicas para cada departamento y dependencia, lo que

permite delimitar una gestión por áreas y darle un buen funcionamiento al servicio que tienen bajo su responsabilidad. Sin embargo, el tipo de organigrama manejado, de forma vertical y Regional (Venezuela, Colombia, Caribe y Centro América), reduce la cooperación entre sus empleados, lo cual hace que cada departamento se interese por lo suyo, y trae como consecuencia un trabajo por áreas, más no como empresa, soslayando la importancia de la organización como un todo integral. Al reducir la cooperación entre los empleados, cada trabajador aplica los conocimientos necesarios y requeridos según el departamento al cual se vincula, restando posibilidad a iniciativas de búsqueda de información sobre las actividades de los demás departamentos.

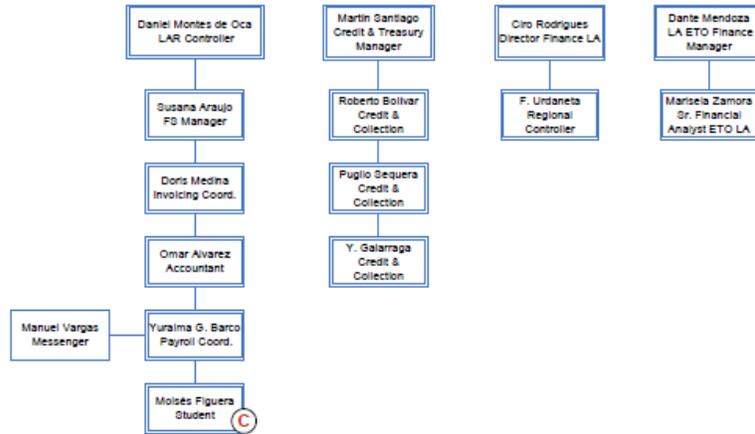
A continuación se presenta el organigrama general de la empresa. Se debe tener en cuenta que la mayoría de los gerentes y coordinadores se encuentran ubicados fuera de Venezuela:





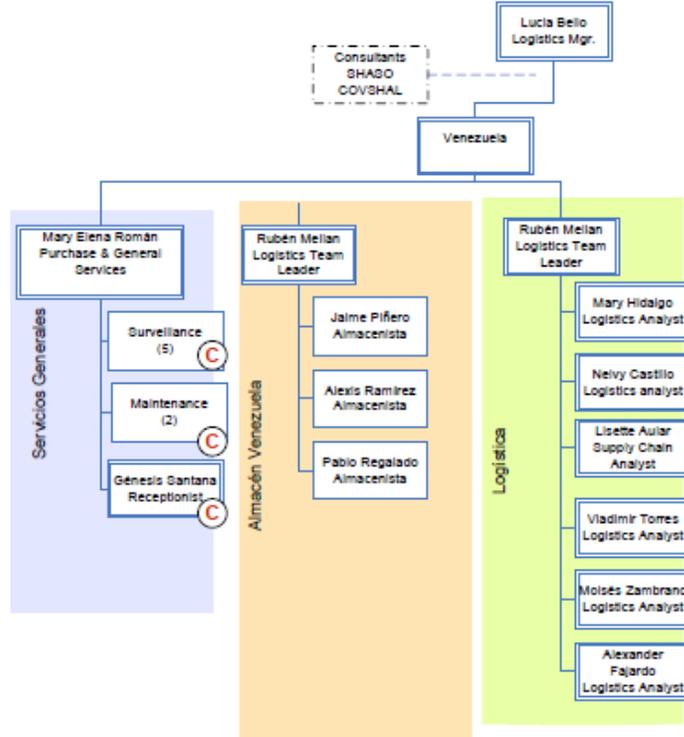
Rockwell Automation

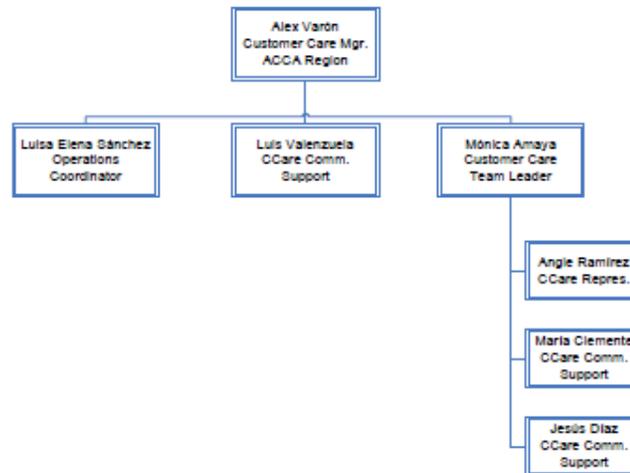
Org. Chart
Venezuela
Finance



Rockwell Automation

Org. Chart
Venezuela
Logistics





B. Análisis situacional macro ambiental (de entorno)

Consumidores: las industrias que consumen los productos de Rockwell Automation de Venezuela C.A son: alimentación, automotriz, bebidas, entretenimiento, envasado, formación de metales, hogar, manejo de materiales y logística, metales, minería, cementos, petróleo y gas.

Sus principales clientes son: PDVSA, Sidor, Alcasa, Venalum, Fireston, Bridgeston, Goodyear, Polar, Nestlé, Procter & Gamble, Coca Cola Femsa, Cemex, entre otros.

Competencia: la empresa Rockwell Automation ocupa un espacio representativo en el mercado, al tratarse de una multinacional que se encuentra posicionada en la mente

de los consumidores, demostrando año tras año que cuenta con productos que poseen estándares altos de calidad y reconocimiento en el mercado.

Entre sus mayores competidores encontramos a empresas como: Schneider Electric, Siemens, ABB, Emerson Network Power, entre otros.

Situación Económica en Venezuela: La inflación en Venezuela es la más alta en Latinoamérica y una de las más altas del mundo. Los productos subieron un 56,2% en 2013, según cifras oficiales, pese a la existencia de controles de precios. El poder adquisitivo de la gente se reduce día a día y los precios nunca se mantienen estables. Esta situación ha afectado notablemente dentro de la empresa Rockwell Automation de Venezuela C.A, ya que actualmente no cuentan con la posibilidad de ajustar los salarios por lo que los empleados sienten desmotivados con el sueldo que perciben. A pesar de que el gobierno sube el salario mínimo constantemente, algunos expertos advierten que no es suficiente para lidiar con el constante incremento de los precios.

4.3 Análisis situacional DOFA

Cuadro N° 03

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano con capacidad de gestión - Posee visión de crecimiento. - Son conscientes del problema de comunicación interno. - Voluntad por parte de la gerencia para iniciar un proceso de implementación de plan de comunicaciones. - Existencia de medios de comunicación internos 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un departamento de comunicaciones, ni un grupo específico destinado a esa tarea. - No hay un plan de comunicaciones. - Centralización de la información (gerencias, gerencias medias), la información no fluye en todos los departamentos.

<p>(cartelera, intranet)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con los recursos humanos, tecnológicos, físicos, para implementar un plan de comunicación interna. - También cuentan con la cultura de “apertura al cambio” lo cual facilita la adaptación de nuevas estrategias que les permitan una comunicación de todo el personal de los diferentes departamentos - Usos de medios como circulares, cartas y memorandos. - Acceso a medios como el teléfono, para comunicarse con otros departamentos. - Acceso a internet para la mayoría de los trabajadores. - La empresa cuenta con un correo corporativo, herramienta que utiliza para adelantar y hacer más efectivas las actividades necesarias dentro de la misma. - Quieren iniciar un proceso de reestructuración de la intranet de la empresa, pues son conscientes que el diseño de forma y contenidos es deficiente. - Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe poca comunicación entre los empleados de los diferentes departamentos. - Existen pocos canales de Comunicación internos previamente establecidos, ordenados periódicamente que permitan que haya comunicación entre las diferentes escala jerárquicas de los miembros de la organización. (Empleados, directivos, gerentes). - Los canales existentes son poco llamativos. - La información no es clara ni oportuna. - Se desaprovecha un recurso valioso como lo es una estructura de comunicación interna para la divulgación y afianzamiento de los valores de cultura organizacional. -- Algunos de los canales de comunicación no son los adecuados para el mensaje o tienen en cuenta las necesidades y modos de comunicación de los stakeholders. - Desconocimiento por parte de los empleados de la cultura organizacional. - Por problemas de comunicación internos, el clima laboral se observa un poco tenso, desordenado, alterado, entropía e incertidumbre por parte de los empleados en muchas ocasiones. - No hay conocimiento, ni relaciones extra laborales entre el personal - No existe una inducción sobre la cultura corporativa para los empleados. -No cuentan con un buzón de sugerencias. -No hay eventos de interacción e integración entre empleados de todas las áreas. - No cuentan con espacios de diálogo para expresar sus opiniones.
---	---

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Reestructuración de los medios internos existentes. - Cuentan con recursos necesarios, lo cual les facilita la implementación y reestructuración de estrategias y nuevos medios de comunicación, que contribuyan al flujo de información y en general, aporten grandes beneficios como organización. - Creación de programas y sesiones de capacitación que fomenten el conocimiento de la cultura interna. - Formulación de cursos de capacitación sobre las normas y reglamentos. - Capacidad e intenciones para la adopción de nuevas estrategias que les propicien un mejor sitio de trabajo, en medio de relaciones tranquilas y armoniosas. - Facilitar herramientas que permitan el acceso a los medios de comunicación a todo el personal. - Nuevas técnicas de integración de personal que orienten a un mejor ambiente laboral. - Aumento del sentido de pertenencia por parte de los empleados. - Satisfacción del cliente interno. - Nuevas bases de datos para acercamiento con todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por problemas de comunicación internos el clima laboral se nota un poco tenso y desordenado, confusiones, entropías e incertidumbres por parte de los empleados. - En muchas ocasiones los procesos no se siguen de forma correcta, afectando el conducto regular. - Los empleados no atienden los mensajes de las carteleras. - No existe sentido de pertenencia por la organización. - Trabajan por necesidad y sin amor. - No hay respuesta a los mensajes por falta de información clara y oportuna. (No asisten a reuniones por falta de información).

4.4 Objetivos del plan estratégico

Objetivo general

- Diseñar un programa estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de información, integración y motivación de los diferentes los públicos internos de Rockwell Automation de Venezuela C.

Objetivos específicos

- Implementar canales o medios de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la organización y, que reduzcan la aparición de canales informales, como el rumor en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral.
- Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos.
- Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos que redunden en un clima laboral armonioso.
- Informar de forma clara, precisa y oportuna con el fin de disminuir la práctica del rumor dentro de la empresa
- Promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la organización, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales (misión y visión), mensajes institucionales y, todo tipo de información acerca de la empresa.

4.5 Presentación de Resultados

En cuanto al análisis surgido mediante la medición de las variables a través de la observación se puede expresar lo siguiente:

Cantidad de empleados totales: la cantidad de trabajo existente no está acorde con la cantidad de empleados dentro de la organización. Se realizó un recorte de personal por lo que se observa una sobrecarga de trabajo generalizada.

Cantidad de personas por departamento: en algunos departamentos la distribución del personal no está hecha equitativamente, es decir, hay departamentos como RRHH o Mercadeo, en donde solo hay una persona para realizar todas las labores, mientras que en otros departamentos como logística o proyectos poseen más de 5 empleados.

Relación entre empleados: Los empleados se caracterizan por actuar tranquila y amigablemente. El trato entre los trabajadores de la organización es respetuoso, poniendo un poco de confianza en la forma en que se relacionan unos con otros.

Integración grupal: no se observaron actividades grupales dentro o fuera de la organización.

Existencia de actividades interdepartamentales: los trabajos y tareas asignadas se realizan individualmente y/o por departamentos, por lo que no se generan condiciones para la colaboración a nivel grupal de la empresa como un todo, donde todos y cada uno de sus empleados podrían conocer y podrían desempeñarse en cargos diferentes a los que se les fija.

Estado de la satisfacción laboral: existe una atmósfera en la cual los empleados se sienten desmotivados.

Estado de la carga horaria: una gran porción de los empleados no se presentan con puntualidad a desempeñar sus cargos, ya que muchos abandonan sus actividades a largas horas de la noche.

Conformidad con beneficios laborales: los empleados muestran gran descontento con los sueldos base percibidos, sin embargo los beneficios como utilidades o bonos de productividad están acorde al mercado.

Compenetración con la identidad corporativa: No hay referencia a valores corporativos en los mensajes de comunicación interna

Reconocimiento con la organización: Los mensajes de comunicación interna, no son claros, precisos, ni oportunos por tanto, hay un bajo grado de participación y respuesta ante los mismos.

Grado de formalidad de la comunicación: No existen canales de comunicación suficientes que faciliten el proceso de transmisión de información y que garanticen la calidad en los mensajes. Los canales de comunicación existentes carecen de la adecuada estructuración y diseño de contenidos, lo que produce apatía y desinterés por parte de los empleados a la hora de tener contacto con estos.

Información existente en medios informativa: Los mensajes de comunicación interna no son lo suficientemente claros y contribuyen muy poco con el mejoramiento de las relaciones laborales.

Constitución de un departamento de comunicaciones: No hay un esquema estructurado de respuesta o retroalimentación a los mensajes de comunicación

interna, además la falta de una estructura de comunicación interna genera retrasos en la comunicación.

El análisis de los resultados también se realizó con fundamento en las respuestas suministradas por la muestra seleccionada, los cuales se presentan a continuación en cuadros de frecuencias y gráficos porcentuales de cada indicador y de acuerdo a las variables desarrolladas.

La información que a continuación se presenta es clara y precisa, incorporándose los elementos relevantes recopilados en la investigación a través de la aplicación del cuestionario, para lo cual se ha tenido en cuenta que todos ellos son imprescindibles para el análisis, a los efectos de realizar su interpretación y comentarios finales.

Ítem N° 01

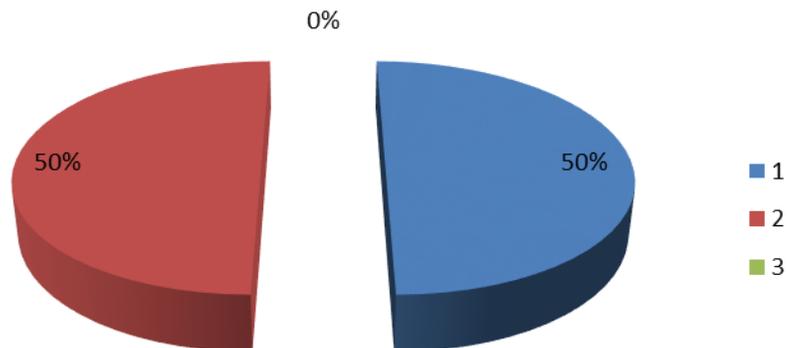
¿Cree que en la empresa el grupo de trabajo está integrado adecuadamente?

Cuadro N° 04
Adecuada integración

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	50%
No	18	50%
NR	0	0%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 03
Adecuada integración



De acuerdo a este resultado, la opinión del grupo de trabajo está totalmente dividida en cuanto a si está integrado adecuadamente, el 50% afirma que si y la otra mitad opina que no es así.

Ítem N° 02

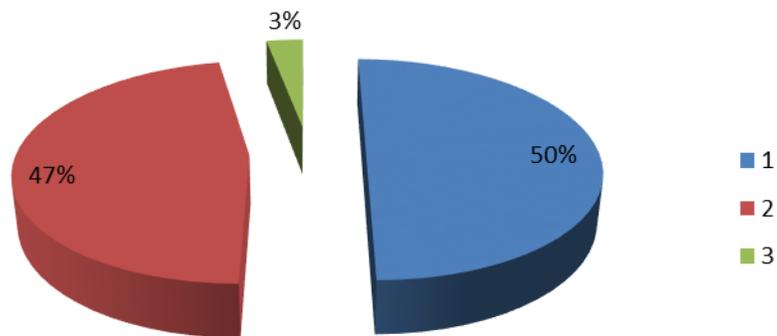
¿Considera que el personal interactúa adecuadamente?

Cuadro N° 05
Interacción adecuada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	50%
No	17	47%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 04
Interacción adecuada



Aun cuando es mayoritaria la afirmación en cuanto a que el personal sí interactúa adecuadamente (50%), existe una considerable proporción (47%) que piensa no es así, lo cual, aunado a la abstención de un porcentaje mínimo (3%) que no respondió, divide claramente la opinión.

Ítem N° 03

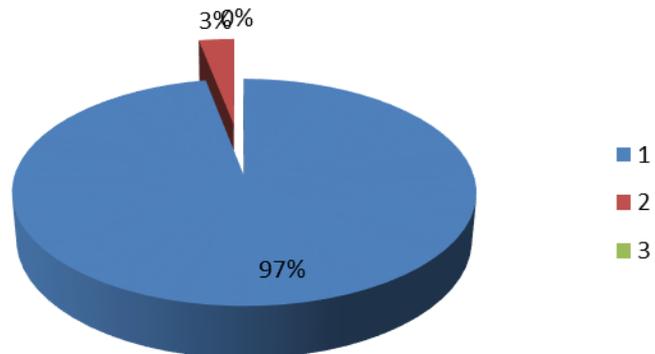
¿Cree que puede mejorarse el proceso de integración grupal?

Cuadro N° 06
Proceso de integración grupal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	97%
No	1	3%
NR	0	0%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 05
Proceso de integración grupal



Este resultado no deja duda de la apreciación que tiene la muestra acerca de si es posible mejorar el proceso de integración grupal, pues el 97% de ella ha considerado que si se puede lograr, frente a un mínimo 3% que afirma lo contrario.

Ítem N° 04

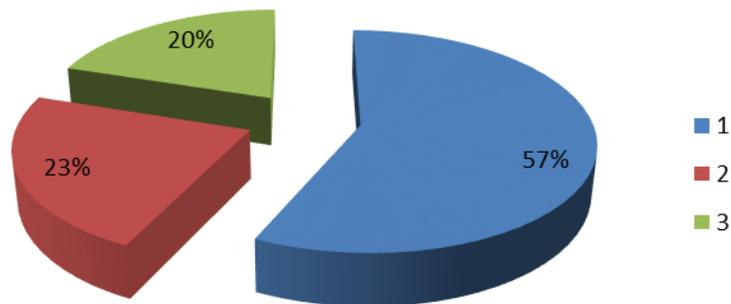
Si su respuesta anterior es afirmativa, podría indicar, al menos tres acciones para hacerlo

Cuadro N° 07
Acciones para mejorar el proceso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Talleres de integración	20	57%
Programas informativos	8	23%
Actividades extramuro	7	20%
Total	35	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 06
Acciones para mejorar el proceso



En esta respuesta, la muestra del personal encuestado ha aportado soluciones para mejorar sus propios procesos de integración grupal, el 57% considera que debe impartirse talleres de integración, el 23% cree que puede lograrse mediante la implementación de programas informativos y, el 20% ha dicho que realizando actividades extramuro.

Ítem N° 05

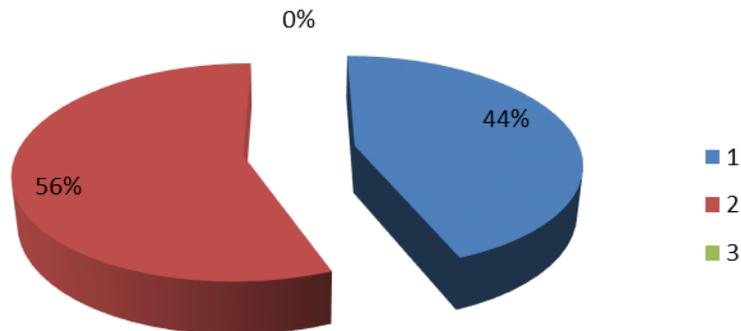
¿Conoce las actividades y tareas que se desarrollan en los demás departamentos?

Cuadro N° 08
Actividades y Tareas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	44%
No	20	56%
NR	0	0%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 07
Actividades y tareas



En cuanto al conocimiento que tiene el personal de las actividades y tareas que se desarrollan en otros departamentos, el 56% de ellos afirmó que no tienen información, mientras que el 44% restante se expresó positivamente.

Ítem N° 06

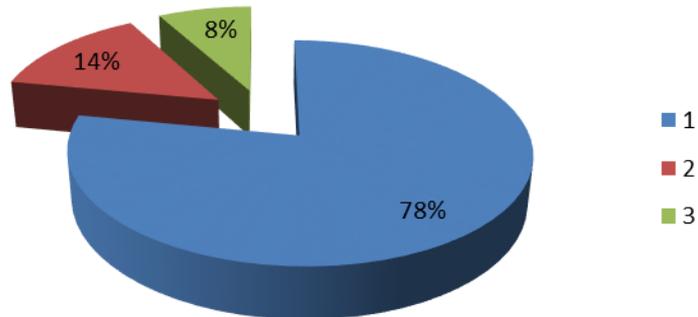
¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza?

Cuadro N° 09
Actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	78%
No	5	14%
NR	3	8%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 08
Actividades



Aun cuando mayoritariamente (78%) la muestra expresó satisfacción con las actividades que realiza, hay una considerable porción que no lo está (14%) y, en este caso no responder (8%) puede sumarse a este último sector, por lo que no debe desestimarse en el análisis.

Ítem N° 07

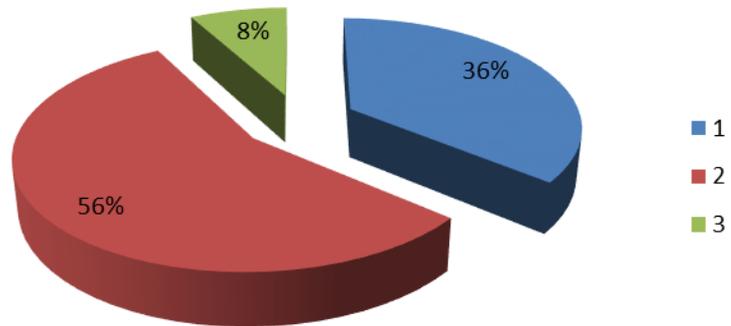
¿Se siente satisfecho con la remuneración y beneficios que tiene en la empresa?

Cuadro N° 10
Remuneración y beneficios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	36%
No	20	56%
NR	3	8%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 09
Remuneración y beneficios



Mayoritariamente el 56% de la muestra encuestada afirmó no sentirse satisfecha con la remuneración y beneficios que tiene en la empresa, sin embargo un 36% expresó lo contrario, adicionalmente, el 8% no respondió.

Ítem N° 08

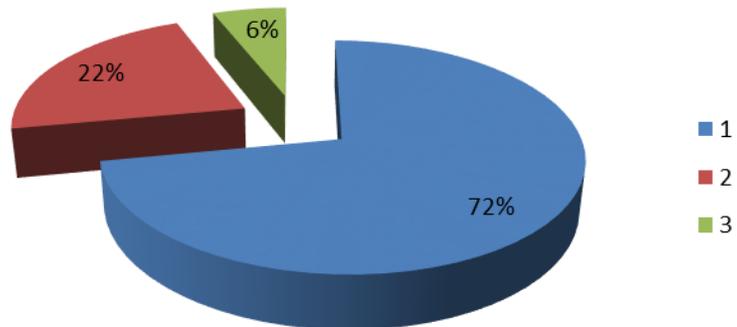
¿Considera adecuada la carga horaria que tiene para realizar sus labores?

Cuadro N° 11
Carga horaria

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	72%
No	8	22%
NR	2	6%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 10
Carga horaria



En cuanto a la carga horaria que el personal tiene para realizar, el 72% de ellos, ha considerado que está bien, se sienten satisfechos con el tiempo que le dedican a realizar sus tareas, mientras que para el 22% no es así y, el 6% restante no respondió.

Ítem N° 09

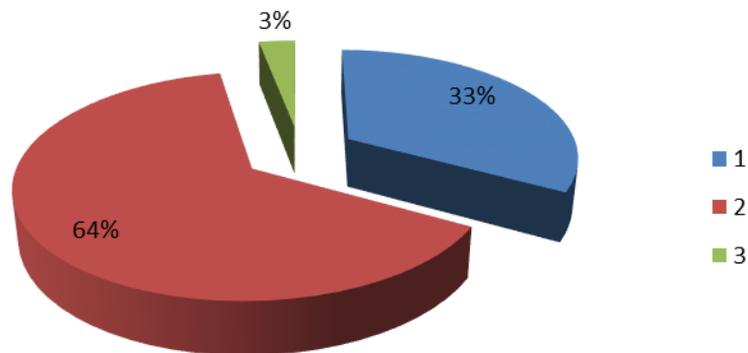
¿Considera que la empresa le ha retirado algún beneficio logrado?

Cuadro N° 12
Retiro de beneficios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	33%
No	23	64%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 11
Retiro de beneficios



Mayoritariamente (64%), el personal considera que la empresa no le ha retirado algún beneficio que ya haya sido logrado, mientras que un porcentaje considerable (33%) afirmó que si lo han hecho.

Ítem N° 10

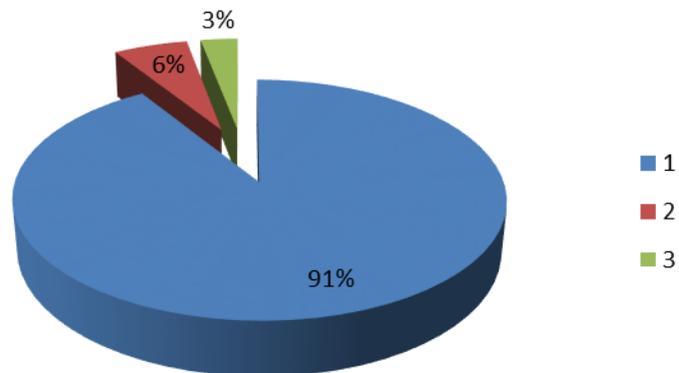
¿Se siente a gusto en su ambiente de trabajo?

Cuadro N° 13
Ambiente de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	91%
No	2	6%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 12
Ambiente de Trabajo



El grueso de la población (91%) se siente a gusto en su ambiente de trabajo, mientras que sólo el 6% ha considerado que no es así.

Ítem N° 11

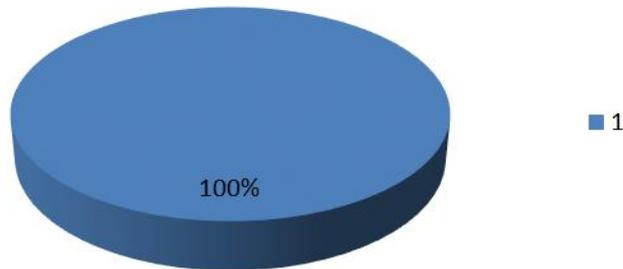
Si su respuesta anterior es negativa, indique al menos, tres formas de mejorarlo

Cuadro N° 14
Mejora del ambiente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Talleres de integración	2	100%
Total	2	100%

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 13
Mejora del ambiente



Como forma de mejorar el ambiente de trabajo, el 100% de la muestra que lo consideró negativo, que en total fueron dos personas, proporcionaron como única respuesta aportada que se lograría realizando talleres de integración entre el personal.

Ítem N° 12

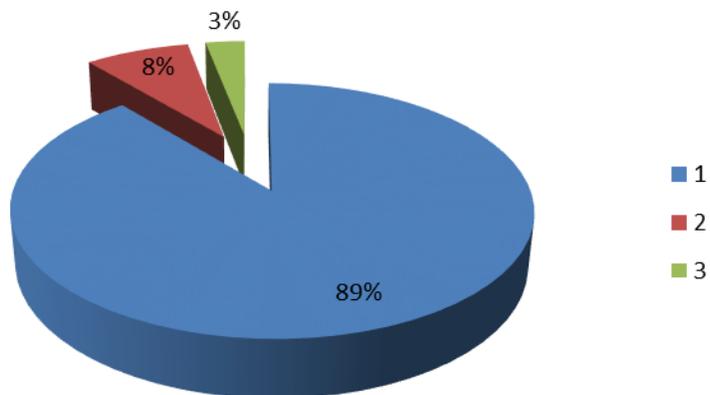
¿Conoce los valores de la empresa?

Cuadro N° 15
Valores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	89%
No	3	8%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 14
Valores



Se le requirió a la muestra acerca de si efectivamente conoce los valores que sustentan la organización, a lo cual, mayoritariamente, el 89% respondió afirmativamente, mientras que el 8% afirmó no conocerlos y sólo el 3% no respondió.

Ítem N° 13

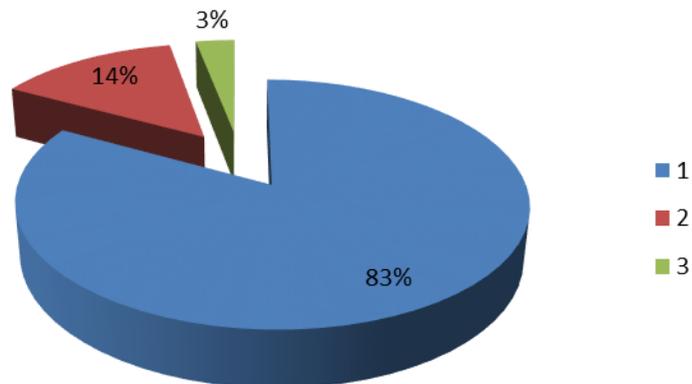
¿Se siente identificado con ellos?

Cuadro N° 16
Identidad corporativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	83%
No	5	14%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 14
Identidad corporativa



Complementariamente al ítem anterior, se les preguntó si se sentían identificados con esos valores, a lo que el 83% respondió que sí, el 14% se expresó negativamente y, el 3% no respondió.

Ítem N° 14

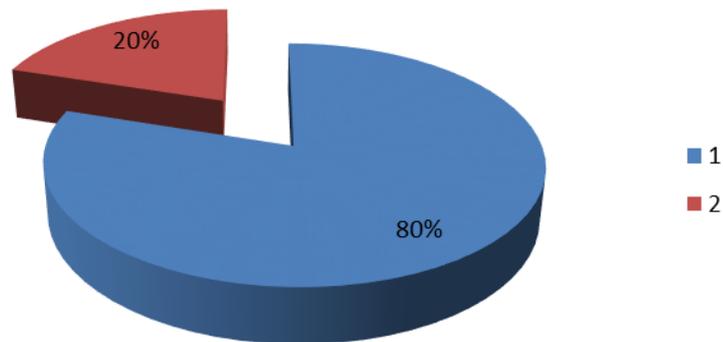
Si su respuesta anterior es negativa, indique al menos tres formas de conocerlos e identificarse con ellos

Cuadro N° 17
Formas de conocer los valores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Talleres	4	80%
Carteleras y otros medios informativos	1	20%
Total	5	100%

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 16
Formas de conocer los valores



Se solicitó a quienes afirmaron no sentirse identificados con los valores de la empresa, aportar algunas formas de conocerlos para identificarse con ellos, a lo que el 80% expresó que mediante talleres y, el 20% restante refirió que a través de carteleros y otros medios impresos.

Ítem N° 15

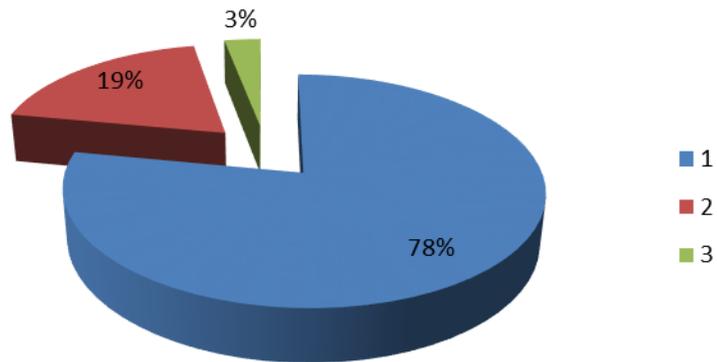
¿Considera que la relación entre compañeros de trabajo se lleva de manera adecuada en la empresa?

Cuadro N° 18
Relación entre compañeros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	78%
No	7	19%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 17
Relación entre compañeros



El 78% de la muestra encuestada considera que la relación entre compañeros de trabajo se lleva de manera adecuada en la empresa, frente a un 19% que expresó que no es así, sólo el 3% no respondió.

Ítem N° 16

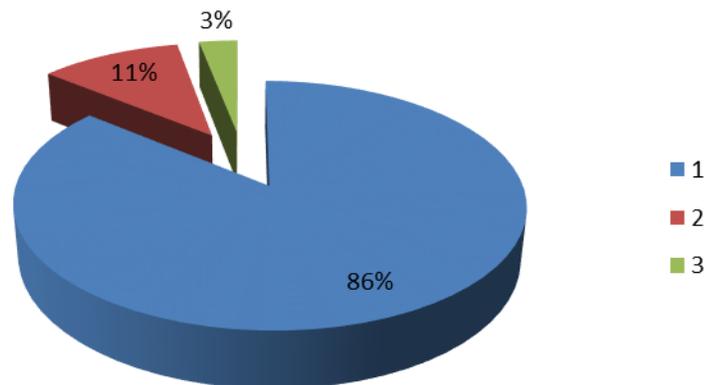
¿Considera que en la empresa la relación entre jefe – empleado se lleva de manera adecuada?

Cuadro N° 19
Relación jefe - empleado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	86%
No	4	11%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 18
Relación jefe – empleado



De igual manera, el 86% de la muestra encuestada considera que la relación jefe – empleado se lleva de manera adecuada en la empresa, mientras que el 11% de la misma cree que no es así; el 3% no opinó.

Ítem N° 17

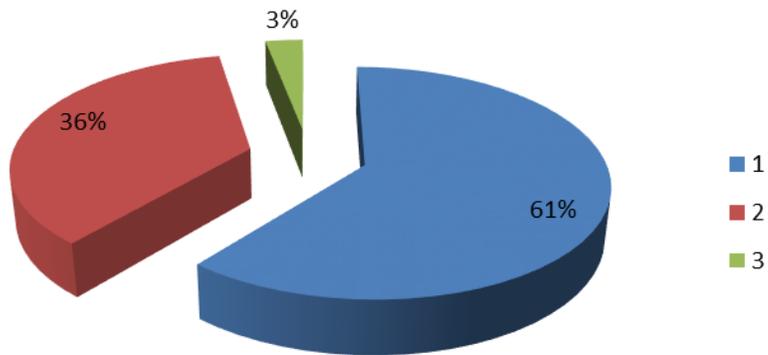
¿Considera que la empresa reconoce los méritos y valores del personal?

Cuadro N° 20
Méritos y valores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	61%
No	13	36%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 19
Méritos y valores



En cuanto al valor de reconocimiento de meritos y valores del personal que da la empresa, el 61% de la muestra dijo que si lo hay, mientras que el 36% expresó que no se da ese reconocimiento, el 3% no respondió.

Ítem N° 18

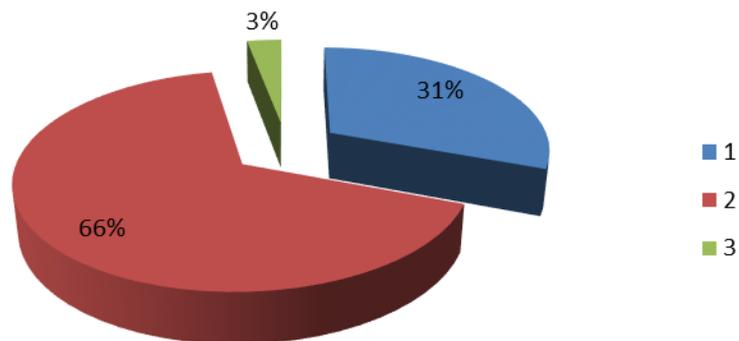
En su opinión ¿la comunicación dentro de la empresa fluye correctamente?

Cuadro N° 21
Fluidez de la comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	31%
No	24	66%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 20
Fluidez de la comunicación



De manera clara se expresó la muestra encuestada ante la pregunta de si la comunicación dentro de la empresa fluye correctamente, el 31% expresó que si, mientras que mayoritariamente, el 67% expresó que no es así; el 3% no respondió.

Ítem N° 19

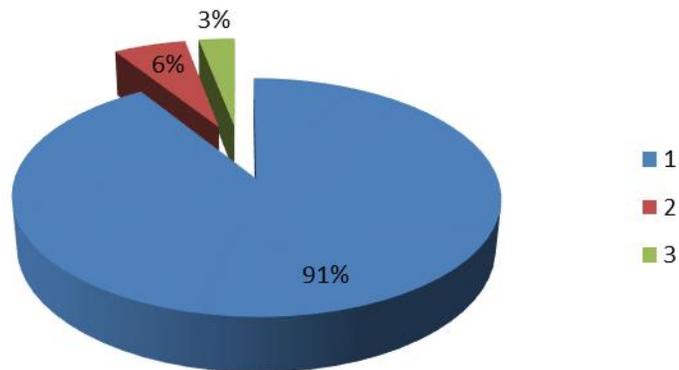
¿Considera que puede mejorarse la comunicación?

Cuadro N° 22
Mejora de la comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	92%
No	2	6%
NR	1	3%
Total	36	100

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 21
Mejora de la comunicación



La muestra se expresó sin lugar a dudas sobre la posibilidad de mejorar la comunicación dentro de la empresa, el 92% dijo que sí, mientras que sólo el 6% afirma que no es posible; el 3% no respondió.

Ítem N° 20

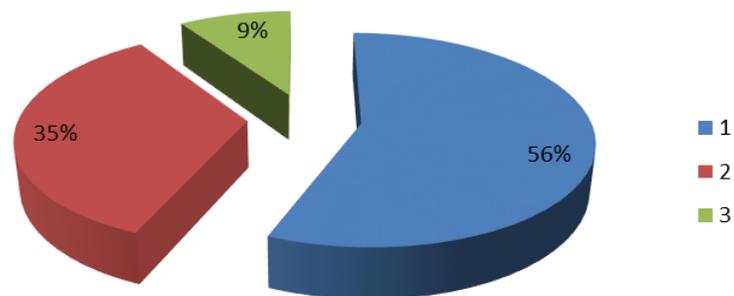
Si su respuesta anterior es afirmativa, indique a menos tres mecanismos para lograrlo

Cuadro N° 23
Mecanismos para mejorar la comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Talleres de integración	18	56%
Carteleras y otros medios informativos	11	35%
Reuniones periódicas de la directiva con el personal	3	9%
Total	32	100%

Fuente: La autora (2014).

Gráfico N° 22
Mecanismos para mejorar la comunicación



Se le solicitó a la muestra que respondió afirmativamente sobre la respuesta anterior que indicara algunos mecanismos para mejorar la comunicación, a lo cual aportó el 56% que con talleres de integración, el 35% dijo que mediante carteleras y otros medios informativos y el 9% expresó que realizando reuniones periódicas de la directiva con el personal.

4.6 Análisis General de Resultados

El análisis se realizó sobre la lectura cuantitativa de los datos aportados por la muestra sobre cada una de las preguntas realizadas para que informaran acerca de los diversos indicadores contenidos en las variables de estudio; al respecto, se realizó la siguiente interpretación:

Se evidenciaron dificultades en el área comunicacional, aun cuando las opiniones puedan estar divididas, por ejemplo, en torno a la integración e interacción que entre el personal debe existir.

El personal visualiza que existen los problemas comunicacionales, por ejemplo, en muchos casos, no conocen sobre las tareas que realizan sus compañeros en otros departamentos; eso sin duda, es la expresión de un problema comunicacional.

Sin embargo, es opinión generalizada que es posible mejorar estas condiciones en beneficio de ellos y de la empresa, y de hecho, consideran que existen buenas alternativas para canalizar los problemas, entre las que han mencionado la realización de talleres de integración, la implementación de programas informativos y actividades extramuro.

En líneas generales el personal se siente satisfecho con lo que tiene y lo que hace, no tienen una carga horaria excesiva, tienen garantía de sus beneficios, con la sola excepción del salario, sobre lo cual sí expresaron en su gran mayoría insatisfacción.

Asimismo, el personal considera que existe un buen ambiente de trabajo y, en todo caso, pueden mejorarse algunos aspectos. Adicionalmente, el personal considera que las relaciones entre compañeros de trabajo, entre los jefes y los empleados se llevan adecuadamente, de la misma manera que creen que la empresa reconoce al personal sus méritos y valores.

En este sentido, se observó que la comunicación que se desarrolla en la empresa es en muchos caso informal y, técnicamente, se podría decir que es plana, o cerrada pues fluye desde las reuniones generales informativas originadas en el departamento de Talento Humano, no obstante, se dificulta para llegar al personal; si bien existe una cartelera, la información colocada no es atractiva al personal, no motiva a informarse, las reuniones que se realizan no promueven la integración o la interacción entre el personal, lo cual, se verificó y constató en la información obtenida mediante la aplicación del instrumento a la muestra.

Un aspecto importante tomado en consideración es que, en su gran mayoría, el personal conoce los valores de la empresa y se sienten identificados con ellos. Sin embargo, para cualquier organización es fundamental para el logro de sus objetivos, que todo el personal desarrolle su identidad corporativa, no sólo una parte por mayoría que pueda ser: deben ser todos, porque son nexos que unen. En este caso además del reducido sector que no se identifica, habría que agregar a ese 3% que se mantuvo apegado a la idea de no responder la encuesta, lo cual podría ser indicativo de falta de interés por aquellos asuntos que son inherentes a la empresa. Sin embargo,

coinciden en que es posible mejorar y fortalecer ese conocimiento de los valores organizacionales mediante talleres, así como el despliegue de carteleras y otros medios impresos. Por último, mayoritariamente el personal considera que la comunicación interna no fluye correctamente, lo que según ellos puede mejorarse con talleres de integración, mediante carteleras y otros medios informativos y realizando reuniones periódicas de la directiva con el personal.

Llegando a este punto de la investigación, producto del desarrollo y análisis realizado a la información obtenida entre el personal de Rockwell Automation de Venezuela C.A, a continuación se generaron las siguientes proposiciones sugerentes:

4.7 Consideraciones estratégicas

Monitoreo del entorno Interno: Para la realización de las posteriores estrategias, primero es necesaria la aplicación de la herramienta de monitoreo interno. Se realizará un sondeo de opinión dentro de los empleados para señalar las fallas principales de las comunicaciones interdepartamentales y el descontento general de los trabajadores sobre sus condiciones laborales, para darle respuesta a sus necesidades.

- Aplicación de encuestas para medir las áreas más sensibles por las fallas comunicacionales. Las mismas serán anónimas y también serán orientadas a detectar posibles conflictos tempranos.

- Buzón de sugerencias. Para los momentos en que no se realicen las encuestas, es importante tener un canal abierto para que los empleados puedan manifestar sus inquietudes en cuanto al ambiente laboral y ambiente de trabajo.
- Entrevistas personales. Para formarse una idea más clara del ambiente laboral en que se desarrollan los trabajadores día a día, es importante establecer con los empleados un vínculo de confianza.
- Es importante además destacar que el monitoreo interno depende de una visión detallada del entorno laboral. Es necesario saber lo que los empleados a todos los niveles de organización opinan y hablan sobre la misma y las relaciones interdepartamentales e intergrupales. Para ello, se requerirá un trabajo de observación y creación de vínculos con los empleados para saber los conflictos principales personales. .

Comunicaciones Internas: es necesario establecer en la organización canales de comunicación entre los empleados y los directivos para un mejor entendimiento y relación entre los mismos.

ROCKWELL AL DÍA: creación de medios internos para la difusión de noticias, cambios, propuestas y logros a todo el personal.

- Creación de carteleras informativas para los empleados de la organización. En la misma se señalarán logros personales de los empleados y cumpleaños. Se

decorará y colocará información con motivo de fechas especiales, celebraciones de los días de los profesionales de la salud. Contará con información detallada sobre sus áreas profesionales nuevos equipos, empleado y tecnologías que haya adquirido la empresa. También se utilizará material motivacional, mensajes que recuerden la misión y la visión, para reforzar imagen corporativa y las relaciones interpersonales. Se colocará información sobre los eventos realizados, fotografías y las fechas para próximas actividades.

- Creación de un boletín informativo entre los empleados. A los trabajadores que tengan acceso directo a computadora, se les podrá enviar informaciones semanalmente sobre logros y motivación al personal. También, se planea un boletín informativo motivacional para una mejor relación vertical e interdepartamental. En la misma se reflejará los resultados de talleres, cursos, convivencias y demás actividades, los proyectos de comunicación interna, política y temas de industria que puedan afectar o interesar a la compañía.
- Creación de un cuaderno con comunicación interna para los empleados: en este cuaderno se van a poder evidenciar los valores de la empresa, objetivos, la misión, la visión, los planes internos para evaluación trimestral del desempeño, filosofías de desarrollo, los roles que cumplen dentro de la organización y a través de este medio poder reforzar los planes de

comunicación interna (en los anexos se podrá visualizar un ejemplo de lo que se busca implementar).

PASIÓN POR EL TRABAJO: creación de una cultura corporativa orientada al reconocimiento y a la motivación, que todos los empleados estén al mismo nivel en lo que significa la imagen de su empresa, la filosofía y valores. Lo que se busca es que los trabajadores se sientan identificados con la organización y la sientan parte de su vida, establezcan un vínculo más emocional con su trabajo.

- El empleado del año. Programa anual de reconocimiento destinado a quienes logran un resultado extraordinario. Este evento puede realizarse durante la celebración de la navidad o el aniversario de la organización. Los empleados no podrán postularse a sí mismos, es necesario que sean sus compañeros quienes lo hagan. También se debe realizar el reconocimiento a un departamento de la organización y detalles menores a empleados destacados en cada una de las áreas del trabajo.
- Concurso de ideas, donde cualquier empleado puede presentar iniciativas de cambio para la organización, de manera grupal o individual con el fin de mejorar o agilizar los procesos que se realiza. Todos los participantes serán premiados por participar. Las ideas más viables se llevarán a cabo bajo el financiamiento de la empresa.

SOMOS TODOS: fomentar la interacción entre el personal. Se quiere ayudar a los empleados y sus líderes a sentir un vínculo entre ellos y con su organización. La implementación de talleres, cursos pequeños, dinámicas de grupo, ofreciendo herramientas para que facilite la comunicación interna.

- Identificar con mayor precisión la necesidad de los empleados debido al clima organizacional inestable. Se sugiere la realización de Focus Group para canalizar las inquietudes del personal y establecer esfuerzos y cooperación mancomunada entre los diversos departamentos para optimizar el proceso. La suma de los pequeños esfuerzos pueden cambiar por completo a la organización.
- Coaching. Para los líderes de departamento, miembros de la Junta Directiva. Talleres de liderazgo y de relaciones interpersonales entre los líderes y sus empleados para mejorar la comunicación con los superiores.
- El Departamento de Recursos Humanos, realizará los últimos días del mes, una pequeña celebración de los cumpleaños, con la participación de todo el personal, de manera que se estrechen los lazos y se estimule el sentido de pertenencia.
- Las fechas más importantes del año, se celebraran con fiestas de la organización, acompañada de sorpresas y rifas, para todos los empleados,

llevando la interacción a un lugar más informal que el lugar de trabajo y motivando para el logro.

Negociación y manejo de crisis: como sugerencia especial, es importante para la imagen corporativa y para las comunicaciones internas y gestión de crisis que la organización no trabaje con empleados que no se sientan a gusto, felices ni den lo mejor de sí en su puesto laboral. Con las comunicaciones internas se busca limar los roces y crear vínculos, así como también una relación más estrecha con la organización. Así que, se debe evaluar la situación laboral de los empleados y buscar en la medida de lo posible personal más capacitado que sustituya al actual, en caso de que las evaluaciones echas sean negativas y que las convivencias y mejoras en la comunicación no funcionen para determinados empleados.

4.8 Planteamiento Táctico

4.8.1 Recursos:

A continuación se presentan los recursos necesarios para poder llevar a cabo las estrategias antes mencionadas.

Cuadro N° 24

Componentes	Aporte Interno (RAV)	Aporte Externo
Facilitadores	Si	Si
Diseño de materiales	Si	

Video Beam	Si	
Pantalla de proyección	Si	
Laptops	Si	
Pendones	Si	
Papelería	Si	
Evaluaciones	Si	
Material POP	Si	
Cursos de coaching		Si
Talleres de crecimiento personal, resolución de conflictos laborales, entre otros		Si
Entrenadores para bailoterapias		Si
Refrigerios y almuerzos		Si
Agencia de publicidad	Si	

Para llevar a cabo estas estrategias, es importante tener en cuenta cuál es el objetivo principal que se quiere lograr con cada una de estas actividades, quién debe ser el responsable de ejecutar las acciones y la frecuencia con la que se van a implementar para garantizar un buen funcionamiento de las comunicaciones internas:

Cuadro N° 25

Planteamiento Táctico

Contenido	Canal	Objetivo	Responsable	Frecuencia
Monitoreo del entorno interno	Aplicación de encuestas	Cultura, clima organizacional. Necesidades	Área de Comunicaciones - Gerencias de dpto.	Trimestral
	Buzón de sugerencias	Los empleados manifiestan sus inquietudes	RRHH	Permanente
	Entrevistas personales	Idea clara del ambiente laboral	Área de comunicaciones	Semestral
	Observación	Creación de vínculos con los empleados: relaciones interdepartamentales e intergrupales	Área de comunicaciones - RRHH	Permanente
Comunicaciones Internas: Rockwell al día	Cartelera informativa	Temas solicitados o temas corporativos establecidos. Misión – Visión	Área de Comunicaciones - Voceros de cada dpto.	Semanal
	Boletín informativo virtual	Noticias, eventos, temas solicitados. Resultados de talleres, cursos, convivencias y demás actividades	Área de Comunicaciones	Semanal
	Cuaderno de comunicación interna	Valores, objetivos, misión, visión, planes internos para evaluación trimestral de desempeño, filosofías de desarrollo, los roles que cumplen dentro de la organización	- Área de comunicaciones - RRHH	Anual
Pasión por el trabajo	Reconocimiento al empleado del año	Programa anual de reconocimiento destinado a quienes logran un resultado extraordinario	RRHH	Anual

	Concurso de ideas	Iniciativas de cambio para la organización	Área de comunicaciones - RRHH	Trimestral
Somos Todos	Focus Group	Canalizar las inquietudes del personal y establecer esfuerzos y cooperación mancomunada entre los diversos departamentos	Gerencia - RRHH	Semestral
	Talleres, cursos, dinámicas, coaching	Mejorar la comunicación con los superiores, integración	Gerencia - RRHH	Trimestral
	Cumpleaños del mes	Estrechar los lazos y estimular el sentido de pertenencia.	RRHH	Mensual
	Celebración de fechas importantes	Interacción entre empleados, motivación al logro	RRHH - Gerencia	Cuando corresponda

4.8.2 Efecto esperado

Las comunicaciones constituyen el principal instrumento para lograr uniformidad de entendimiento, aceptación de objetivos mutuos y el trabajo de grupo, elementos necesarios para el éxito que se busca alcanzar. Por lo tanto, debemos concluir que al comunicar no solo estamos informando, sino que lo estamos realizando de forma planificada y con propósitos definidos. Es por ello, que se busca por todos los medios éticos posibles, conciliar los objetivos de la empresa con las técnicas utilizadas para lograr esos objetivos, así como lograr una confianza mutua entre la gerencia y el empleado, y estimular un entendimiento de los valores y puntos de referencia de la organización.

Para el logro de esto, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- La programación debe efectuarse con suficiente anticipación, definiendo con claridad sus objetivos. La agenda debe ser enviada con antelación a todos los involucrados.
- El coordinador de las dinámicas grupales, talleres, entre otros, debe seleccionar locación, equipos y materiales con la mayor rapidez, buscando los recursos idóneos.
- Los recursos humanos deben definirse, seleccionarse y comprometerse con la debida antelación
- La fecha y la hora son definición tan prioritaria como el local.
- Las reglas y la mecánica a seguir deben estar claras en todos y cada uno de los miembros, quienes las establecerán mediante el trabajo en equipo. Los cambios no pueden ser hechos sin consenso.
- La promoción previa debe ser adecuada.
- El presupuesto de gastos debe estar definido y aprobado por la instancia respectiva.
- La participación debe ser buscada incluso en aquellas técnicas de bajo o relativo feedback
- Debe preverse la logística más adecuada para transporte, comida, refrigerios, inscripciones y actividades recreativas, en el caso de que hayan sido aprobadas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo la autora del estudio se permite presentar un conjunto de reflexiones conclusivas a las cuales ha arribado, luego de concluir todo el proceso investigativo que centró su objetivo en definir posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A.

En tal sentido, se han recogido todos los elementos de análisis, tanto teóricos como prácticos, elaborados en la investigación a los fines de sistematizar sus resultados y con ello, presentar a continuación las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

5.1 Conclusiones

Luego de realizado los procedimientos para alcanzar los objetivos propuestos por la presente investigación, la autora arriba a sus consideraciones concluyentes, relativas a cada una de las variables trabajadas, las cuales reflejaron los problemas encontrados en Rockwell Automation de Venezuela C.A.,

En primer lugar, en relación a los problemas comunicacionales de la empresa, se concluye en que, efectivamente, el sistema comunicacional no está operando para cumplir su objetivo fundamental que es propiciar procesos conducentes a la

transmisión, comprensión y asimilación de toda información necesaria a la organización, con la finalidad de contribuir con el logro de los objetivos institucionales, mediante una integración e interacción eficiente del personal. En este sentido, si un trabajador no conoce siquiera las tareas que realizan sus compañeros en el mismo departamento, no es posible esperar que se asuman y compartan aspectos inherentes a la organización, como por ejemplo sus valores. De tal manera, allí se evidenció un problema comunicacional asociado a una necesidad de gestión planificada que se oriente hacia un mejor desenvolvimiento y desarrollo de los procesos comunicacionales de su público interno.

Debido a que la empresa tiene relación diaria y estrecha con diferentes públicos, es indispensable la creación del departamento de comunicación, el cual se encargaría de establecer estrategias para que dentro y fuera de la empresa se haga más visible la proyección de la organización.

Entre las conclusiones más relevantes podemos resaltar:

- No existen canales de comunicación suficientes que faciliten el proceso de transmisión de información y que garanticen la calidad en los mensajes. Los canales de comunicación existentes carecen de la adecuada estructuración y diseño de contenidos, lo que produce apatía y desinterés por parte de los empleados a la hora de tener contacto con estos.

- No hay una estructura de comunicación interna que identifique a la empresa. Esta hace poco uso de la comunicación interna con lo cual favorece el surgimiento de la incertidumbre.
- Los modelos de comunicación interna de la organización no tienen en cuenta las necesidades y los modos de comunicación de los colaboradores.
- No hay referencia a valores corporativos en los mensajes de comunicación interna
- Los mensajes de comunicación interna no son lo suficientemente claros.
- Los mensajes de comunicación interna contribuyen muy poco con el mejoramiento de las relaciones laborales.
- Los canales de comunicación interna no están disponibles para todos los colaboradores en igualdad de condiciones o están sometidos a trámites jerarquizados o burocratizados.
- Algunos de los mensajes de comunicación interna contribuyen en la eficiencia, otros sólo recargan los procedimientos y las funciones de trabajo.
- No hay un esquema estructurado de respuesta o retroalimentación a los mensajes de comunicación interna
- El acceso selectivo a los canales de la comunicación interna de la organización genera incertidumbre entre quienes no pueden acceder a aquellos y generan una posición dominante para quienes si tienen acceso.

- La falta de una estructura de comunicación interna genera retrasos en la comunicación.
- Los mensajes de comunicación interna, no son claros, precisos, ni oportunos por tanto, hay un bajo grado de participación y respuesta ante los mismos.

No obstante todo lo anterior, lo importante es que la gran mayoría de los trabajadores cree positivamente en que todas estas situaciones problema son corregibles en beneficio de ellos y de la empresa. Cuando esto ocurre, se hace necesario invertir tiempo para implementar acciones y estrategias conducentes a dar respuesta a los problemas.

Sin embargo, hay un problema importante que se debe atender y es la necesidad de mejorar los salarios, ya que un 99% de los entrevistados afirmó que no se sentían a gusto con el sueldo percibido. Ciertamente esto se debe a que existe un problema económico en el país que influye notoriamente en la motivación y satisfacción de los empleados.

5.2 Recomendaciones

La meta más importante del plan de comunicación interna es fomentar la cultura organizacional a través de la comunicación: Promoviendo el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa y la transmisión de información veraz, precisa y oportuna, garantizando el mejor desempeño de los empleados.

Es importante crear un clima laboral, en el que predomine la confianza y las buenas relaciones entre empleados, y, en consecuencia, optimice los procesos de calidad y productividad de cara a los clientes externos.

El personal interno orientado por los principios del trabajo en equipo y por la identidad organizacional hará posible alcanzar el principal objetivo: alimentar los sueños de los clientes internos.

En atención al problema identificado en el sistema comunicacional en Rockwell Automation de Venezuela C.A, se recomienda a la empresa implementar como estrategia un plan informativo rápido que facilite la fluidez de la información entre el público interno.

Este plan debe contener un conjunto de actividades expresamente dirigido a que el personal comparta la información corporativa en común, es decir, la misma debe incluir material visual, auditivo y audiovisual.

Todos estos aspectos o actividades constituyen alternativas viables para canalizar los problemas y propiciar espacios de encuentro para personal, pues quedó evidenciado que en realidad lo que necesitan es compartir, interactuar e integrarse para generar una fortaleza común en torno a las soluciones de los diverso problemas de la empresa.

En este orden de ideas, el tipo de actividades sugeridas contribuye a generar soluciones no sólo en lo comunicacional, sino además desde el punto de vista organizacional, pues ayuda a conocer mejor a la empresa y, en consecuencia, a identificarse con ella, sus valores, políticas y objetivos, Con esto se está dando solución a los posibles problemas identificados en la variable de problemas organizacionales.

Por último, desde el punto de vista de los problemas del clima organizacional, tomando en consideración los aspectos expuestos anteriormente y, en la medida en que quedó evidenciado que el problema es fundamentalmente comunicacional, derivado particularmente de las debilidades en el sistema comunicacional de Rockwell, se recomienda la creación de un departamento de comunicaciones. Esta estrategia se plantea tomando en consideración que la comunicación debe ser un proceso sistemático, que obedezca a una planificación y, muy especialmente, que se corresponda con los objetivos y prioridades de una gerencia estratégica consistente que acompañe todos los procesos, debilidades, dificultades y necesidades de su público interno. Esto requiere de un equipo humano especialista en la materia, que se definan políticas comunicacionales, que se atiendan conflictos y se forme e informe al personal sobre la empresa, sobre qué es y qué quiere ser Rockwell Automation de Venezuela C.A., para que puedan saber cuál es el rol, las funciones que les corresponde y qué se espera de ellos dentro de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alcaide, J. (2002). Alta Fidelidad. (1ª ED.) España: Esic Editorial
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. (5º Ed.). Caracas: Episteme.
- Azorín, A. (2007). Cursos de Muestreo y Aplicación. (1ª Ed.). México: Trillas.
- Bennis (2008). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Blum y Naylor, (2000). Estudios de Psicología Laboral y Administración de Recursos Humanos. Universidad de El Salvador. San Salvador
- Briones, C. (2002). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México: Trillas.
- Carreto, H. (2008). Lenguaje y Comunicación. (1ª Ed.) Venezuela: Grijalbo.
- Davis K. y Newstron J. (2007).Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc. Graw Holl.
- DeWalt, K & DeWalt B. (2010) Participant Observation: A Guide for Fieldworkers.
- Fernández, P. (2000). Comunicación para las Organizaciones. Córdoba: Atlántida.
- Fernández, F. (2008). Los Procesos Administrativos y la Gerencia Organización. Caracas: Santino Distribuidora Escolar S.R.L.

- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Gan, F., Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. España: Editorial UOC.
- Gómez, María del Mar (2007). “La presencia de los géneros retóricos en la realidad comunicativa de la empresa”, en *Revista Electrónica de Estudios Filológicos*, TOHOS [en línea], Número XIII, disponible en: http://www.um.es/tonosdigital/znum13/secciones/estudios_M_empresa.htm visitada en julio de 2014.
- Granadino R. (2008). *Propuesta de un Programa Motivacional Dirigido a los Trabajadores del Departamento de Compras del Centro Asistencial Doctor Miguel Pérez Carreño. Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS)*. Trabajo de Grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas.
- Guédez, V. (2010). *Gerencia, Cultura y Comunicación*. (5ª Ed.). Caracas: Tropykos Clacdec.
- Hall (2002). *Introducción a la Teoría Administrativa*. (2ª Ed.). Bogotá: Garcés.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de Investigación*.(2ª

Ed.). México: Limusa.

Herrera, L. (2005). Capacitación y Desarrollo de Personal. Revista, Calidad y Productividad N° 7. Caracas: Novoa.

Hevia, C. (2004). Métodos Naturales para las Ciencias Sociales. (2ª Ed.). Caracas: Fondo Editorial Venezolano.

Hurtado. J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. (3º Ed.). Caracas: Fundación Sypal.

Informe de Great Place to work, Reino Unido:
<http://www.greatplacetowork.co.uk/storage/Publications/greatworkplacespecialreport2014.pdf> visitada en julio de 2014.

Johnson, R, & Kuby P. (2005). Estadística elemental, lo esencial (3ª ed). Thomson

Katz, D. Khan, R. (2000). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.

Keller, M. (2006). El Proceso Comunicacional en la Sociedad Moderna. (2ª Ed.). Caracas: Orbis.

Koontz y Otros (2005). Administración, Una Participación Global. México: Mc Graw Hill Editores. Traducción Julio Coro Paudó.

Kotler, P. (2009). Dirección de Marketing. Barcelona: Prentice Hall.

- Krigier, H. (2006). Estado y Políticas Públicas. Caracas: Consultores Asociados BL. Servicios Editoriales.
- Lassaballet, F. (2000). La Reingeniería del Pensamiento. México: Consultores Asociados BL. Servicios Editoriales.
- Latuff, L. y Nakhoul, S. (2008). La Comunicación Digital en la Sociedad del Conocimiento, trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciadas en Comunicación Social en la Universidad Arturo Michelena. Valencia, estado Carabobo.
- Martínez, M. (2003). La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y alores. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Montenegro, M. (2009). Relación entre el Proceso Comunicacional, el Clima Laboral y sus Efectos sobre el Desarrollo Organizacional en Momentos de Cambio. Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Magister Scientarum en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo.
- Morales, P. (2000). Dirección Estratégica. Fundamentos. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales/Centro de Investigación Económica y Social de Canarias.
- Naím, M. (2000). Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Caracas: Ediciones IESA.

- Palma, D. (2008). *Psicología Social*. (1ª ed.). Ciudad de México: Trillas.
- Pasquali, A. (1998). *La Comunicación*. (8ª ed.) Madrid: Grupo Editorial Nuevas Ediciones.
- Peña, L. (1990). *El Líder dentro de la Organización*. Caracas: Monte Ávila.
- Pereira, E. (2009). *Diseño de servicios*. Escuela Nacional de Administración Pública. Editorial May.
- Pérez, J. (2003). *El Liderazgo y la Gerencia*. Bogotá: Revista Universidad EAFIT. N° 102.
- Ramírez, T. (2002). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Carhel.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.) México: Pearson Education.
- Romaris, H. (2009). *El Proceso Comunicacional dentro de la Organización*. (2ª ed.). Buenos Aires: Artemisa.
- Sabater
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. (12ª Ed.). Caracas: Panapo.
- Sánchez Parga, J. (1989) *La observación, la memoria y la palabra en investigación social*. Quito, Ecuador. Centro Andino de Acción Popular

- Shapiro, J. (2004); Herramientas de Planificación Estratégica. Disponible en www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf, visitada en junio de 2014.
- Sisk, F. y Sverdlik, G. (2007). La Eficiencia en la Administración Pública. (3ª ed.). México: Limusa.
- Stenennhaltt, E. (2010). Las Tecnologías de Información y Comunicación: Instrumentos para el Desarrollo. (2ª ed.). México: Nuevo Mundo Editores.
- Stewart, J. (2002). Gerencia para el Cambio.(1º ed.). México: Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2000). Proceso de la Investigación, Manual de Proyecto. (3ª ed.). México: Limusa.
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2008). Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Toussaint, L.(2002). La Opinión Pública. Análisis, Estructura y Métodos para su Estudio. México: Trillas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Fedeupel.
- Universidad Santa María (2008).Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado. Caracas.

Vásquez, I. (2009). La Cultura Organizacional Presente en Dayco Telecom C.A. Una Estrategia para el Fortalecimiento de la Comunicación Gerencial. Trabajo Especial de Grado presentado a la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones industriales. Caracas.

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA

A continuación se presentarán una serie de preguntas las cuales deberá contestar de manera objetiva, debido a que las respuestas son de suma importancia para la investigación que se realiza para definir las posibles estrategias para replantear las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A

Todas las preguntas son importantes al estudio, en razón de lo cual no se debe dejar ninguna sin responder. Gracias por su tiempo y atención.

Instrucciones:

- ❖ Lea cuidadosamente las interrogantes contenidas en este cuestionario
- ❖ Marque con una equis (x) la respuesta que considere correcta

Ítem N° 01

¿Cree que en la empresa el grupo de trabajo está integrado adecuadamente?

Si___ No___

Ítem N° 02

¿Considera que el personal interactúa adecuadamente?

Si___ No___

Ítem N° 03

¿Cree que puede mejorarse el proceso de integración grupal?

Si___ No___

Ítem N° 04

Podría indicar, al menos tres acciones para hacerlo

Ítem N° 05

¿Conoce las actividades y tareas que se desarrollan en los demás departamentos?

Si___ No___

Ítem N° 06

¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza?

Si___ No___

Ítem N° 07

¿Se siente satisfecho con la remuneración y beneficios que tiene en la empresa?

Si___ No___

Ítem N° 08

¿Considera adecuada la carga horaria que tiene para realizar sus labores?

Si___ No___

Ítem N° 09

¿Considera que la empresa le ha retirado algún beneficio logrado?

Si___ No___

Ítem N° 10

¿Se siente a gusto en su ambiente de trabajo?

Si___ No___

Ítem N° 11

Si su respuesta anterior es negativa, indique al menos, tres formas de mejorarlo

Ítem N° 12

¿Conoce los valores de la empresa?

Si___ No___

Ítem N° 13

¿Se siente identificado con ellos?

Si___ No___

Ítem N° 14

Si su respuesta anterior es negativa, indique al menos tres formas de conocerlos e identificarse con ellos

Ítem N° 15

¿Considera que la relación entre compañeros de trabajo se lleva de manera adecuada en la empresa?

Si___ No___

Ítem N° 16

¿Considera que en la empresa la relación entre jefe-empleado se lleva de manera adecuada?

Si___ No___

Ítem N° 17

¿Considera que la empresa reconoce los méritos y valores del personal?

Si___ No___

Ítem N° 18

En su opinión ¿la comunicación dentro de la empresa fluye correctamente?

Si___ No___

Ítem N° 19

¿Considera que puede mejorarse la comunicación?

Si___ No___

Ítem N° 20

Si su respuesta anterior es afirmativa, indique al menos tres mecanismos para lograrlo

ANEXO B

CUADERNO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Nuestra Misión

Mejoramos el nivel de vida de todos haciendo al mundo más productivo y sustentable.

AB
QUALITY

Nuestra visión

Ser el proveedor mundial más respetado en productos, servicios y soluciones innovadores de automatización industrial e información.

70-20-10

Una Filosofía de Desarrollo

Nuestro Modelo es...

- Un modelo de aprendizaje adulto
- Basado en la Investigación*
- Es una pauta, no una fórmula

Un plan de desarrollo efectivo...

- Requiere de iniciativa y liderazgo.
- Desafío y extender los límites.
- Llevar consigo alguna adversidad para superarla.
- Contacto entre varias personas y unidades de negocio.
- Involucrar a los actores clave, con supervisión del gerente.
- En ocasiones permitirse fallar para identificar errores.

*Adaptado del Centro para el Liderazgo Creativo, donde el concepto 70:20:10 fue formado por McCall, Eichinger y Lombardo

Consejos para crear tu Plan Efectivo

70% Aprende de la experiencia

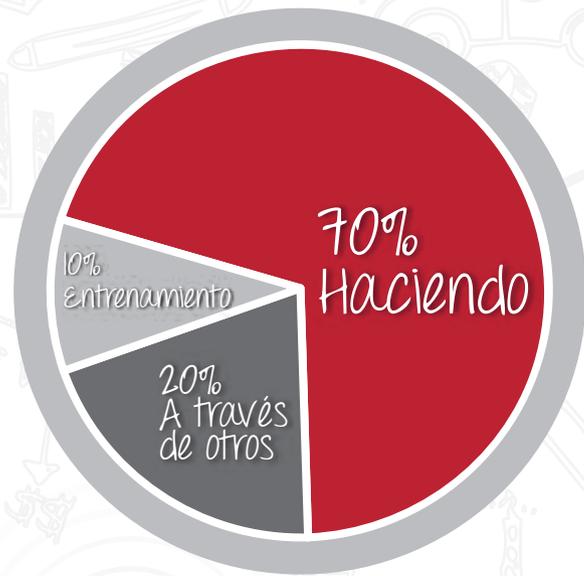
- Afronta los desafíos de otra naturaleza.
- Solucionas problemas reales en el trabajo.
- Proyectos especiales.
- Las actividades del día a día.
- Desarrolla nuevas maneras de hacer las cosas.

20% Aprende de otras personas

- Crea tu propia cuenta.
- Entrenamiento (Interno o Externo)
- Mentoría (Interna o Externa)

10% Aprende a través del entrenamiento

- Programas formales de aprendizaje. (Clases en aula, talleres, e-learning, etc.)
- Métodos informales. (Libros, formlando preguntas, etc.)



Tu Rol de...

Valoración

Planificación

Tu Rol de empleado

Autoevalúa y busca retroalimentación informal

Creación de metas SMART en plan 70:20:10 y PADR.

Tu Rol de Líder

Proporciona información sobre las fortalezas y necesidades de desarrollo.

Desarrolla un entrenamiento, un plan de revisión y de retroalimentación.

El Rol de Talento Humano

Poner en marcha y facilitar las evaluaciones (internas y externas).

Creación de un entrenamiento, proporcionar herramientas, apoyo y retroalimentación continua.

Ejecución

Trabaja para el plan y supervisa el progreso continuo.

Observa el desarrollo de las competencias de acuerdo a los .

Apoya movimientos clave para el talento clave.

Medición

Busca retroalimentación de manera formal e informal (interna y externa).

Obtén retroalimentación de los demás y planificación del desarrollo.

Crea evaluaciones, monitorea el PADR y la planificación del desarrollo.

Monitoreo y Seguimiento

Genera una retroalimentación continua de los interesados.

Ayuda a preparar objetivos SMART, proporcionando información y seguimiento de las acciones.

Haz seguimiento y monitoreo de la calidad.

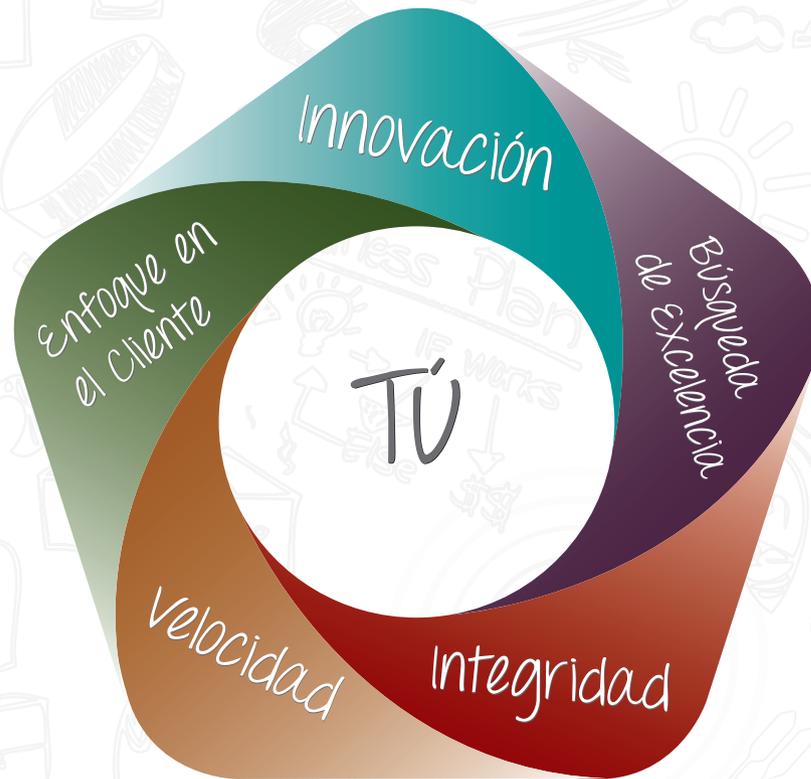
Planea tu Checklist para un Plan Eficaz

Empieza tu plan de desarrollo

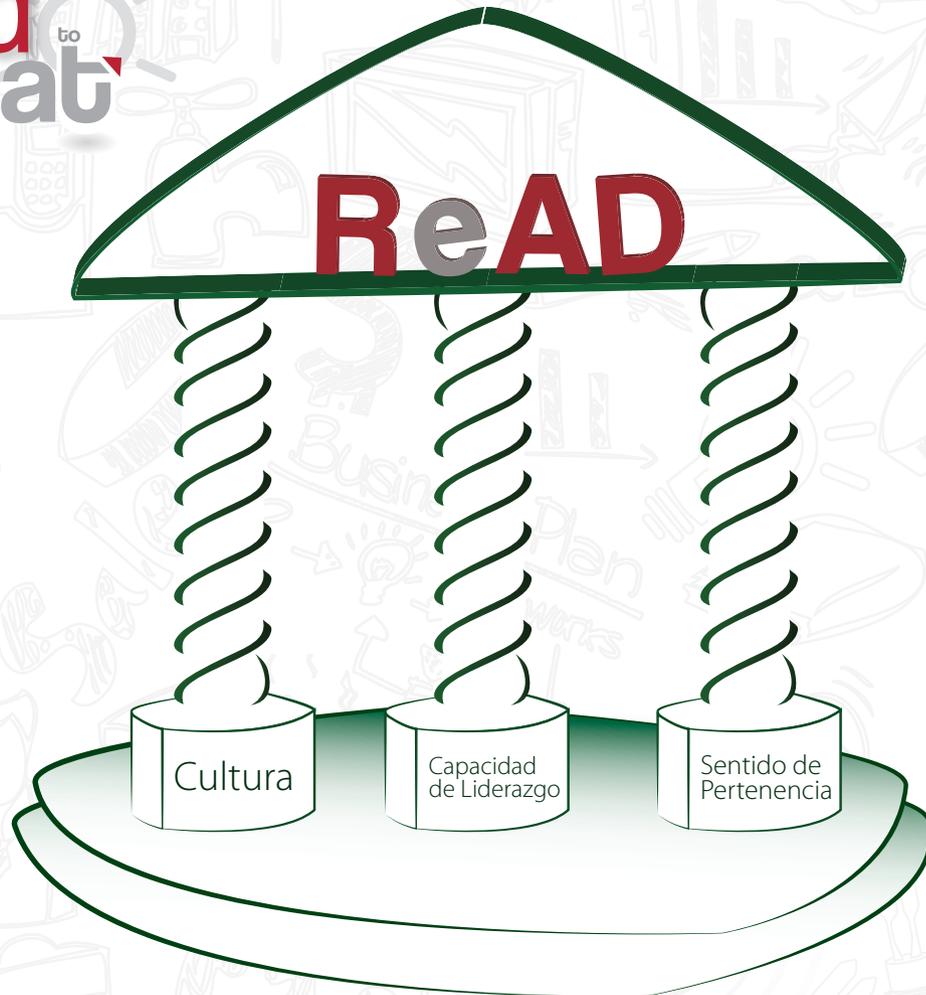
- Identifica una necesidad
- Identifica los objetivos SMART que son relevantes para tu carrera.
- Determinar una o varias metas para el año en curso en el PADR.
- Promueve la práctica de tus habilidades en tu puesto de trabajo.
- Desarrolla oportunidades para el monitoreo, la retroalimentación y el seguimiento.
 - Durante la ejecución del plan de desarrollo.

Nuestros Valores

Las Personas son la base de Nuestros Valores



from
good
to
great



ReAD People Strategy

Retención • Atracción • Desarrollo

Cultura

Una Organización de Aprendizaje
Crea un ambiente de trabajo que facilite

Capacidad de Liderazgo

Sentido de Pertenencia

¿SABES QUÉ ES EL PADR?

El Performance and Development Review es nuestro proceso para establecer y revisar los objetivos de desempeño y las metas de desarrollo.



Cascada de Objetivos



Metas Rockwell Automation

- + Las metas de Rockwell Automation se alinean con la Estrategia

Metas de la Unidad de Negocio

- + Las unidades de negocio definen las Metas de desempeño que apoyan la Estrategia

Metas Individuales de Desarrollo y del Negocio

- + Las metas Individuales apoyan las metas del negocio (o departamento) y son la base para el desempeño individual y los planes de desarrollo.

Agenda para el PADR

Con tu Líder

Reúnete con tu líder para revisar, discutir y finalizar objetivos de negocio en el PADR.

Revisa el plan de desarrollo 70:20:10 y proporciona información y sugerencias.

Comparte nuevas prioridades basados en estrategias para el año fiscal de la compañía.

Tú

Desarrolla y documenta los objetivos de negocio SMART

Crea metas de desarrollo SMART con el plan 70:20:10 para el año en curso y el documento PADR.

Con tu Líder

Agenda una reunión con tu líder uno a uno para:

Discutir el avance en logro de metas.

Avanzar en los objetivos de desarrollo y ofrece sugerencias

Participar en una discusión sobre el mejoramiento continuo en tu rol actual a través del 70:20:10.

Octubre

Noviembre

Mayo

● ● Objetivos para el próximo año fiscal

Tú

Revisa el progreso de tus objetivos de negocio y desarrollo en el PADR.

Registra el progreso del PADR y pide aclaraciones a tu manager sobre cuestiones relativas al cumplimiento de la meta para el periodo restante.

Con tu Líder

Recopila información sobre su desempeño.

Reunirse contigo para discutir el progreso de los objetivos de negocio y desarrollo.

Completa la sección del Manager de Fin de Año y finaliza las fichas del PADR.



Tú

Completa una autoevaluación de tus logros en el PADR y la autocalificación de los objetivos de negocio.

Participa en una discusión de fin de año sobre tus funciones y el desarrollo de lo que fue tu año de trabajo.

Mayo

Octubre

Noviembre

Revisión
de medio año

Revisión de fin de año

Career Solutions

Different People. Different Solutions.

Aprovecha cada uno de los recursos que se encuentran disponibles para tu desarrollo profesional y has uso máximo de tu potencial contribuyendo a nuestra estrategia de crecimiento y desempeño.

¿Ya sabes qué herramientas necesitas?



Prepara tu revisión de PADR



Utiliza el modelo de competencias



Busca otros puestos de trabajo en la empresa



Actualiza tu lista de actividades



Desarrolla mentoring para tu carrera



Perfecciona tus capacidades profesionales



Desarrolla tu capacidad de liderazgo



Explora tus opciones de carrera



Transforma la dirección actual de tu carrera



Diseña un plan para el fortalecimiento de tu carrera



Planea con tu líder los objetivos de tu carrera a largo plazo



Persigue un objetivo específico de carrera

Visita este link y encontrarás más información detallada:

<http://rainarockwell.com/hr/career>

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre

Teléfono

Móvil

Cargo

Área

Correo



PADR GPTC
EL SALVADOR

ISLAS CAIMÁN
REPÚBLICA DOMINICANA
TRINIDAD Y TOBAGO

COSTA RICA
GUATEMALA
SERVICIOS GENERALES
HONDURAS
LOGÍSTICA
HSE

PANAMÁ
CSM

VENEZUELA
RECURSOS HUMANOS SSB
JAMAICA NICARAGUA ReAD

ENFOQUE EN EL CLIENTE VENTAS
MARKETING SALES OPERATIONS
INNOVACIÓN LEADERSHIP 360°

"Remember, wherever you are in the world and whatever job you have in the company, your contribution matters."

Keith Nosbusch

COMPRAS
ECUADOR
FINANZAS

PUERTO RICO

CUSTOMER CARE VELOCIDAD
INTEGRIDAD GPTC
PEOPLE
COLOMBIA



lidera
a **360°**



Ser un líder 360° significa influenciar en tu empresa desde cualquier nivel desde donde te encuentres; hacia con tus propios líderes, hacia tus compañeros y hacia tu equipo.

