



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE INVERSIONES SBR, C.A.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial
e Institucional.

Profesor Guía

Dra. Sofía Bustos Cevallos

Autora

Raquel Alexandra Vieira Ferreira

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo, a través de consultas periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo de la investigación, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación establecidos por la Universidad de las Américas UDLA.

Dra. Sofía Bustos Cevallos

C.C.: 1706900675

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este Trabajo de Titulación es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes a cada una de los autores consultados, respetando las disposiciones legales y vigentes que protegen los derechos de autor exigidas por la Universidad de Las Américas UDLA.

Lic. Raquel Alexandra Vieira Ferreira

V-10.983.741

AGRADECIMIENTOS

A la Lic. Rossana Roncaglia por darme la oportunidad de desarrollar la investigación en Inversiones SBR.

A mi esposo, quien cree en mis capacidades y me brinda el apoyo para realizar mis proyectos.

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que cada día luchan por mejorar sus condiciones de vida, defendiendo sus sueños a costa de todo, independientemente de que los esfuerzos no logren el objetivo deseado.

A mis hijos, Santiago y Sebastián, por ese amor honesto que me ayuda a seguir adelante y por la enseñanza que me dejan cada día.

RESUMEN

La siguiente investigación está basada en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna para Inversiones SBR, C.A., una Pequeña y mediana empresa (Pyme) venezolana, dedicada a la comercialización de repuestos para maquinaria pesada, especializada en cuatro líneas de repuestos no-originales (*Caterpillar, Fiat, Laverda y John Deere*).

El plan fue desarrollado bajo tres variables que orientaron la investigación: comunicación interna, cultura y clima organizacional, a través de las cuales se proponen acciones estratégicas para integrar y motivar a los actores internos, optimizando y gestionando adecuadamente las herramientas de comunicación existentes para poder mantener informados a los empleados y así, lograr procesos sinérgicos, equipos de trabajo cohesionados y más productivos.

Además de exponer las diferentes teorías de los autores consultados que sustentan la investigación, el proyecto está fundamentado en los resultados obtenidos de un diagnóstico situacional de la empresa que se realizó con el objetivo de conocer sus necesidades reales y a partir de los resultados de dicho diagnóstico, plantear una propuesta acertada con la cual se pretende dar respuesta al problema planteado.

El plan estratégico de comunicación diseñado para Inversiones SBR, C.A., está enfocado en los actores internos que trabajan en la organización y que además de mantenerlos informados sobre las actividades de la empresa, les permita tener un manejo claro de la misión y la visión, promoviendo sus buenas prácticas a través de un discurso corporativo alineado con la estrategia central del negocio que además, establezca un modelo de gestión coherente con un liderazgo que comunique con claridad y convicción y, que a su vez, fomente la cultura organizacional como elemento clave que conecta a los actores internos con el proyecto corporativo.

ABSTRACT

The following research is based on developing a strategic internal communication plan for Investments SBR, CA, one Small and Medium Enterprise (SME) Venezuela, dedicated to the sale of spare parts for heavy machinery, specializing in four lines of spare parts non-original (Caterpillar, Fiat, and John Deere Laverda).

The plan was developed under three variables that guided the research: internal communication, organizational culture and climate, through which strategic actions are proposed to integrate and motivate internal actors, optimizing and properly managing the existing communication tools to maintain employees informed and thus achieve synergistic processes, cohesive work teams and more productive.

Besides describing the different theories of the authors consulted underlying the research, the project is based on the results of a situational analysis of the company conducted to meet their real needs and based on the results of this diagnosis, raise a proposal which aims to respond to the problem.

The strategic communication plan designed for Inversiones SBR, CA, is focused on internal actors working in the organization and also to keep them informed on the activities of the company, enabling them to have a clear knowledge of the mission and vision by promoting good practice through a corporate speech aligned with the central business strategy, providing a clear model of management and leadership to communicate with clarity and conviction and, in turn, promotes organizational culture as a key element connecting internal stakeholders with corporate project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del problema	2
1.2.1 Problemas de comunicación interna	2
1.2.2 Problemas de cultura organizacional	3
1.2.3 Problemas de clima organizacional	3
1.3 Delimitación espacial y temporal	4
1.4 Justificación	4
1.5 Profundidad	5
1.6 Objetivos general y específicos	6
1.6.1 Objetivo general.....	6
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Viabilidad del proyecto	7
1.7.1 Viabilidad financiera.....	7
1.7.2 Viabilidad técnica.....	7
1.7.3 Viabilidad legal.....	8
1.8 Factibilidad.....	9
1.9 Compromiso.....	9
1.10 Desarrollo del marco teórico.....	10
1.11 Descripción de la estructura de la tesis	11
1.12 Tácticas a realizar	12
2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	21

2.1 La comunicación corporativa como elemento integrador para el fortalecimiento de la cultura organizacional.	21
2.2 Comunicación corporativa.....	22
2.2.1 Identidad corporativa	24
2.2.2 Cultura organizacional	25
2.2.3 Clima organizacional.....	26
2.2.4 Imagen y reputación	27
2.2.5 Tipos de comunicación según su perspectiva sociológica.....	28
2.3 La comunicación interna como herramienta de gestión.....	33
2.3.1 La importancia de la comunicación interna en las Pymes	36
2.3.2 La comunicación interna como asignatura pendiente en las Pymes.....	37
2.3.4 Los empleados como embajadores de la empresa.....	39
3. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	41
3.1 Inversiones SBR como Pyme.....	41
3.2 Misión, visión y valores	42
3.3 Identidad visual	43
3.4 Atributos internos de la empresa.....	44
3.5 Estructura organizacional.....	45
3.5.1 Personal que labora en la empresa	48
3.5.2 Mapa tipológico de públicos.....	49
3.6 Análisis de los flujos de comunicación que genera la empresa.....	50
3.7 Cámaras y asociaciones.....	54

3.8 Sucursales de la empresa.....	55
4. LA INVESTIGACIÓN	58
4.1 Objetivos de la investigación.....	58
4.1.1 Objetivo general.....	58
4.1.2 Objetivos específicos	58
4.2 Alcance de la investigación.....	58
4.3 Características de la investigación	59
4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	60
4.4.1 Entrevistas	60
4.4.2 Entrevistados	60
4.4.3 Encuestas	64
4.5 Estimación de parámetros.....	66
4.6 El diagnóstico	67
4.6.1 Análisis de los resultados	67
4.6.2 Tabulación de las encuestas	68
4.7 Análisis cualitativo de las encuestas	71
4.8 Conclusiones del diagnóstico	78
5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	80
5.1 Planteamiento general de la propuesta	80
5.2 Matriz DAFO de Inversiones SBR.....	82
5.3 Públicos relevantes para la propuesta	83
5.4 Políticas de comunicación.....	83
5.4.1 Departamento de comunicación	86
5.4.2 Descripción y funciones del cargo	86

5.4.3 Jerarquía del cargo	89
5.4.4 Objetivo general del departamento	90
5.5 Plan de comunicación interna	90
5.5.1 Objetivos del plan	90
5.5.2 Públicos relevantes.....	91
5.6 Desarrollo del plan	91
5.6.1 Estrategias y tácticas	92
5.7 Especificaciones detalladas del plan de comunicación.....	92
5.7.1 Herramientas que soportan el PEC	99
5.7.2 Descripción de las actividades y herramientas que soportan el plan de comunicación	100
5.8 Relación entre públicos relevantes y los problemas existentes	117
5.8.1 Estrategia por públicos relevantes y problema planteado.....	118
5.8.2 Diseño de Ideas fuerzas/mensajes claves por públicos.....	121
5.9 Indicadores de gestión del plan	122
REFERENCIAS	127
ANEXOS	129

Capítulo I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Inversiones SBR es una pequeña y mediana empresa venezolana dedicada a la venta y comercialización de repuestos de maquinaria pesada (especializada en cuatro líneas de repuestos no-originales *Caterpillar, Fiat, Laverda y John Deere*). Es una organización con más de 40 años de trayectoria gestionada por la familia Roncaglia Petrelli y cuenta con una nómina de 50 empleados. Además de la oficina principal ubicada en la ciudad de Caracas, la empresa tiene seis sucursales a nivel nacional (Maracaibo, Maturín, Valencia, Calabozo, Barquisimeto, Puerto Ordaz). En los últimos 10 años, la empresa ha sumado esfuerzos por innovar el negocio y mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías, así como adaptarse a las exigencias de un entorno altamente competitivo. En este sentido, Inversiones SBR consideró importante establecer el centro de atención al cliente con el objetivo de ofrecer una atención personalizada a los clientes; crear un departamento de Gestión de Calidad y la certificación de su sistema de Gestión de la Calidad según la normativa ISO 9001:2000, haciendo de la mejora continua su gran compromiso con los públicos clave. Cabe destacar que la empresa ha emprendido todos sus iniciativas al margen de la comunicación como herramienta de gestión y elemento clave para el éxito, restándole importancia a un plan estratégico que alinee la comunicación que genera internamente con la estrategia del negocio, orientando a sus actores internos a sentirse comprometidos con el logro del proyecto corporativo.

La empresa tiene herramientas de comunicación vanguardistas (interna y externa), pero no cuenta con un profesional de la comunicación que las gestione eficientemente. En la actualidad los procesos de comunicación se llevan a cabo desde la oficina de Recursos Humanos, desde el punto de vista de lo funcional-operativo y se comunica con su personal, en momentos oportunos, a través del correo electrónico (medio más utilizado por los

miembros de la empresa), cartas, memorándums, vía telefónica y un portal corporativo, que a pesar de ser una herramienta de mucha utilidad para el negocio (información de los repuesto existentes en almacén, precios, solicitud de presupuesto, filosofía de la empresa, uso de redes sociales, entre otros.), no cuenta con la aceptación de los públicos hasta el punto de que los actores internos desconozcan la información que allí se encuentra. Este tipo de situaciones y el desconocimiento por parte de los empleados sobre las actividades de la empresa, atenta contra la confianza, credibilidad, la integración, desarrollo del sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados hacia la consecución del proyecto corporativo.

Por lo anteriormente expuesto, Inversiones SBR debe considerar el plan estratégico de comunicación propuesto a partir de esta investigación porque le permitirá centralizar los flujos de información que genera en su interior y establecer unos parámetros de comunicación que comuniquen estratégica y efectivamente a sus actores internos, estableciendo un liderazgo abierto y cercano que transmita la cultura deseada y que genere vínculos entre la empresa y la comunidad para contar con un personal involucrado con el logro del objetivo corporativo a través de procesos sinérgicos, equipos de trabajo eficientes y productivos, logrando ventajas competitivas, valor diferencial y bases fortalecidas para seguir permaneciendo en el tiempo.

1.2 Definición del problema

El análisis de los resultados de la investigación será presentado desde cada una de las variables que orientaron la propuesta:

1.2.1 Problemas de comunicación interna

- La empresa no tiene un modelo de comunicación establecido.

- Poca fluidez de mensajes entre sucursales y oficina principal y viceversa.
- Los empleados (mandos medios y bajos) desconocen las decisiones que toma la empresa.
- Poco interés por el uso del portal corporativo.
- La empresa no difunde internamente las actividades que realiza.
- No se cuenta con un profesional de comunicación que gestione la comunicación efectivamente.

1.2.2 Problemas de cultura organizacional

- Los empleados no cuentan con un manejo claro de la filosofía de la empresa: misión, visión, valores y política de calidad.
- No existe un discurso corporativo coherente que promueva la cultura de la empresa.
- Los empleados tienen confusión a la hora de identificar al líder de la empresa.
- La empresa carece de un manual de identidad corporativa contentivo de información sobre la empresa: logo, colores corporativos, identidad visual, etc.

1.2.3 Problemas de clima organizacional

- Desconocimiento de la realidad de la empresa.
- Poco contacto con los empleados entre oficinas y sucursales.
- Los empleados no cuentan con herramientas que les permitan opinar y sentirse escuchados.
- Recursos Humanos desconoce el sentir de los empleados.

1.3 Delimitación espacial y temporal

El desarrollo y ejecución de esta investigación se llevará a cabo en las oficinas (sede principal y seis sucursales a nivel nacional) de Inversiones SBR, C.A., durante los años 2016 y 2017.

1.4 Justificación

En organizaciones pequeñas como las Pymes, es muy común que la gestión de la comunicación esté a cargo de la oficina de Recursos Humanos, pero lamentablemente esta comunicación se lleva a cabo sin un plan estratégico y se gestiona desde lo funcional-operativo, sólo con el objetivo de informar y no de integrar. En la mayoría de los casos no se considera la importancia de la comunicación interna dentro de la organización, subestimando su poder motivador e integrador que promueve el orgullo de pertenencia y la identificación y logro de los objetivos corporativos que, además despierta el concepto de cultura organizacional.

Uno de los factores que hace que no se le dé importancia a la gestión adecuada de la comunicación interna es debido a la estructura simple que poseen y la cercanía que existe entre las personas que la integran, ya sea por la cantidad de empleados, como por los espacios reducidos donde se desempeñan. En este sentido, se resta importancia a contar con un plan de comunicación interna que informe a los empleados sobre las actividades de la empresa, ya que se cree que, por mantener una comunicación interpersonal más cercana producto de la interacción del día a día, los actores internos conocen toda la información que genera la empresa.

La comunicación interna dentro de las Pymes, además de informar sobre sus actividades cotidianas, debe trabajar en función de mejorar el desempeño de la misma a través del conocimiento de la cultura corporativa, creencias y valores compartidos, de manera que conduzcan a la integración del trabajo y de sus actores internos (proyecto común). Una comunicación interna bien

gestionada, además de crear sentido de pertenencia, contribuye a la confianza, al trabajo de equipo, mayor efectividad y, por consecuencia, mayor productividad. Benito Berceruelo (2011) señala:

La comunicación interna – como herramienta empresarial – debe gestionarse pensando que uno de sus objetivos es retener en el seno de las compañías a todas las personas que son decisivas para el logro del éxito. Porque es evidente que todo cuanto contribuya a mejorar el aprovechamiento del potencial del empleado y la gestión de su talento, a la larga y de manera objetiva, redundará en una mayor productividad y en un mayor beneficio empresarial. (Berceruelo, 2011,p. 35)

El compromiso de los actores internos de las organizaciones, sobre todo en las Pymes, es el motor que mueve la empresa y el que permite obtener el logro del objetivo corporativo, logrando mantenerse en el tiempo, innovar, ser más competitivas y convertirse en un referente de su actividad económica dentro del mercado donde se desempeña la misma. Por esta razón se hace imprescindible que tanto los dueños, jefes, encargados o gerentes de estas organizaciones sean conscientes del valor que representa la comunicación interna dentro de empresas de estas características (Pyme) y para ello es necesario crear espacios, canales y medios que faciliten la interacción de la organización con sus actores internos en todos sus procesos, eso sí, todos alineados con la estrategia del negocio.

1.5 Profundidad

La profundidad del diagnóstico estuvo enmarcada en las tres variables que orientaron la investigación: comunicación interna, clima y cultura organizacional

- **Análisis de la gestión de la comunicación interna:** El análisis abarca los flujos de comunicación, mensajes, canales, herramientas de comunicación y tipos de comunicación existentes en la empresa. De igual forma se consideraron aspectos como: cantidad de información

que genera la empresa, accesibilidad y exposición por parte de los actores internos a la información, considerando que los empleados informados son empleados motivados y comprometidos con la organización.

- **Análisis de la cultura organizacional:** La cultura de la empresa fue analizada desde el punto de vista de la transmisión de una cultura deseada (comportamiento de la información corporativa), estableciendo ambientes laborales sanos y productivos; la definición de un estilo de dirección coherente con la estrategia del negocio y el desarrollo del factor diferencial.
- **Análisis del clima organizacional:** Se analizó el clima laboral teniendo en cuenta la Identidad, satisfacción, motivación, relaciones cordiales entre empleados, sentido de pertenencia y como la comunicación es el elemento de enlace entre la cultura y el clima organizacional.

1.6 Objetivos general y específicos

1.6.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que promueva la cultura organizacional de los actores internos de Inversiones SBR, C.A.

1.6.2 Objetivos específicos

El diseño del Plan de Comunicación Estratégica para Inversiones SBR, está enfocado en las tres variables que orientado la investigación (Comunicación interna, cultura y clima organizacional), en este sentido, se ha diseñado un objetivo específico que atiende las necesidades de cada variable:

1. Gestionar las comunicaciones de las empresas (comunicación institucional, interna y externa) e integrarlas en una acción común.

2. Desarrollar el factor diferencial de las organizaciones a través de su cultura corporativa. (Modelo de gestión coherente con el discurso corporativo que transmita a los actores internos el valor de la cultura de las empresas).
3. Promover un ambiente laboral sano con empleados motivados, comprometidos e identificados con el proyecto corporativo. (Sentido de pertenencia)

1.7 Viabilidad del proyecto

1.7.1 Viabilidad financiera

Para la realización de la investigación, los costos generados por la misma fueron sufragados por el maestrante. Los costos de ejecución de la propuesta estarán a cargo de la presidencia de Inversiones SBR, C.A.

1.7.2 Viabilidad técnica

La investigación contó con la participación activa de los públicos internos de la organización (oficina central y sucursales a nivel nacional), quienes aportaron su buena disposición para atender y responder las encuestas y entrevistas planificadas como parte del diagnóstico que se realizó con el objetivo de conocer el estado actual de los procesos comunicativos (formales e informales) dentro de la empresa, así como para analizar el clima laboral (relaciones entre los miembros que laboran en la organización) e identificar los problemas existentes en la transmisión de la cultura organizacional deseada, manejo claro de la filosofía de la empresa, discurso coherente, liderazgo y sentido de pertenencia.

1.7.3 Viabilidad legal

Inversiones S.B.R, C.A. Sociedad Mercantil, domiciliada en la ciudad de Caracas e inscrita por ante el Registro Mercantil Quinto de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda, en fecha 13 de mayo de 1.997, bajo el N°. 45, Tomo 115-A Quinto. Modificados sus estatutos sociales según Acta de Asamblea Extraordinaria de Accionistas, debidamente registrada ante el citado Registro Mercantil Quinto, en fecha 20 de agosto del año 2002, bajo el N°. 68. Tomo 692.A-Qto.

Tanto el objetivo principal, como la razón social están relacionados con la actividad comercial y ejecución de cualesquiera actos o negocios vinculados a la compra, arrendamiento, venta, permuta y comercialización de bienes muebles e inmuebles, maquinarias agrícolas, de construcción, minería, petróleo, repuestos de maquinaria pesada, así como la apertura de oficinas y sucursales dentro y fuera de Venezuela.

Tipo de persona: Jurídica.

Número de R.I.F.: J-30440414-0.

Denominación comercial: Compañía Anónima (C.A).

Siglas: SBR

Nómina promedio: 50 empleados

Característica de la empresa: Pyme

Dirección fiscal: Avenida Milán con calle Miranda, urbanización Los Ruíces, Caracas Venezuela.

1.8 Factibilidad

A lo largo de la investigación se identifican las bondades de la comunicación interna y los beneficios de contar con una gestión eficiente de la misma, destacando sus funciones y objetivos como: su capacidad de motivar e integrar a los actores internos de la organización, así como promover un buen clima laboral y por ende fomentar la cultura organizacional, factor a través del cual se logra desarrollar el sentido de pertenencia (identidad) y la fortaleza interna que necesita toda organización para generar una buena reputación. De igual forma fue importante resaltar que la buena gestión de la comunicación interna incide en el clima laboral y la cultura organizacional deseada.

La propuesta del Plan de Comunicación Estratégica logrará establecer procesos coherentes de comunicación a través de la definición de políticas para el diseño de acciones efectivas que adecuen las herramientas existentes para que los actores internos estén debidamente informados de las actividades que realiza la empresa y les permita sentirse confiados y creer en el proyecto corporativo.

La empresa cuenta con la infraestructura física y tecnológica para desarrollar cada una de las acciones estratégicas que integran el PEC.

Pese a que no existe la figura de un DirCom dentro de la organización, la presidenta tiene la disposición de crear un cargo que dé cabida a un profesional de la comunicación.

1.9 Compromiso

La presidenta de Inversiones SBR, C.A., Lic. Rossana Roncaglia, se compromete a considerar y ejecutar la propuesta: Plan Estratégico de Comunicación Interna como herramienta de gestión para el fortalecimiento de

la cultura organizacional de Inversiones SBR, C.A., con la cual se pretende dar respuesta a los problemas de comunicación interna presentes en la empresa.

1.10 Desarrollo del marco teórico

El marco teórico se desarrolló en cuatro pasos:

1. La investigación fue desarrollada con el respaldo teórico de los autores consultados (Costa, Berceruelo, Losada, Mellado, Villafañe, Van Riel, Manucci, Lucas Marín, Fernández Collado, Fuentes, Goldhaber, Morales, Martin, Martin, entre otros), que permitieron realizar un análisis y razonamiento holístico sobre los temas que orientan las variables del proyecto: Comunicación interna, clima y cultura organizacional. Las referencias bibliográficas fueron consultadas en función de las enseñanzas obtenidas a lo largo de la Maestría en Dirección de Comunicación (DirCom).
2. El segundo paso de la investigación se llevó a cabo a través de un diagnóstico que permitió identificar y conocer los problemas existentes en la empresa. Para ello se diseñaron herramientas para la recolección de información (encuestas y entrevistas) su respectiva tabulación de los datos y el análisis de los resultados.
3. El diseño del Plan Estratégico de Comunicación se realizó una vez obtenida la información del diagnóstico lo que permitió identificar la situación actual de la empresa y en función de ello se planificaron objetivos, estrategias, acciones, indicadores de gestión, cronogramas y presupuestos, dando respuesta a cada una de las necesidades presentes.

4. Una vez conocidas las necesidades de la organización y diseñado el Plan de Comunicación Estratégica, se procedió a realizar las conclusiones de la investigación y sugerir algunas recomendaciones que deben atender los ejecutivos de Inversiones SBR para garantizar el éxito de la propuesta.

1.11 Descripción de la estructura de la tesis

La investigación se desarrolla en seis capítulos en los cuales se detalla paso a paso los aspectos claves que determinarán el éxito de la propuesta planteada y que se describen a continuación:

El capítulo I abarca desde los antecedentes, profundidad y alcance, objetivos (generales y específicos), identificación del problema; delimitación espacial y temporal, justificación, hasta la viabilidad, estructura y factibilidad del proyecto; así como el compromiso y desarrollo del marco teórico.

En el capítulo II se hacen definiciones de la comunicación interna, liderazgo, cultura organizacional, identidad, reputación y clima laboral, desde el punto de vista de las teorías consultadas que demuestran los beneficios que representan para las organizaciones el poder contar con estos elementos (activos intangibles) de gestión. De igual forma, se hace referencia al comportamiento de las Pymes como organizaciones y la poca valoración que éstas le dan a la comunicación como herramienta de gestión que propicia la motivación e integración de los actores internos para la consecución de los objetivos corporativos.

En el Capítulo III se hace una descripción general de Inversiones SBR, C.A., donde se presenta la empresa a través de sus características como Pyme, reseña histórica, filosofía empresarial, cartera de clientes, productos y servicios que ofrece, públicos (internos y externos), política de calidad, identidad visual,

atributos internos, organigramas (estructural, funcional y de las sucursales), análisis de los flujos de comunicación que genera la empresa, recursos y medios existentes, cámaras y asociaciones a las que pertenece la empresa, así como la ubicación (dirección, teléfonos y correo electrónico) de cada una de las sucursales que tiene la empresa en el territorio nacional.

El diagnóstico fue desarrollado en el capítulo IV, en el cual se presenta la base de la investigación: objetivos, tipo de investigación, alcance, métodos, herramientas de recolección de datos (encuestas y entrevistas), tabulación y presentación de resultados en gráficas que demuestran la opinión de los encuestados frente a las interrogantes planteadas.

Una vez conocidos los resultados del diagnóstico, en el capítulo V se procede al desarrollo de la propuesta del plan de comunicación interna, exponiendo los objetivos, estrategias y acciones a través de las cuales se pretende dar solución al problema planteado en la empresa.

La investigación finaliza con el capítulo VI, con las conclusiones y recomendaciones hacia la generación del plan estratégico de comunicación (PEC). La investigación también cuenta con una sección de anexos en la cual se encuentran las entrevistas realizadas para el desarrollo del diagnóstico (transcritas en su totalidad), así como la herramienta diseñada para la aplicación de las encuestas, el análisis y representación gráfica de las encuestas.

1.12 Tácticas a realizar

Descripción de las actividades y herramientas que soportan el plan

- **Desde el ámbito de la comunicación interna:**

Se propone crear un plan de comunicación que además de informar a la comunidad interna, promueva la participación de los empleados a través de herramientas donde puedan opinar y ser escuchados (comunicación de ida y vuelta) generando vínculos entre la empresa y sus actores.

La comunicación estará alineada con la estrategia del negocio, a través de mensajes estratégicos, informando e integrando a los actores internos que trabajan en la empresa, promoviendo la cultura corporativa y grupos de trabajo cohesionados, en un clima laboral sano y libre de rumores e inconvenientes.

El plan desarrollará nuevos medios informativos impresos y la optimización de los medios existentes tanto online como offline:

- **Correos electrónicos:**

El correo electrónico es una herramienta muy versátil y efectiva por la inmediatez y el nivel de formalidad que representa. En el caso de Inversiones SBR, la empresa ha encontrado en este formato una manera para comunicarse exitosamente.

- **Comunicaciones escritas:**

Las comunicaciones escritas (cartas, memorandos) serán utilizadas para eventos o requerimiento formales que ameriten el uso de las mismas, las cuales serán redactadas con papel membretado, debidamente firmado y sellado: promociones, avales, traslados, entrega de mercancía, comunicados de la presidencia, etc.

- **Intranet:**

Esta herramienta interna de comunicación representa un recurso importante para los empleados de la empresa porque alberga información valiosa (archivos/bases de datos Manual de cargos, visión, misión, valores, políticas de calidad, código de ética, reglamentos y procedimientos etc.), tanto para el funcionamiento de la organización, como las pautas o normativas que necesitan los empleados para el desarrollo de sus cargos. Además es un medio que sirve para comunicarse internamente entre compañeros de trabajo, por ello se debe optimizar y generar enlaces que garanticen el uso frecuente de la plataforma.

- **Portal corporativo:**

El portal corporativo de Inversiones SBR es una herramienta vanguardista, muy bien diseñada y, además de contar con información relevante de la empresa (historia, filosofía de la empresa, política de calidad, etc.), representa actualmente, uno de los enlaces (vinculo) con los clientes y su público externo en general, ya que éste contiene información importante para el negocio y sobre todo, para los clientes que desconocen el uso o funcionamiento de algunos repuestos. De igual forma, cuenta con una plataforma que le permite al cliente expresar sus inquietudes y necesidades y le brinda la oportunidad a la empresa de conocer las opiniones (escuchar) de los clientes.

- **Redes sociales:**

Incrementar el número de seguidores tanto internos como externos, promoviendo la

participación y el intercambio de información, así como estableciendo vínculos de importancia para la empresa y sus públicos.

- **Nuevos espacios online**

Evaluación, gestión y creación de nuevos espacios online en la intranet y el portal corporativo, con el objetivo de establecer vínculos con los actores internos a través de chats, foros, participación en las redes sociales, promoviendo la interacción y confianza al comunicarse.

- **Newsletter o boletín informativo:**

Este nuevo medio impreso, será una referencia interna de la información que genere la empresa interna y externamente. Además de ser el órgano divulgativo y formal de Inversiones SBR, también le permitirá a la presidencia mantener una política abierta a través de su editorial, estrategia que será útil para transmitir a los actores internos el valor de la cultura organizacional y la forma de gestión.

- **Revista especializada en el área de repuestos**

Este órgano divulgativo y especializado en el área de repuestos, además de ser parte de los medios de comunicación de la empresa, estará dirigido a ambos públicos (internos y externos) y pretende ser un referente para públicos claves en el negocio

- **Manual de bienvenida**

Este manual será una herramienta informativa para todas las personas que inicien su carrera profesional dentro de la empresa. Será una publicación sencilla contentiva con la información de la empresa y su objetivo es poder brindarles a los nuevos empleados todo lo necesario para que se sienta integrado y orgulloso de pertenecer a la empresa, presentándoles una visión global de la organización y del contexto donde les tocará desenvolverse. El manual abarcará datos fundamentales como: Reseña histórica de la empresa, filosofía, política de calidad, sucursales, organigramas, servicio médico,

directorio telefónico, beneficios, etc. El número de páginas del manual dependerá de las exigencias que requiera la publicación.

- **anual de identidad corporativa**

El manual de identidad corporativa de inversiones SBR, será una guía para los empleados con el fin de orientarlos sobre la filosofía de la empresa y su factor diferencial, alineándolos y comprometiéndolos con la cultura deseada para dar soporte a la estrategia central del negocio, transmitiendo un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo.

Este manual contará con información como:

- Definición de la misión, visión y valores de la empresa.
- Definición de la política de calidad y el proceso de certificación.
- Antecedentes de la empresa o reseña histórica.
- Atributos de la identidad corporativa como valor de alto impacto para la empresa.
- Código de ética.
- Presentación de los medios de comunicación existentes en la empresa
- Logos de la empresa y su uso oficial.
- Definición de los colores corporativos.
- Políticas de comunicación de la empresa.

- **Carteleras**

Las carteleras dentro de la empresa serán un espacio de intercambio de información, tanto formal, como informal. Para el buen resultado de esta propuesta informativa, se contará con una cartelera en cada una de las oficinas de la empresa (sede principal y sucursales). Esta iniciativa será responsabilidad del DirCom, de los gerentes, RRHH y empleados que deseen colaborar con la propuesta.

- **Acrílicos**

Los acrílicos o pendones informativos son herramientas de divulgación que se pegaran estratégicamente en las paredes de cada una de las sucursales de Inversiones SBR y tienen como finalidad, exponer la filosofía de la empresa de forma vistosa y con imágenes llamativas que les permitan a los públicos internos y externos, visualizar, cada vez que les sea posible, la misión, visión, valores y política de calidad de la empresa.

- **Buzón de sugerencias**

Esta herramienta les brinda la oportunidad a los empleados de expresar sus opiniones o expectativas sobre algún tema en común o simplemente para hacerlos partícipes en la toma de decisiones. Será una herramienta anónima y con la libertad del caso, así se evitarán presiones y compromisos.

- **Grupos Focales**

Para conocer las impresiones de los actores internos, se realizarán grupos focales y reuniones tanto con los empleados, como con los gerentes para conocer sus opiniones y necesidades sobre la evolución del PEC.

- **Reuniones informativas**

Este tipo de actividades se realizarán cada vez que sean necesarias y representa una de las formas más directas para comunicarse con los empleados.

- **Dese el ámbito de la cultura organizacional**

- **Jornadas directivas fuera de la empresa**

El objetivo de esta actividad es el de hacer una revisión anual de la filosofía de la empresa y su política de calidad, a los fines de actualizar la información y crear portavoces internos que transmitan la información a sus empleados. Para esta actividad se diseñarán mensajes estratégicos y se realizará una evaluación de los problemas presentes en el área de comunicación, clima e identidad.

Los mensajes estratégicos estarán enmarcados dentro de las necesidades del momento, pero siempre pensados en mantener coherencia con el discurso corporativo:

- Mantener un liderazgo abierto y cercano por parte de la presidencia, así como por parte de los gerentes (sucursales, gerentes de área y jefes de departamento).
- Transmisión clara de un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo (valores corporativos de la empresa).
- Comunicación clara y disposición para escuchar a los fines de crear confianza y participación ante cualquier situación que se presente: discusiones, análisis de resultados, presupuesto, desempeño de los empleados, comportamiento del negocio (crecimiento, bajo rendimiento, estabilidad, expectativas futuras, etc.).
- Objetivos anuales claros y bien diseñados para que los gerentes puedan explicarlos a los empleados de cada una de las sucursales a su cargo.
- La fortaleza interna de la organización dependerá del buen manejo de la cultura corporativa que fomenta el sentido de pertenencia, trabajo en equipo, integración y compromiso para el logro del objetivo corporativo.
- Los empleados informados y motivados son la fortaleza interna de la organización.

- La competitividad de la empresa depende del compromiso de los empleados.

- **Campaña informativa sobre el valor diferencial (la empresa somos todos)**

El objetivo principal de la campaña será presentar cuál es el valor del factor diferencial de la empresa, enmarcado en tres interrogantes que definen la filosofía de la organización: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, logrando un manejo claro y medible de la misión, la visión y los valores corporativos.

Esta campaña informativa estará diseñada en cuatro fases, en las cuales se irá desarrollando la propuesta:

Fase 1: Valoración de la filosofía de la empresa (¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?) y su proyección a través de elementos visuales: acrílicos, carteleras, intranet, trípticos informativos, etc.

Fase 2: Interacción con los actores internos para conocer su opinión acerca de las cosas que los identifican con la empresa.

Fase 3: Diseño de mensajes estratégicos que darán vida a la propuesta.

Fase 4: Presentación formal de la campaña: “la empresa somos todos”.

- **Dese el ámbito del clima organizacional**

- **Actividades de integración y crecimiento profesional**

En estas actividades de formación los empleados realizaran cursos especializados en áreas como: gestión empresarial, valores corporativos, atención al cliente, nuevas tecnologías, relaciones interpersonales o alguna otra área que la empresa requiera.

- **Yincana**

Actividad que brindará la oportunidad de que los empleados interactúen con los actores internos en su conjunto, dejando a un lado las jerarquías y la formalidad de la oficina.

- **Celebraciones especiales:**

Es fundamental que la empresa tenga en cuenta cada una de las fechas importantes para los actores internos: navidad, día del trabajador, día de la madre y el padre, cumpleaños, aniversarios, etc. La organización tendrá un gesto amable que la acerque a sus empleados a través de actividades como: Fiesta de navidad, día del trabajador, reconocimiento especial al empleado del año, aniversario de la empresa, día de la madre y el padre, cumpleaños del mes, nacimientos, matrimonios.

Capítulo II. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

2.1 La comunicación corporativa como elemento integrador para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

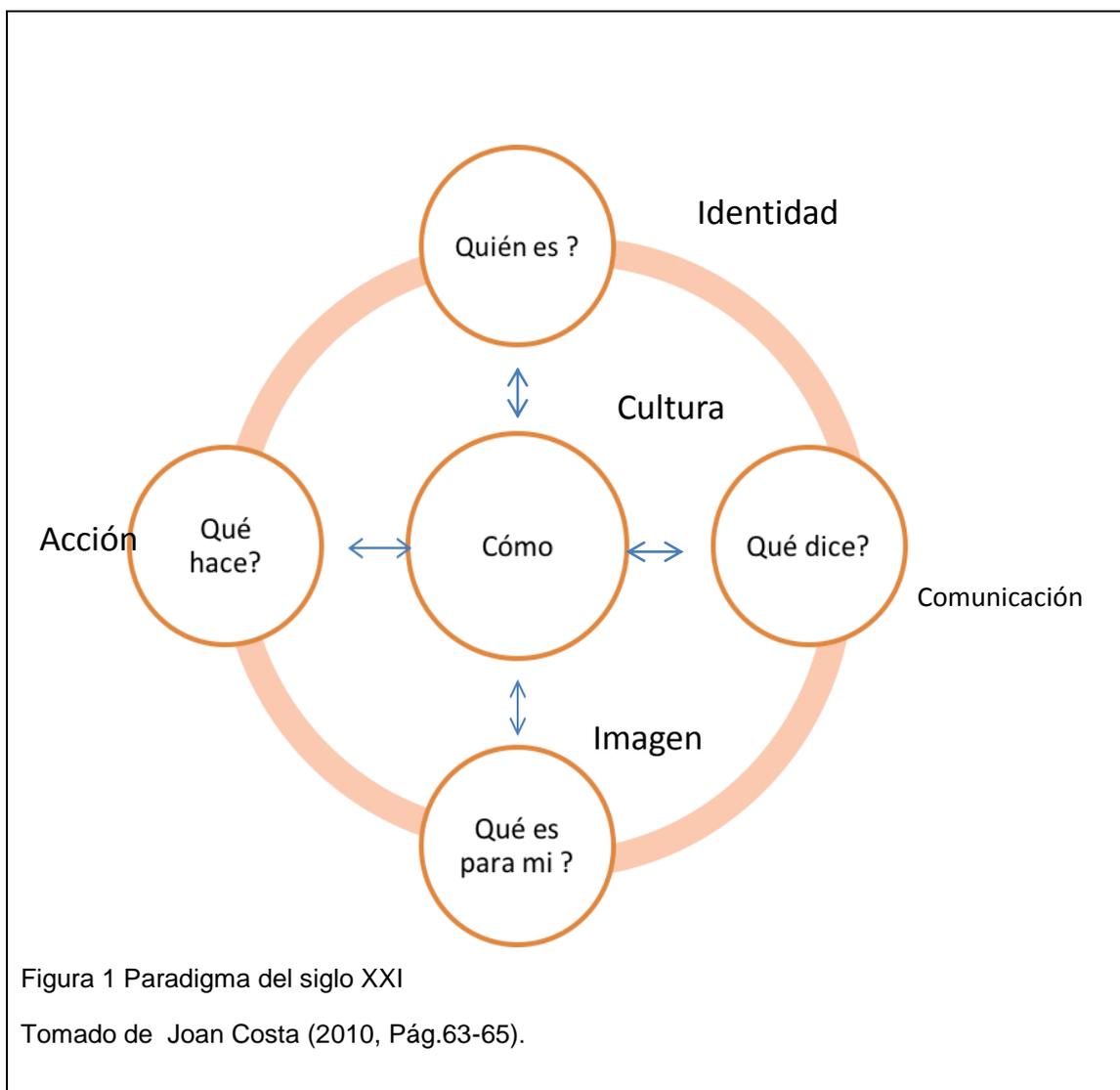
En la actualidad, la buena gestión de la comunicación interna en las organizaciones permite el buen funcionamiento de las mismas, una vez que ésta es valorada como activo estratégico en la gestión corporativa. La comunicación está ligada a todos los elementos que conforman la empresa y, por ello, debe estar incluida en el plan estratégico del negocio. Dentro de sus funciones y objetivos se destacan: su capacidad de motivar e integrar a los actores internos que laboran en la empresa, así como promover un buen clima laboral y, por ende, fomentar la cultura organizacional. Estas funciones y objetivos logran desarrollar el sentido de pertenencia (identidad) y la fortaleza interna que necesita toda organización para generar una buena reputación.

Todo va de la mano de elementos intangibles (confianza, integración, motivación, compromiso) que serán los responsables de marcar la diferencia empresarial (factor diferencial), para sobrevivir en un mundo concurrido por organizaciones que se mueven en entornos altamente competitivos y globalizados, donde se compite con cientos de iguales, que además ofrecen los mismos bienes y servicios y que subsiste el que sea capaz de demostrar el por qué es mejor que el otro.

Basados en esta premisa, trataremos de abarcar las definiciones e importancia de cada uno de estos activos intangibles (comunicación corporativa, cultura, identidad, clima laboral y reputación), que dependen directamente de la buena práctica de la comunicación interna y el cómo deben ser gestionados en su conjunto (interacciones existentes entre los públicos y la organización), tomando como referencia el modelo sobre el “paradigma del siglo XXI” que plantea Joan Costa (2010).

Costa señala que los vectores de este paradigma que rigen la dinámica global de las organizaciones son todos intangibles y deben ser gestionados como tal.

El valor activo y estratégico de cada uno de estos vectores marcan la diferencia, haciendo a las organizaciones mucho más flexibles y competitivas frente a los entornos cambiantes y globalizados donde se desenvuelven. (Costa, 2010, p. 63-65).



2.2 Comunicación corporativa

La comunicación que en su gestión permite sentir al empleado identificado con la organización y que además logra que los actores internos sean convencidos a formar parte de los objetivos empresariales, es la comunicación corporativa.

Este conocimiento corporativo o la comunicación corporativa (transmisión de la información de la empresa) fomenta la cultura organizacional y, a través de ella, se incrementa la productividad de la organización, ya que todos sus empleados comprenden su función y la importancia de la misma para alcanzar los objetivos corporativos, minimizando los errores y logrando procesos sinérgicos, tal como lo sustenta Cees van Riel, al definir la comunicación corporativa como:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (Cees van Riel, 1998, p. 26)

Otros autores consultados como Gerald M. Goldhaber, la perciben como: “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 2010, p. 23).

La comunicación corporativa también es conocida como comunicación empresarial e institucional y autores como Martín Martín, la definen como:

La creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción y gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afectan a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los Medios de Comunicación”. (Martín, 1999, p. 23)

Comenta el autor que este tipo de comunicación tiene por objetivo aportar a los públicos (interno y externos), una serie de conocimientos de la institución o empresa, sobre sus productos y servicios, así como de su cultura general, apartando la máxima información, estableciendo un enlace entre la fuente de la noticia (empresa o institución) y la sociedad, a través de los medios de comunicación. “Se debe entender la empresa o institución, pensando en el usuario, más que en el producto o servicio, para así comunicar mejor su contenido interno”.

Los aportes de Joan Costa, constatan que la comunicación es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización y a ésta con su entorno. Costa asegura que sin la existencia de la comunicación como portavoz “cualificador y amplificador” de la identidad y de la cultura corporativa, no es posible que éstas existan. “No hay identidad ni cultura, ni estrategia ni acción positivas, si no son eficazmente comunicadas” (Costa, 2010, p. 66).

2.2.1 Identidad corporativa

Haciendo referencia a los aportes de Joan Costa acerca de sus estudios sobre la identidad corporativa en su participación en la publicación de Gestión empresarial, Costa pone de manifiesto que, etimológicamente, la identidad viene de “*ídem*”, que significa “idéntico”, pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Así, la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser o el organismo que es idéntico a sí mismo y es, por tanto, diferente de todos los demás. “Sólo hay identidad en la diferenciación” (Costa, 2002, pp. 24-25).

Costa, define la Identidad Corporativa como el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, la herencia del carácter de quien la inicia o la funda, dando paso al espíritu institucional de la organización (cultura) (Costa, 2002, pp. 24-25). En este mismo orden de ideas, Joan Costa plantea que la identidad también es entendida como la personalidad de la empresa (características propias, exclusivas e inimitables), donde están inscritos las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su auto-equilibrio y el potencial de su desarrollo futuro. Para el autor la identidad define la misión y los valores empresariales que la empresa se autoimpone y asume como guía y filosofía (Costa, 2010, p. 64).

Por su parte, Martín Martín, define a la identidad corporativa como “el sistema de signos, formas, colores,... en sí un concepto que transporta ideas,

impresiones psicológicas y una alta capacidad de memorización, acerca de la personalidad de una empresa o institución” (Martín, 1999, p. 23).

Como conclusión se puede decir que la identidad está basada en “lo que somos” y lo que hacemos, en los rasgos y valores corporativos que orientan nuestras acciones como organización marcando una diferencia única frente a los demás (factor diferencial).

2.2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional emerge de la identidad y al mismo tiempo depende del “qué hace” y el “cómo lo hace.” Por esta razón, la cultura organizacional también es única y exclusiva. Costa considera que la cultura es el conjunto de pautas dinámicas que guía la conducta global (decisiones y acciones) de la empresa, la “transformación activa y viviente de la identidad (como fundamento y como potencial)” (Costa, 2010, p. 64).

En este mismo orden de ideas, es importante considerar los estudios realizados por Juan Benavides Delgado, quien resalta que la cultura organizacional es valorada por la gerencia, cuando ésta entiende que el éxito de la empresa está ligado a las personas que se desempeñan en las organizaciones y que, a su vez, hacen posible el logro de los objetivos corporativos. En este sentido, Benavides define la cultura organizacional bajo dos perspectivas: la perspectiva culturalista y la perspectiva relativista. La perspectiva culturalista la define como:

Un conjunto de prácticas sociales, estilos de vida, pautas de organización y valores, que emergen desde los diferentes grupos sociales, sobre la base de sus condiciones y relaciones históricas y el conjunto de tradiciones vividas, a través de las cuales se expresan esos acontecimientos. (Benavides, 2001, pp. 38-40)

La perspectiva relativista define la cultura organizacional como “un conjunto de categorías y líneas de pensamiento y de lenguaje, mediante las cuales la

sociedad codifica sus condiciones de existencia y las relaciones entre el mundo natural y humano.”

En otras palabras, se puede decir que la cultura organizacional es el conjunto de acciones y actuaciones (interacciones cotidianas) que guían el comportamiento (valores corporativos) de los actores internos que hacen vida en una organización, promoviendo la integración del trabajo a través de un buen clima laboral que permite la consecución exitosa de los objetivos empresariales.

2.2.3 Clima organizacional

Toda organización requiere contar con un clima laboral equilibrado que garantice el desarrollo del trabajo y la convivencia (comportamiento y percepciones) entre sus actores. Este es un factor vital para el funcionamiento de cualquier organización pero, en empresas como las Pymes, el clima ejerce mayor importancia debido al tamaño o superficie donde se desarrollan organizaciones de estas características, ya que cualquier inconveniente entre sus empleados se hace más evidente y, por consecuencia, más vulnerable a generar un ambiente contaminado y problemático. El clima es un elemento primordial en la socialización y en el entendimiento de la cultura de cada organización. Una vez más, la comunicación interna juega un papel fundamental ya que a través del buen uso de los canales de comunicación entre los líderes o jefes y sus empleados y viceversa, se logra establecer un clima laboral libre de rumores y malos entendidos, donde la confianza y el compromiso mantengan procesos sinérgicos y altamente productivos. La colaboración entre los actores que integran una organización ya es un elemento valorado dentro de la ventaja competitiva.

Claudia Mellado asegura que uno de los factores con mayor influencia en la comunicación corporativa es el clima organizacional, ya que, a través de los acontecimientos que se desarrollan en el trabajo, el empleado crea sus

percepciones sobre el proceso interno de cómo se comunica la empresa y cuál es su dinámica. “El clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su productividad, sus pares, sus jefes y su satisfacción” (Brunet, 1992, citado por Mellado, 2005, p. 41).

2.2.4 Imagen y reputación

La imagen de una organización es el efecto de las acciones de su identidad. Por esta razón, al igual que muchos otros activos intangibles de las organizaciones, la imagen y la reputación deben estar incluidas dentro de la cultura corporativa de la empresa y ser valoradas como un activo de carácter prioritario en las estrategias de la misma. Tanto la imagen como la reputación, dependen directamente de su fuerza interna (actores) porque se construye de adentro hacia afuera. En este sentido, todos los actores internos deben estar conscientes de lo que significa ser una empresa reputada y parte de este proceso se lleva a cabo a través de una buena gestión de la comunicación interna que presente y difunda a los empleados cual es la estrategia o las acciones que se están llevando a cabo para mantener una buena reputación y un liderazgo dentro del mercado y cuál es el papel relevante que desempeña el empleado en la consecución de este objetivo. En este contexto, es oportuno señalar lo que destaca Berceruelo cuando asegura que la reputación de la empresa comienza en la primera línea de valor que le da el empleado al sentirse parte de la organización. “Cuando se cuenta con empleados comprometidos, estás consiguiendo embajadores de tu empresa, que transmiten una buena imagen de la compañía y, además, ayudan en la atracción del talento” (Berceruelo, 2011, p. 57).

Por su parte, Fernando Martín Martín afirma:

La imagen corporativa es algo no palpable, que se transmite y que sirve para que una determinada organización, del ámbito que sea, comunique por medio de su correspondiente Dirección de Comunicación, su cultura corporativa y

crea una concreta marca, logotipo o identidad que le hará, a partir de ese momento, ser reconocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta por la sociedad a la que se dirige o quiere dirigirse, sin esa Imagen o reconocimiento de sus actividades, productos o servicios, no llegaría ser reconocida ninguna organización. (Martín, 1998, p. 189)

Autores como Villafañe (2008, Pág. 89) consideran importante para la imagen y la reputación de la organización, la consolidación de una nueva visión empresarial, más equilibrada en cuanto a la relación entre su lógica central, la maximización de los beneficios y sus lógicas marginales, referidas a otros objetivos y misiones de la empresa como la ética empresarial y la sostenibilidad, propiciando evolución del concepto de liderazgo (Villafañe, 2008). Como resalta Villafañe: “Hoy una empresa líder, tiene que ser una empresa reputada” (Villafañe, 2008, p. 89).

2.2.5 Tipos de comunicación según su perspectiva sociológica

En la evolución histórica de la comunicación, diversos autores han demostrado las diferentes tendencias que ésta ha experimentado en la vida de las organizaciones, siendo cada vez más eficiente y más rentable para las mismas.

Una vez conocidos los tipos de comunicación interna existentes en las organizaciones (descendente, ascendente, horizontal y en cascada), se está más cerca de la visión global integradora y a la transversalidad de la acción estratégica de quien, según Joan Costa (2010), el encargado de dirigir la comunicación organizacional (DirCom), será aquel que base sus habilidades en los fundamentos científicos y conceptuales (Ciencia de la comunicación y sociología de la comunicación). Costa asegura que la comunicación es transversal porque atraviesa todos los procesos y es el sistema nervioso central de la organización y en función de esta premisa es importante que exista una estrategia global de comunicación que esté ligada a la estrategia central del negocio y para ello es importante contar con un profesional que

pueda manejar efectivamente la nueva “cultura tecno-científica y ética”. Con esto se aporta a la estrategia y a la gestión institucional sus conocimientos para poder enfrentar los nuevos escenarios organizacionales y sociales de la economía de la información. “Es evidente que todo este conjunto de transformaciones que se deben a la comunicación como vector – y no tanto como instrumento - conlleva una serie de cambios de mentalidad” (Costa, 2001, pp. 56-57). Para llevar a cabo estos procesos se hace presente el DirCom, un estratega generalista capaz de atender la complejidad de la organización y de enfrentar los nuevos paradigmas. Esta nueva visión global comprende el manejo eficiente de los tres tipos de comunicación que Joan Costa considera importante en esta nueva era:

La comunicación interindividual: Es aquella que se produce de persona a persona (cara a cara), estableciendo diálogos que permiten interactuar con otros individuos. Es una forma de comunicación directa y personal que se lleva a cabo a través de una conversación. (Costa, 2010, pp. 34-35)

La comunicación de difusión: Es la comunicación unidireccional, propiamente llevada a cabo por la telecomunicación o acción a distancia, donde la pro-acción es un “mensaje” y la reacción es un “acto” y no otro mensaje, debido a que no es posible responder por el mismo medio. Este tipo de comunicación se realiza por medios masivos de difusión e información: redes sociales, radio, televisión, medios impresos (prensa escrita - revistas) e Internet. (Costa, 2010, pp. 34-35)

Comunicación corporativa: Se ocupa de detectar y evaluar los mensajes que circulan tanto dentro como fuera de la organización y hacerlos coincidir con la realidad de la misma: hacer lo que se dice, decir lo que se hace. Comprende los dos grandes ámbitos de la comunicación corporativa: las comunicaciones externas (información emitida por la empresa al exterior de ella) y las comunicaciones internas (la construcción de una conciencia colectiva y una acción común: “saber y hacer juntos”). (Costa, 2010, pp. 34-35)

La comunicación interna dentro de las organizaciones además de estar ligada a la actividad propia de la empresa y de los procesos interactivos que generan sus actores, también permite compartir una misma identidad social y relacional (proyecto corporativo). En función de esta premisa y como bien lo señalan los distintos autores consultados (Berceruelo, Martín y Ongallo), existen varios tipos de comunicación interna y ésta se identifica según sea el emisor del mensaje y su jerarquía dentro de la organización, así como el tipo de información formal que genera la empresa y que se desea comunicar. En este sentido, la comunicación interna puede ser: descendente, ascendente u horizontal.

Comunicación descendente

La comunicación descendente es la forma más tradicional de comunicarse en las organizaciones, sobre todo en las Pymes, donde el proceso jerárquico está bien marcado por los líderes o dueños de las empresas, ya que las órdenes son transmitidas a los subalternos y acatadas de forma vertical. Como bien lo dice su nombre (descendente), ésta desciende en la cadena de mando u orden de jerarquía de los jefes a los subordinados con el fin de hacer llegar el mensaje a los actores internos que laboran en la organización.

Carlos Ongallo la define como: “La información originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de informar o influir” (Ongallo, 2000, p. 78).

Por su parte, Berceruelo asegura que la comunicación descendente es el “tipo de comunicación que se produce cuando los niveles superiores transmiten un mensaje a los niveles inferiores. Incluye información relacionada con la ejecución del trabajo específico o mensajes corporativos de cualquier tipo” (Berceruelo, 2011, p. 79).

Es importante destacar que la comunicación descendente se hace presente en la “era de la información” (década de los 40), en la cual se comienza a creer que un empleado informado, era un empleado feliz y productivo. Desde entonces, existió la preocupación de optimizar los medios de comunicación

descendentes (boletines y manuales), dirigidos hacia los empleados y no hacia las jerarquías de las organizaciones (Martin, 1999, p. 19).

Comunicación ascendente

A diferencia de la comunicación descendente, la comunicación ascendente pretende comunicar de abajo hacia arriba, es la forma de conocer como opinan los subalternos, ya que la información fluye ascendentemente (de abajo hacia arriba). Autores como Ongallo, consideran que cuando este tipo de comunicaciones están presentes en una organización, es porque se desea conocer lo que piensan y quieren sus actores internos. Es la forma de establecer un proceso de retroalimentación o *feedback*, a través del cual se puede medir el nivel de aceptación, liderazgo, credibilidad o gestión que realiza la organización.

“La comunicación ascendente, es aquella comunicación que se lleva a cabo cuando un individuo de la organización transmite información, ideas, sugerencias y quejas hacia otra persona encuadrada en un nivel superior de la jerarquía” (Ongallo, 2000, p. 82).

Berceruelo considera que este tipo de comunicación:

Parte de los niveles inferiores de la empresa y circula de abajo hacia arriba. Por lo general son mensajes que se elevan por el canal previsto para hacer llegar a los órganos superiores las quejas, sugerencia e inquietudes de los trabajadores, relativas al desempeño de sus tareas, informes sobre consecución de objetivos, etc. (Berceruelo, 2011, p. 79)

Comunicación horizontal

Este tipo de procesos se realiza entre miembros de un mismo nivel jerárquico cuando se comunican entre sí, manteniendo un flujo de información entre compañeros de forma abierta y sencilla. Esta vía horizontal funciona tanto de manera formal, como informal y se propicia a través de las reuniones de trabajo, trabajo en equipo y comités.

Carlos Ongallo (2000, pp. 85-180), asegura que este es el vector de la comunicación interna que más problemas y dificultades genera. Los procedimientos para facilitar la comunicación horizontal no se pueden dejar al azar o a la intuición. Sin embargo, este tipo de comunicación es muy necesaria porque fomenta el compañerismo y es el complemento de las comunicaciones descendente y ascendente.

La comunicación horizontal para Francisca Morales:

Es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. (Morales, 2001, p.233)

Comunicación en cascada

Además de contar con los tres tipos de comunicación anteriormente mencionados (descendente, ascendente y horizontal), Berceruelo asegura que la forma más eficiente de comunicar es a través de la comunicación en cascada, la cual depende directamente de la intervención del jefe o líder, quien es el encargado de transmitir la información en cada una de las dependencias de las que es responsable (Berceruelo, 2011, p. 82).

Según los estudios de Berceruelo, los empleados creen más en la información que reciben de sus jefes: “Es decir, que cada directivo transmita la información personalmente a los profesionales que de él dependen”. Sin embargo, para llevar a cabo este proceso es muy importante que los encargados sepan comunicar. Esta es la razón por la que se debe contar con un profesional de comunicación (DirCom), que diseñe una estrategia óptima para la institución que se beneficie de su asesoramiento, de manera que cree un sistema idóneo de comunicación integrador (mensajes, documentos bases, presentaciones, videos, etc.), que haga factible formar portavoces, contando con la participación activa, abierta y directa del gerente o de la persona que se encuentre a cargo de la organización porque el protagonismo recae en él.

Finalidad y objetivos de la comunicación interna

Atendiendo las apreciaciones que hace José Carlos Losada en el material de apoyo “Cultura Organizacional y Comunicación Interna” (2013, p. 17), basada en experiencias de varios expertos, se consideran las siguientes finalidades y objetivos de la comunicación interna:

- Lograr que los empleados den lo mejor de sí mismos (Compromiso).
- Facilitar el diálogo entre la gente (integración).
- Transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa (Darle valor a la marca: La marca es la empresa y la empresa somos todos).
- Difundir entre los empleados un estilo de gestión que genere credibilidad y confianza (Desarrollo del “orgullo de pertenencia”).

2.3 La comunicación interna como herramienta de gestión

En el proceso evolutivo de las empresas, la inserción de la comunicación en las organizaciones ha sido un proceso difícil de reconocer. Sin embargo, a partir de los años 70, se comienza a establecer la importancia del significado de la comunicación dentro de las instituciones (comunicación con sentido administrativo) y se da paso a la conciencia de intercambiar esa información, con sentido y dirección, integrando todas las formas comunicacionales en un criterio unificado, coherente y orgánico, dando paso a la cultura de la comunicación organizacional (Lucas, 2000, pp. 101-104). Desde entonces, las organizaciones son más que bienes o servicios, ahora se habla de una misión y visión empresarial, de objetivos, de estrategias, de cultura, identidad, reputación, relaciones con los clientes, *stakeholders*, la motivación de los empleados para la mejora continua, bases de datos y sistemas de información, etc. Estos intangibles a los que se hace referencia, han producido un cambio

radical en las empresas, permitiéndoles mejorar su oferta de bienes y servicios. Les ha permitido llegar a mercados antes inalcanzables; generar nuevos tipos de relaciones con los socios, clientes y proveedores, creando ventajas competitivas y el desarrollo del factor diferencial, capaces de innovar y de adaptarse a los entornos globalizados y cambiantes. Todos estos factores han generado un cambio cultural y de filosofía en la gestión de las empresas, dándole valor tanto a la comunicación como al grupo humano que hace posible el proyecto empresarial.

En esta nueva era, la valoración de los intangibles se logra a través del uso estratégico de la comunicación, para lo cual la empresa debe estar a la orden de las nuevas tendencias, entendiendo que todas las organizaciones comunican (consciente o inconscientemente) y que, cuando lo hacen, generan conceptos que cada uno de los actores involucrados (públicos) podrán interpretar según sus experiencias. Por esta razón, es vital que estas comunicaciones tengan intención y acción estratégica por la importancia que representan en la actividad social y económica de la empresa (Manucci, 2012, p. 9).

Al margen de todo este proceso evolutivo de las empresas, se encuentran las Pymes, pequeñas organizaciones que están en desarrollo constante, tanto en Venezuela (caso de estudio), como en muchos países de América Latina, generando grandes impactos económicos y sociales muy importantes, representando los mayores niveles de promoción de empleo y de producción dentro de la actividad privada y esto las ha convertido en el motor de la economía de estos países, generando efectos positivos en la distribución de los ingresos. *Comunikandonos.com. Diálogos sobre comunicación. "La Comunicación Interna en las Pymes"*. <http://www.comunikandonos.com>.

Lamentablemente, así como proliferan las Pymes, también mueren con facilidad, debido a los embates de los entornos tan cambiantes y globalizados, sobre todo porque no están preparadas internamente para enfrentar dichos

cambios por su tamaño y la poca preparación estratégica de sus gerentes. Para sobrevivir, la mayoría de estas organizaciones, requieren un mínimo de reglas de juego equitativas y una estrategia gubernamental bien equilibrada, así como tecnología, instrumentos financieros y servicios no financieros adaptados a sus necesidades específicas. En este punto la comunicación estratégica, juega un rol muy importante, considerando que, a través de ella, se puede lograr que cada área sea más efectiva, generando una buena estrategia interna de comunicación, reorientando los flujos informativos que genera internamente la organización, integrando el conocimiento, mejorando el clima laboral, fortaleciendo la cultura organizacional, el sentido de pertenencia, la disposición al cambio y el compromiso con el proyecto corporativo. CICAG, Vol. 10. N-1 (2013). “Pymes en la actualidad: Lo que debe conocer el gerente de inversiones frente a la regulación jurídica del sistema financiero venezolano”. www.publicaciones.urbe.edu/.

Es importante destacar que actualmente es fundamental para las organizaciones contar con una buena gestión de la comunicación interna porque a través del entendimiento de la realidad interna (relaciones), se logra establecer un mayor compromiso y la integración de todas las voluntades personales y, por ende, permitir un mejor funcionamiento y el fortalecimiento de la cultura organizacional, generando entre los actores internos el sentido de pertenencia, buen clima laboral, trabajo cohesionado, el liderazgo interno, efectividad, manejos claros de la misión y la visión, aumentando la productividad y el fortalecimiento de la empresa. En este sentido, Sandra Fuentes asegura que: “Las organizaciones que planifican consciente, estructural e integralmente la comunicación logran una mayor productividad y competitividad” (Fuentes, 2013, p. 26). La gestión se inicia por comprender el funcionamiento y el plan estratégico de la organización para fortalecer la cultura organizacional y construir flujos y canales de información y comunicación estables y permanentes que permitan que todos los miembros de la organización estén alineados y conozcan el direccionamiento de la organización.

2.3.1 La importancia de la comunicación interna en las Pymes

La comunicación interna puede entenderse como la actividad comunicacional e informativa (flujos de información) que se genera dentro de una organización, independientemente de su actividad económica. En este contexto se cita al autor Carlos Fernández Collado quien define la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Collado, 2002, p. 12)

Lamentablemente, no siempre la comunicación interna es vista como una herramienta de gestión que propicia la integración de los actores internos en cuanto a motivación para la consecución de las metas.

En el caso puntual de la pequeña y mediana empresa (Pyme), la comunicación interna se presenta como un fenómeno intuitivo al que no se le considera importante y mucho menos se le asigna presupuesto, en la mayoría de los casos. En este sector, la comunicación interna tiene un fin informativo y no es vista como herramienta de gestión y mucho menos como un activo de valor estratégico a través del cual se logra la integración y motivación de los actores internos que laboran en la organización.

Estudios realizados por Benito Berceruelo, en su libro *Comunicación interna en la empresa*, asegura que la comunicación interna en las organizaciones (en cuanto a su dirección y estructura operativa) se encuentra un tanto indefinida, sin embargo, es muy común que su gestión se situé dentro de la jefatura de Recursos Humanos (Berceruelo, 2011, p.73). El autor también comenta que existen muchos casos en los cuales la comunicación forma parte de un área unificada que abarca todo (comunicación interna y externa). Se destaca en

estas aseveraciones que estas prácticas son frecuentes en grandes corporaciones, mientras que en las Pymes, “son sus gerentes los que asumen las tareas propias de los responsables de la comunicación interna” (Berceruelo, 2011).

Por su parte, Claudia Mellado en su libro *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial*, define la comunicación interna en Pequeñas y medianas empresas como:

Un sistema compuesto por un número determinado de trabajadores bajo las órdenes de un jefe, personas quienes, desempeñando sus roles según el tipo de trabajo asignado, permanecen en constante interacción a través del tiempo mediante la comunicación para lograr sus propósitos dentro de la misma. La buena o mala utilización de esta comunicación será la que determine la calidad de dichas relaciones. (Mellado, 2005, p.36)

Por esta razón y por lo anteriormente expuesto, podemos decir que la forma de gestionar la comunicación interna en las Pymes, dista mucho de la realidad de las grandes empresas y está mucho más distante de las teorías de los autores que trabajan sobre el tema.

2.3.2 La comunicación interna como asignatura pendiente en las Pymes

Haciendo referencia a lo expuesto en el punto anterior sobre cómo algunos autores ven la gestión de la comunicación interna dentro de las Pymes (Berceruelo y Mellado), es importante retomar los aportes de Claudia Mellado Ruiz, quien destaca, que los gerentes de las Pymes, en su mayoría, son expertos en la fabricación y ventas de sus productos, experiencia obtenida de la práctica o del estudio de la gerencia tradicional, sin complementos o actualizaciones en áreas como recursos humanos y mucho menos, en comprensión o valoración de la comunicación al interior de la organización, como herramienta indispensable para su buen funcionamiento (Mellado, 2005, p.48). En este mismo orden de ideas, la autora cita el planteamiento de Joan

Costa (Costa 1999, citado por Mellado, 2005, p.48), quien asegura que el problema radica en que “el pensamiento estratégico tradicional heredado del industrialismo, ha infravalorado la comunicación a favor de la acción productiva, asumiendo que las empresas están hechas para funcionar y no para significar.” Por esta razón, muchas organizaciones aún mantienen su funcionamiento centrado en las ciencias económicas y el productivismo, dejando a un lado el componente sociológico, movilizador e integrador de la comunicación.

Esta referencia sirve para entender por qué en este tipo de empresas (Pymes), no se incorpora a la comunicación como un elemento clave y estratégico para el desarrollo y buen funcionamiento de la organización, además necesario para el sistema social de la misma (valoración de los intangibles) y, entre otras cosas, para fomentar la cultura organizacional, elemento clave que conecta a los actores internos con el proyecto corporativo.

De lo anteriormente señalado se puede presumir entonces, que la falta de formación profesional o la poca visión vanguardista que puedan tener algunos de los encargados, dueños, jefes o gerentes de empresas con estas características, son factores que atentan contra la utilidad corporativa (valor estratégico) que proporciona el buen uso de la comunicación interna, impidiendo contar con empleados motivados e integrados con el proyecto corporativo y haciendo de la comunicación interna una asignatura pendiente dentro de las Pymes.

2.3.3 Liderazgo interno

En la mayoría de los casos, el liderazgo dentro de las Pymes es ejercido por el jefe o

propietario (fundador) y esta relación de autoridad que se ejerce con los empleados es mucho más directa que en otras organizaciones más complejas, en gran parte por el tamaño de la infraestructura y el número de personas que laboran en empresas de estas características. En este sentido, el líder se

transforma en un factor clave que influye de manera directa en la percepción del clima de la organización, ya que la comunicación depende directamente de él (jerarquía). “Los empleados entenderán la cultura interna gracias a las acciones promovidas por su líder, quien debe establecer una buena comunicación entre sus actores internos para llevar a cabo la consecución del objetivo central del negocio” (Mellado, 2005, p.18).

Para Benito Berceruelo (2011, pp. 22-23), las organizaciones deben mantener un liderazgo receptivo (liderazgo tranquilo) que promueva un diálogo entre las partes, con sentido bidireccional que además permita establecer un *feedback* entre los involucrados, con el objetivo de motivar e integrar a los empleados para poder lograr el proyecto empresarial. El éxito de esta propuesta (liderazgo receptivo), debe contar con el compromiso del gerente o encargado que apoye un plan de comunicación interna para elaborar soportes estratégicamente diseñados y enfocados a la integración del personal y a través del cual también puedan aportar sus opiniones y sugerencias.

En este mismo orden de ideas, Claudia Mellado también asegura que:

La declaración de valores de la gerencia debe estar en consonancia con sus actuaciones, ya que no sería creíble un compromiso hacia una mayor participación de los empleados, por ejemplo, si en la práctica todas las decisiones importantes están centralizadas en el jefe. (Mellado, 2005, p. 143)

2.3.4 Los empleados como embajadores de la empresa

Desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados es el paso más importante y, a la vez, el más complicado, pero una vez conseguido, se logra que estos den lo mejor de sí mismos, facilitando el diálogo y promoviendo la cultura corporativa. Esto se logra generando credibilidad para poder ganarse la confianza de los empleados, creando una gestión transparente basada en el respeto y en la materialización de las promesas, garantizándoles seguridad y confianza a las audiencias internas y a su vez, que esta confianza promueva la

motivación y el sentido de pertenencia de los empleados a la organización, facilitando el cumplimiento de los objetivos de la misma (Losada, 2013, p. 30).

En este proceso, cabe destacar que, una vez que los empleados desarrollen el sentido de pertenencia, se podrá establecer el *Branding* Interno, corriente de gestión empresarial que se realiza en función de preparar al empleado de la organización para construir la primera cadena de valor de la marca, permitiendo fortalecer a la empresa desde adentro para poder proyectarla hacia fuera (Losada, 2013, p. 98). En este sentido, se cuenta con empleados “embajadores de la empresa”, fieles y comprometidos con lo que hacen y orgullosos de pertenecer a la organización.

Capítulo III. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Inversiones SBR como Pyme

Inversiones SBR, C.A., es una empresa venezolana dedicada a la comercialización de repuestos para maquinaria pesada, especializada en cuatro líneas de repuestos no-originales (*Caterpillar, Fiat, Laverda y John Deere*). Esta organización, por sus características, se encuentra en la categoría de Pyme (Pequeña y Mediana empresa), posee una nómina con más de cincuenta empleados, siete oficinas a nivel nacional (seis sucursales y una oficina principal), una cartera de 4.000 clientes y ha logrado mantenerse en el mercado por más de 40 años, pese a los embates de la crisis política y económica que vive Venezuela, que ha generado serios problemas a la empresa privada venezolana, afectando su operatividad y competencia, dado a que se desenvuelven en un entorno turbulento y de poca seguridad jurídica. Mora C. (2009). Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/pymes-venezolanas-y-competitividad.htm>.

La empresa fue fundada en el año 1972 por la iniciativa de tres amigos de nacionalidad italiana, que emprendieron un negocio familiar que atendiera las necesidades de un sector que conocían y en el cual estuvieran dispuestos a desarrollar su actividad económica. Las siglas del nombre de la empresa corresponden a las iniciales de los apellidos de los tres socios que iniciaron el negocio: Sorgi, Bertogli y Roncaglia, aunque después de unos años, fue Rosanno Roncaglia, quien se quedó con el negocio, convirtiéndose éste en el gran patrimonio de la familia Roncaglia Petrelli, el cual se ha mantenido y expandido a gran parte del territorio nacional.

En la actualidad, la empresa se encuentra operando en la ciudad de Caracas, Venezuela, con una cartera de clientes enmarcada dentro de los mercados agrícolas, hidrocarburos, minero, cementero y la construcción, entre otros. Muchos de estos clientes, son fieles a la empresa desde sus inicios, ya que el

negocio se ha administrado sobre la base de las relaciones entre amigos y familiares.

Tras el fallecimiento del Sr. Rosano Roncaglia (1998), dueño y fundador, la empresa comienza a experimentar cambios importantes de la mano de la Lic. Rossana Roncaglia Petrelli, quien asume la presidencia de Inversiones SBR siguiendo la tradición familiar. Esta nueva etapa ha estado enmarcada por la innovación del negocio, la cual ha llevado a la implementación de nuevos conocimientos y la apertura de nuevas sucursales a nivel nacional y de nuevos departamentos y gerencias, como por ejemplo, la coordinación de Gestión de Calidad, a través de la cual se logró en el año 2006, la certificación de su sistema de Gestión de la Calidad según la normativa ISO 9001:2000, haciendo de la mejora continua su gran compromiso con el cliente y su factor diferenciador frente a la competencia. De igual modo se pudo establecer el Centro de Atención al Cliente, con el objetivo de ofrecer una atención personalizada. Estos cambios han significado la apertura de una gran brecha entre la antigua forma de gestionar la empresa y la nueva gerencia, convirtiendo a Inversiones SBR en una empresa vanguardista y competitiva.

3.2 Misión, visión y valores

Como se cita en el portal de Inversiones SBR de forma clara y escrita, la misión, visión y valores corporativos de la empresa están definidos de la siguiente manera: Portal corporativo de Inversiones SBR. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de <http://www.inversionessbr.com/Laempresa/inversionesSBR.aspx>.

Misión: “Ser una empresa dedicada a la comercialización de repuestos para tractores y maquinarias agrícolas y pesadas en el mercado nacional, aportando soluciones precisas, rentables y seguras a los inconvenientes que presenten nuestros clientes”.

Visión: “Prestar el mejor servicio y la mayor presencia en el mercado nacional, racionalizando el stock de repuestos y la oferta al Cliente con un equipo humano comprometido”.

Valores:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Calidad de servicio
- Trabajo en equipo
- Optimización de recursos

Política de calidad (Certificación ISO 9000)

De acuerdo a la certificación ISO 9000 la empresa se esfuerza por mantener el compromiso de calidad, haciendo de este su factor diferenciador frente a la competencia: “Estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en la comercialización de repuestos para maquinarias de movimientos de tierra y agrícolas con un Sistema de Gestión de la Calidad, contando con un personal calificado y proveedores confiables; obteniendo rentabilidad y asumiendo un mejoramiento continuo de nuestros procesos”. Portal corporativo de Inversiones SBR. Recuperado el 18 de Agosto de 2014. <http://www.inversionessbr.com/CompromisodeCalidad.aspx>.

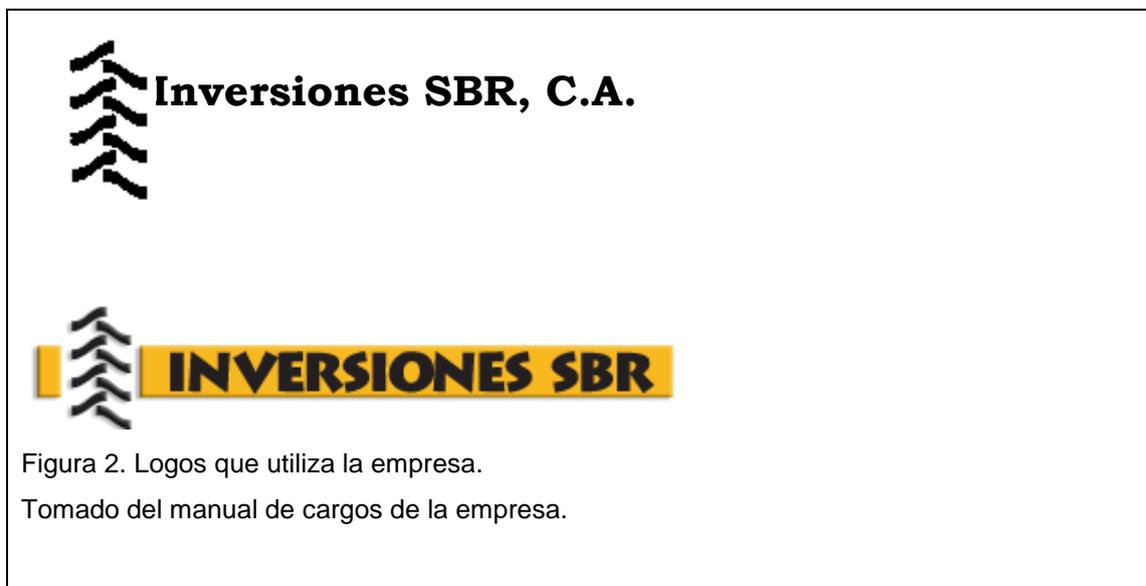
Desde la certificación en ISO 9000 (2006), la prioridad de la empresa es brindarle al cliente una atención de calidad. Como bien lo dice su presidenta la Lic. Rossana Roncaglia: “Siendo la nuestra una empresa de servicios, estamos enfocados en atender adecuadamente a nuestros clientes”.

3.3 Identidad visual

Inversiones SBR se identifica con un logo donde predominan los colores amarillo y negro, mismos que corresponden a la línea de maquinarias

Caterpillar, marca líder en las ventas que promueve la empresa. El logo está diseñado de forma simple, ya que solamente consta del nombre y un isotipo ubicado del lado izquierdo, que simula las marcas o huellas de un neumático de tractor o maquinaria pesada, vehículos para los cuales la empresa realiza la venta y comercialización de repuestos.

Internamente, la empresa utiliza el logo sin colores, es sólo una impresión en blanco y negro. Para la publicidad, portal corporativo, documentación formal de la empresa (Manual de cargo, organigramas, estatutos internos, etc.), material POP y publicaciones especiales, vallas publicitarias, entre otros, la empresa utiliza el mismo logo pero en letras mayúsculas y sobre una franja amarilla.



3.4 Atributos internos de la empresa

Dentro de su filosofía empresarial, Inversiones SBR hace esfuerzos para que su público interno la perciba a través de seis atributos fundamentales:

- 1 **Compromiso:** La empresa siendo fiel a su filosofía, trabaja en pro de aportar soluciones precisas, rentables y seguras a los inconvenientes que presenten sus clientes con un servicio de calidad.

- 2 **Enfoque humano:** Inversiones SBR, ha sumado esfuerzos para que sus empleados tengan oficinas y lugares óptimos para el desempeño de su trabajo, cuenta con una infraestructura contemporánea y confortable, baños (separados por sexo) y un comedor que además funciona como área de esparcimiento. La empresa también promueve el reciclaje y el buen uso de los recursos internos.
- 3 **Estabilidad:** Es una empresa que se ha mantenido en el mercado por más de 40 años y mantiene un compromiso de mejora continua a través de su política de calidad.
- 4 **Confiabilidad:** Inversiones SBR, mantiene una excelente relación con sus proveedores, entes gubernamentales, entidades financieras, etc., además mantiene una política interna de transparencia, para la cual invierte en la contratación de auditores externos, una vez al año.
- 5 **Valoración al cliente:** A través de su política de calidad (Certificada en ISO 9000), la empresa ha preparado a los empleados para ofrecer un buen servicio, contando con clientes satisfechos, recibiendo la mejor atención posible.
- 6 **Valoración al empleado:** La empresa motiva al empleado brindándole la oportunidad de ascender en forma progresiva dentro de la empresa, según sus años de servicios, experiencia y competencia, según lo estipulado en el manual de cargos. De igual forma, el empleado disfruta de beneficios como: un buen seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), bonos vacacionales, bonos compensatorios, horarios flexibles, entre otros.

3.5 Estructura organizacional

La empresa cuenta con tres organigramas que definen la estructura de la empresa: Un organigrama funcional global que abarca a toda la organización, un organigrama estructural, en el cual se puede detallar la jerarquía de la empresa y un organigrama funcional seccional para las sucursales. Este organigrama muestra cómo están jerarquizadas cada una de las seis sucursales que posee la empresa a nivel nacional.

- **Organigrama funcional global de la empresa**

A través del organigrama funcional global, la empresa relaciona todos los cargos, desde los accionistas hasta los niveles de mandos medios y operativos cuyos cargos son de menor rango jerárquico como por ejemplo desde los administrativos, hasta los obreros (mandos bajos).

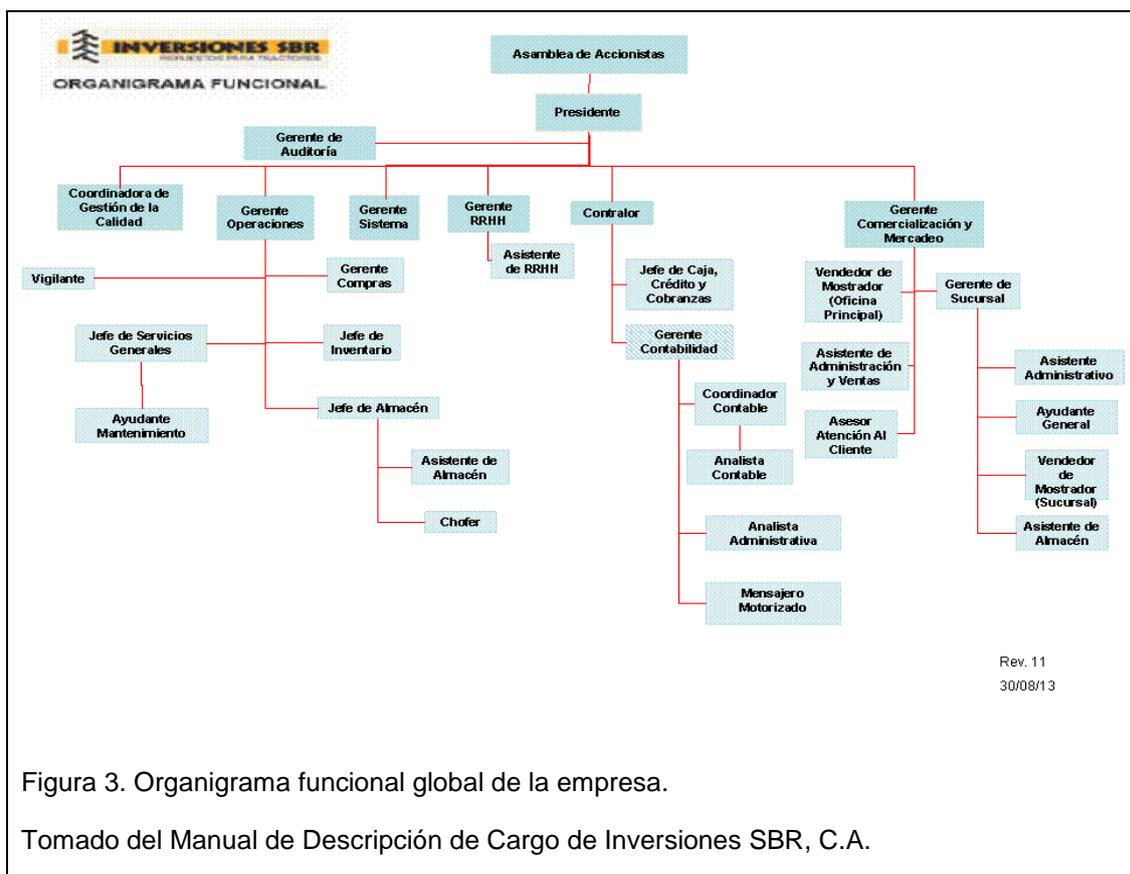
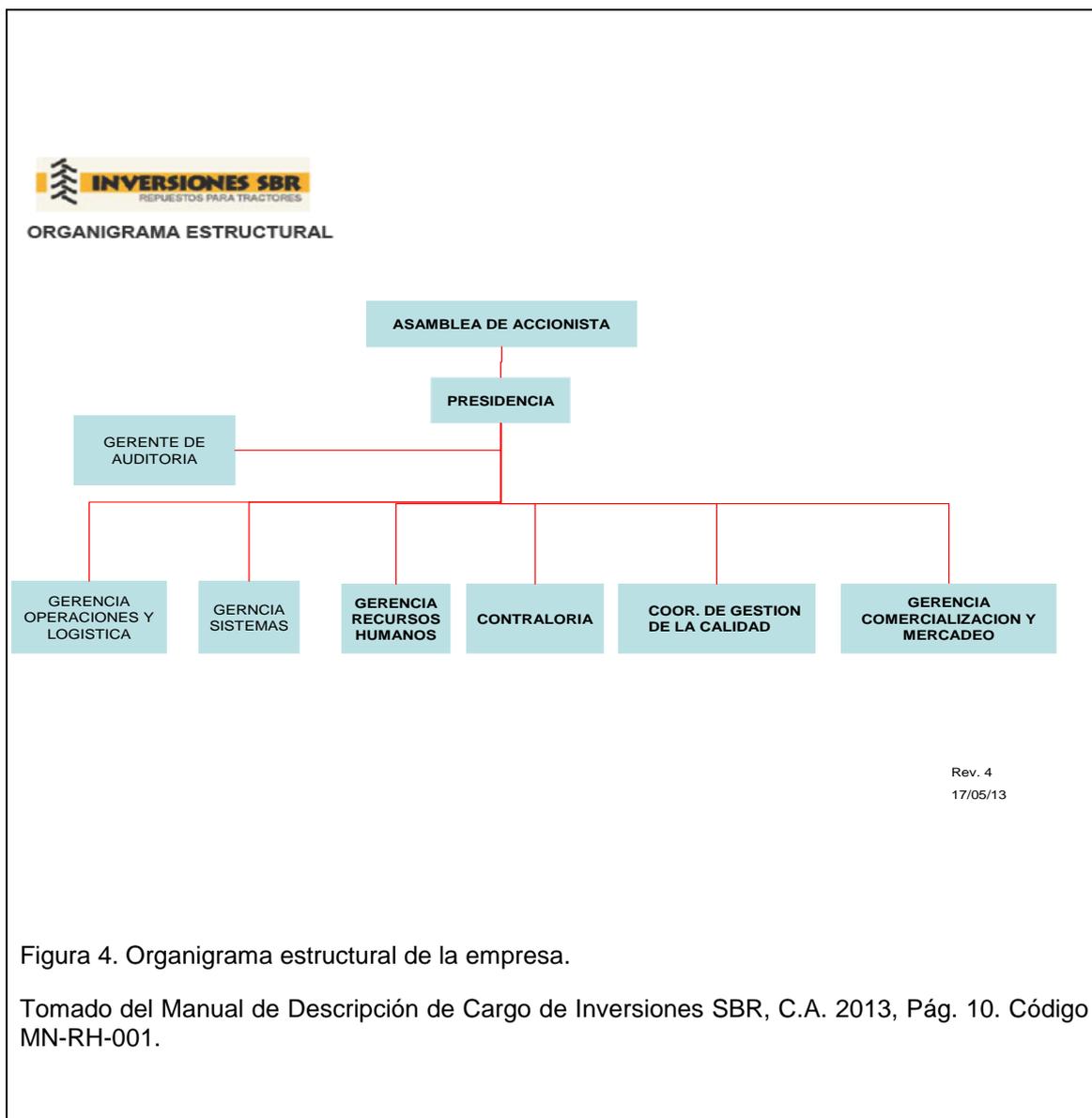


Figura 3. Organigrama funcional global de la empresa.

Tomado del Manual de Descripción de Cargo de Inversiones SBR, C.A.

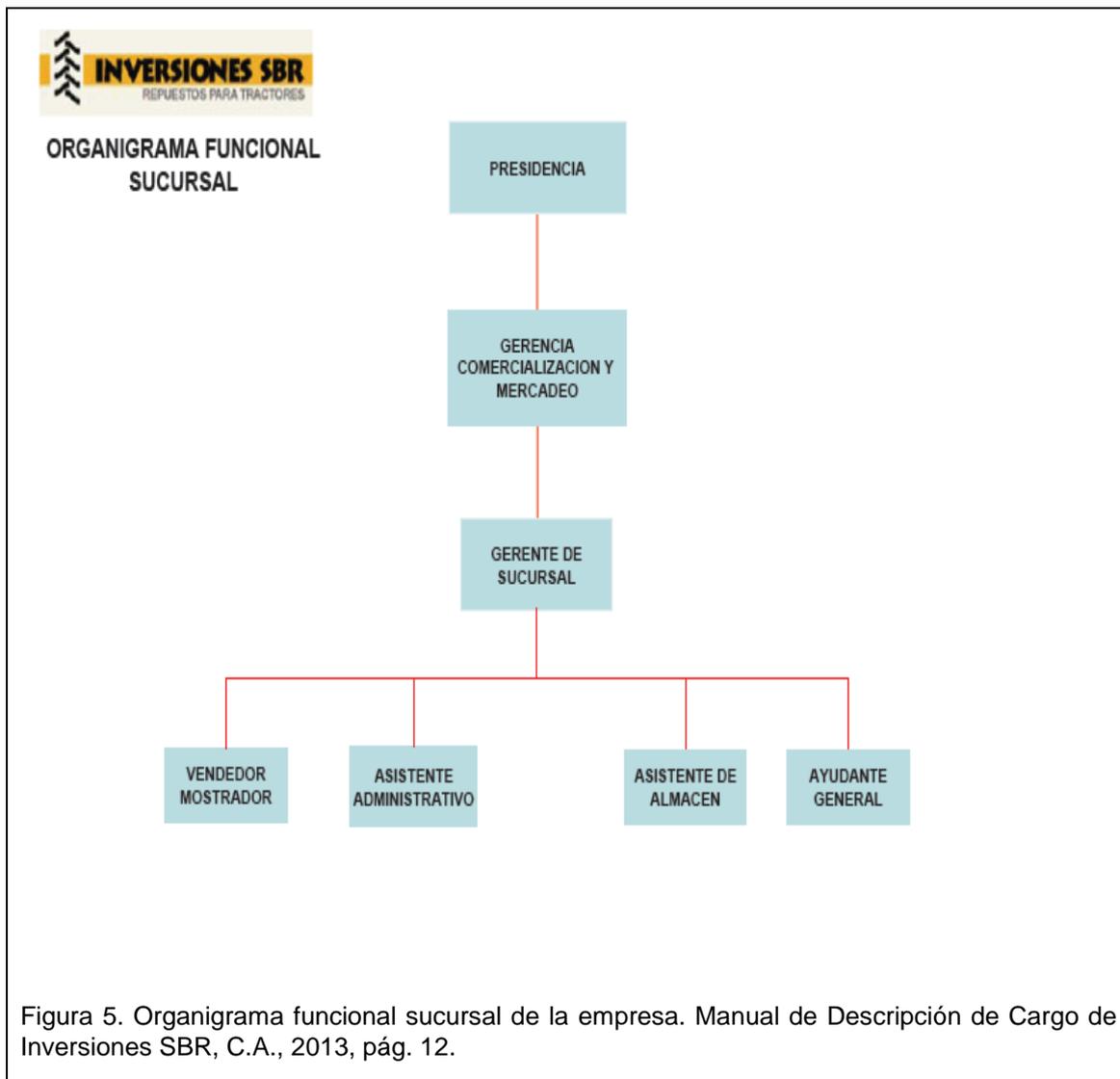
- **Organigrama estructural de la empresa**

La empresa utiliza el organigrama estructural para reflejar los puestos de jerarquía de mando, desde la asamblea de accionistas, presidente, gerentes o jefes de departamentos y gerentes de las sucursales.



- **Organigrama funcional de sucursales**

El organigrama funcional de sucursales muestra como es la jerarquía establecida por la empresa, con respecto a cada una de las seis sucursales que tienen a nivel nacional.



3.5.1 Personal que labora en la empresa

Inversiones SBR cuenta con una nómina de 52 empleados, más 2 estudiantes aprendices del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE). De igual forma, se incluyen los miembros de la asamblea de accionistas como parte del personal que labora y hace carrera en la empresa.

A continuación se muestra una tabla, en la cual se detallan los cargos y el número de personas por cargo:

Tabla 1. Relación de cargos y número de personas que labora en la empresa

Cargos dentro de la empresa	Número de personas por cargo
Asamblea de accionistas	4
Presidencia	1
Gerentes de sucursales	6
Gerentes de oficinas	8
Almacenistas	7
Asistentes Administrativos	6
Analista Contable	1
Recepcionista	1
Secretarias	2
Vendedores	6
Choferes	2
Vigilantes	4
Personal de limpieza/mantenimiento	7
Aprendices INCES (estudiantes aprendices del oficio)	2
Mensajero motorizado	1
Total	58

3.5.2 Mapa tipológico de públicos.

La empresa identifica a sus públicos de la siguiente manera:

Tabla 2. Mapa tipológico de públicos.

Públicos internos	Públicos externos
<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea de Accionistas • Presidencia • Gerentes de departamentos • Gerentes de sucursales • Empleados (subalternos) • Asesores • Colaboradores • Estudiantes del INCE (Instituto Nacional de Capacitación y Educación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Entidades bancarias • Entidades gubernamentales • Cámaras y asociaciones empresariales • Opinión pública

3.6 Análisis de los flujos de comunicación que genera la empresa

Actualmente, la empresa no cuenta con un profesional de la comunicación y ésta se gestiona desde la oficina de Recursos Humanos, sin un plan estratégico, solo se hace desde el punto de vista de lo funcional-operativo y se comunica con su personal, en momentos oportunos, a través de cartas, memorándums, correos electrónicos, vía telefónica, entre otros, limitándose sólo a la transmisión de la información. La encargada de la Oficina de Recursos Humanos de la empresa, Lic. Dagmary Requena, asegura que en la empresa, la forma de comunicar es: “mayoritariamente descendente y horizontal”.

Recursos y medios existentes

La comunicación interna dentro de Inversiones SBR se lleva a cabo, a través de las siguientes herramientas y canales:

- **Correo electrónico:** La empresa ha encontrado en esta herramienta, una forma regular y frecuente para comunicarse. Hasta el momento es la herramienta más utilizada en la empresa.

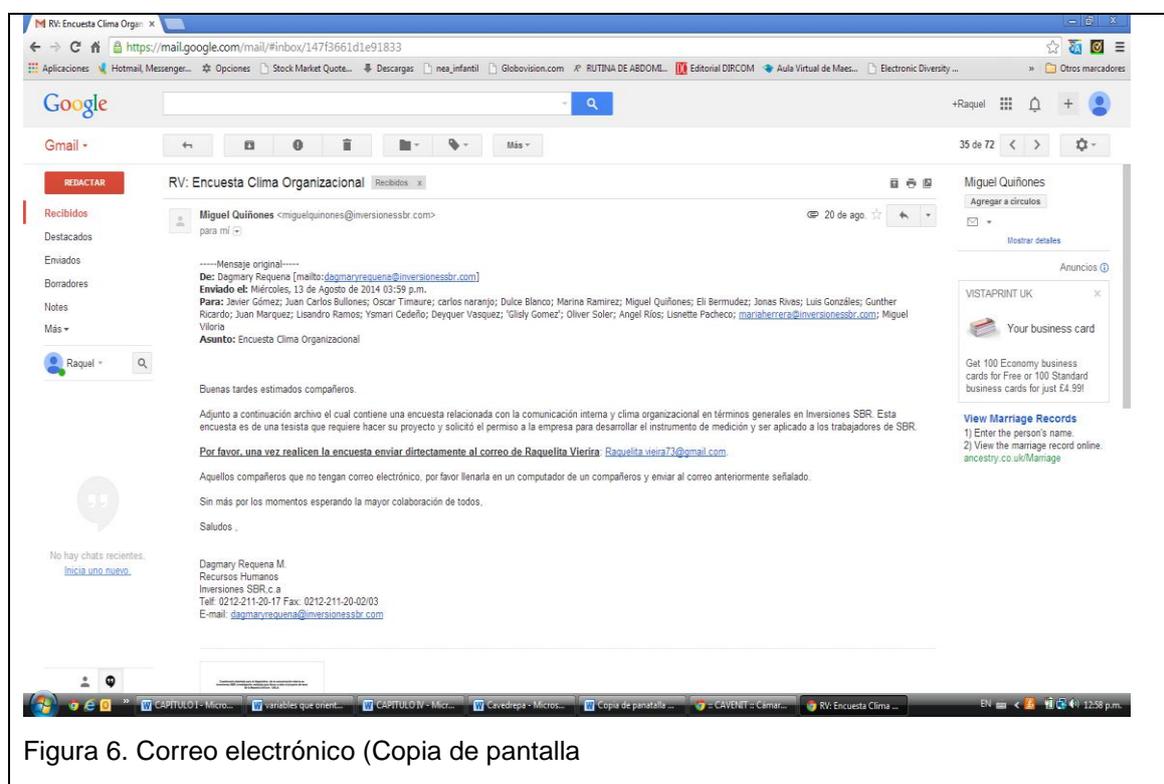


Figura 6. Correo electrónico (Copia de pantalla)

- **Comunicaciones escritas** (cartas, memorandos): Este tipo de comunicación se llevaba a cabo cuando existe algún tipo de requerimiento formal que amerite el uso de comunicaciones escritas con papel membretado, debidamente firmado y sellado.
- **Intranet:** A través de este medio los empleados, además de poder comunicarse internamente con sus compañeros de trabajo, cuentan con una carpeta de información (archivos/bases de datos repositorio), la cual contiene toda la información referente a la organización, tal como: Manual de cargos, visión, misión, valores, políticas de calidad, código de ética, etc.

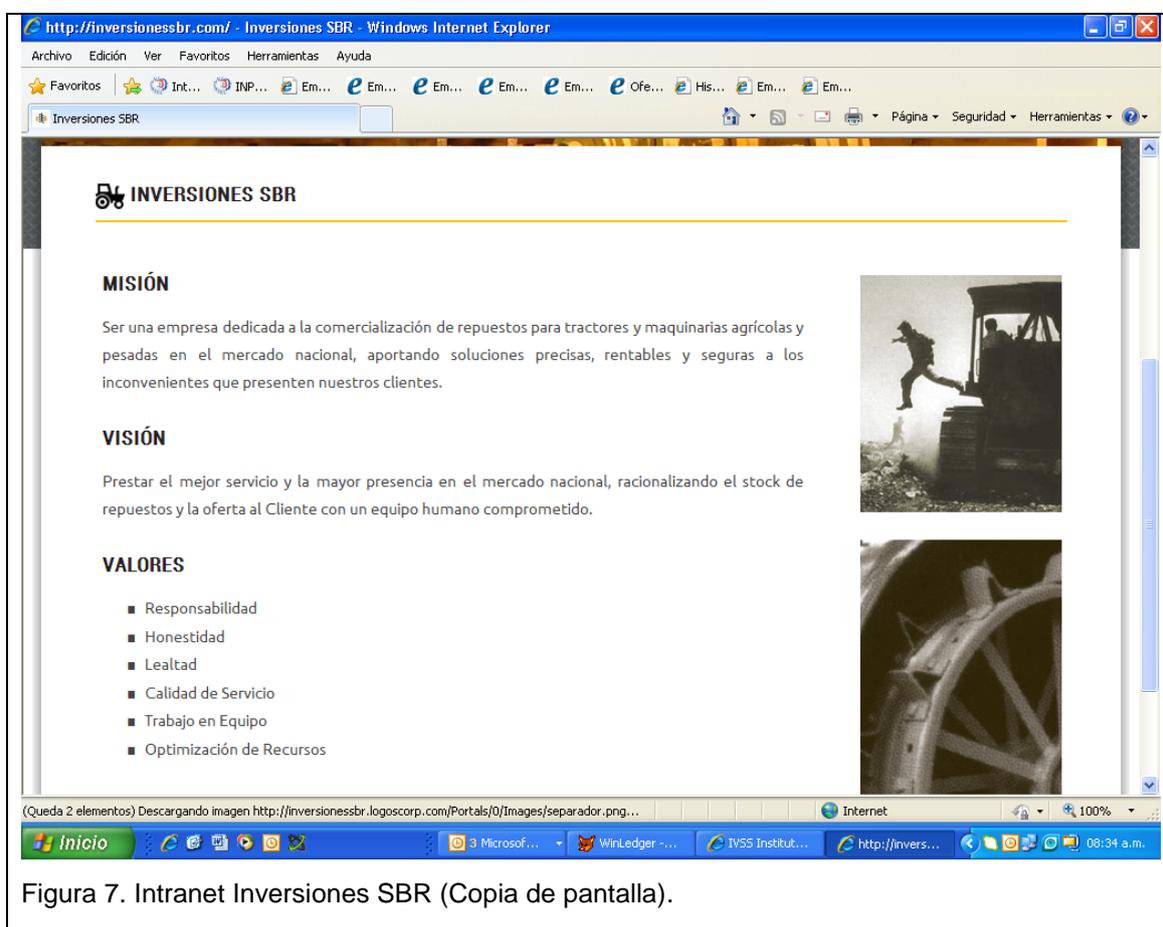


Figura 7. Intranet Inversiones SBR (Copia de pantalla).

- **Portal corporativo:** El portal corporativo, además de contar con información relevante referente a Inversiones SBR (Historia, filosofía de la empresa, política de calidad, etc.), representa actualmente, uno de los

enlaces (vínculos) con los clientes y su público externo en general, ya que éste contiene información importante para el negocio y, sobre todo, para los clientes que desconocen el uso o funcionamiento de algunos repuestos. De igual forma, despliega con una plataforma que le permite al cliente expresar sus inquietudes y necesidades y le brinda la oportunidad a la empresa de conocer las opiniones (escuchar) de los clientes.



- **Redes sociales:** La empresa está incursionando en las nuevas tecnologías y para ello mantiene cuentas abiertas en Facebook y Twitter. Estas son herramientas que pueden ser utilizadas para interactuar con ambos públicos (internos y externos).

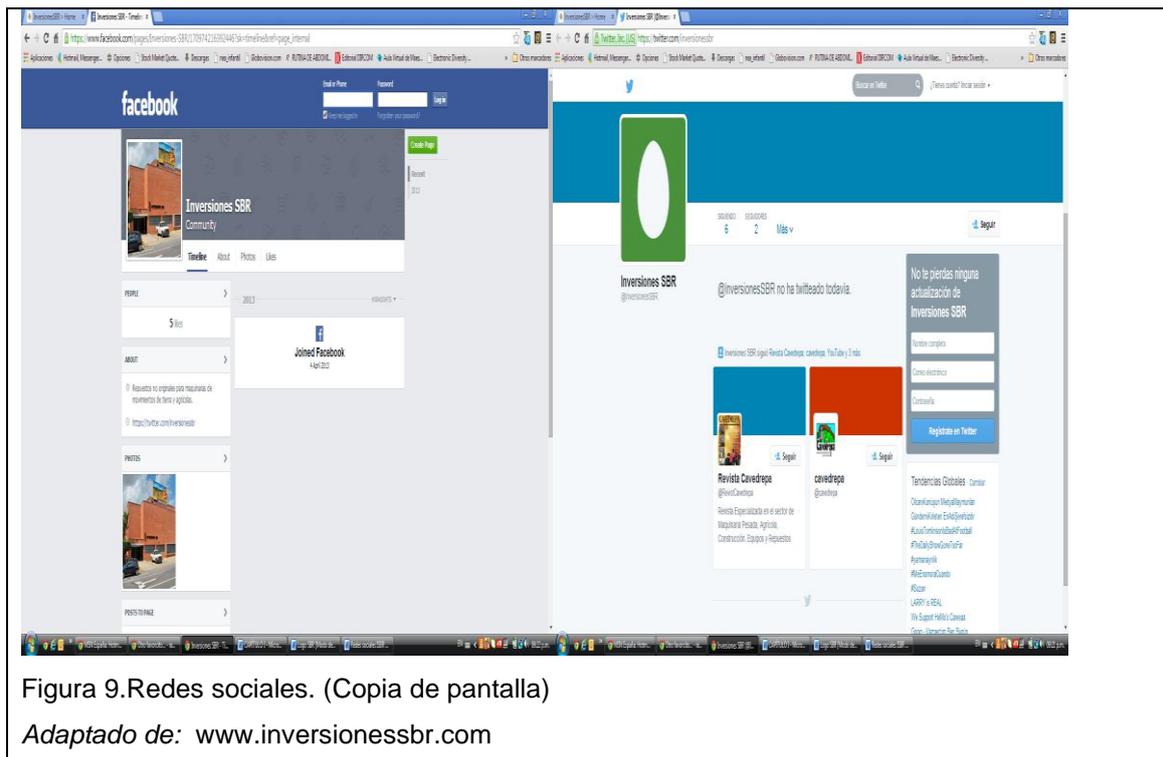


Figura 9. Redes sociales. (Copia de pantalla)

Adaptado de: www.inversionessbr.com

- **Vía telefónica:** Este medio se utiliza con frecuencia y se realiza por la inmediatez que representa.
- **Reuniones:** Es una actividad frecuente dentro de la empresa, se realizan de manera formal, como informal, dependiendo de las circunstancias.
- **Material POP:** La empresa cuenta con material POP, el cual es entregado a sus clientes en ocasiones especiales (agendas, calendarios, bolígrafos, libretas de apuntes, etc.), como obsequios de navidad. También se han editado libros sobre la empresa, en el marco de algunos aniversarios donde se le rinde homenaje a los clientes más antiguos. De igual forma se les hace llegar gorras y franelas para agradecer alguna compra importante.

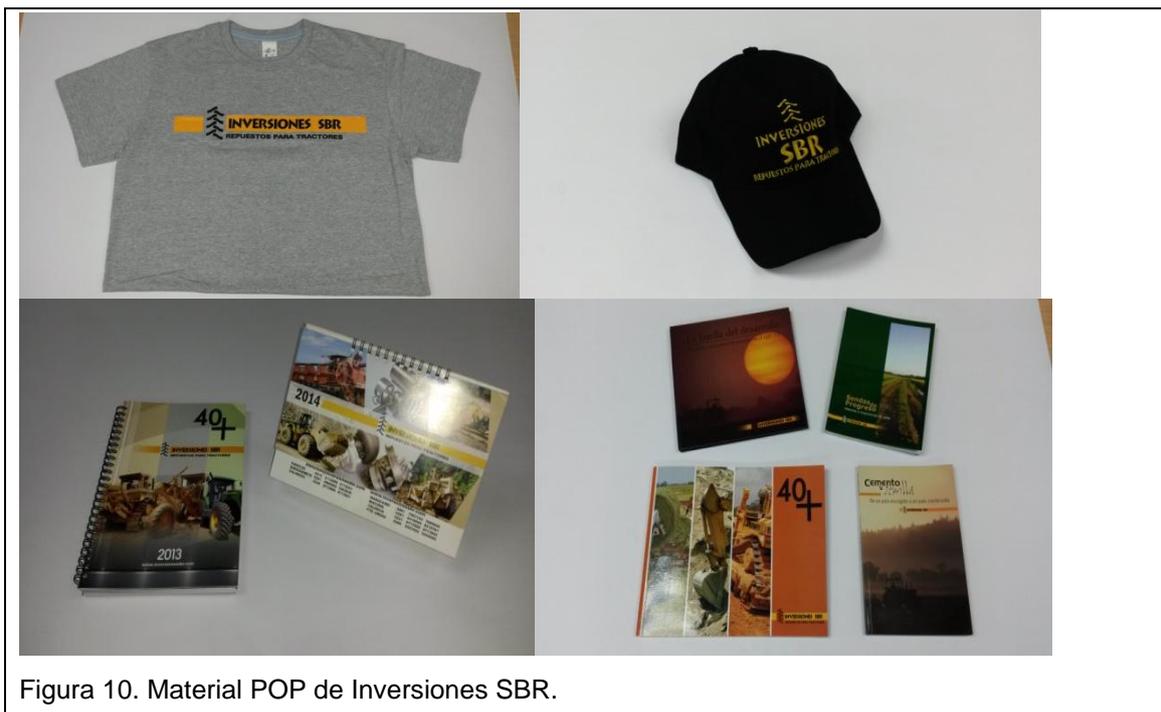


Figura 10. Material POP de Inversiones SBR.

3.7 Cámaras y asociaciones

Inversiones SBR cuenta con el apoyo, asistencia y orientación de la Cámara Venezolana de Distribuidores de Repuestos, Equipos Pesados y Agrícolas (CAVEDREPA), así como el de la Cámara de Comercio Venezolano-italiana (CAVENIT).

La empresa es uno de los socios/afiliados de la CAVEDREPA por ser la institución que agrupa al sector comercial donde se desarrolla la empresa. A través de esta Cámara la empresa ha encontrado un aliado para agregar valor al negocio por medio de convenios comerciales internacionales, financiamiento, capacitación del personal, información actualizada sobre el sector, asesoramiento para la introducción al mercado de nuevos productos, entre otros servicios.

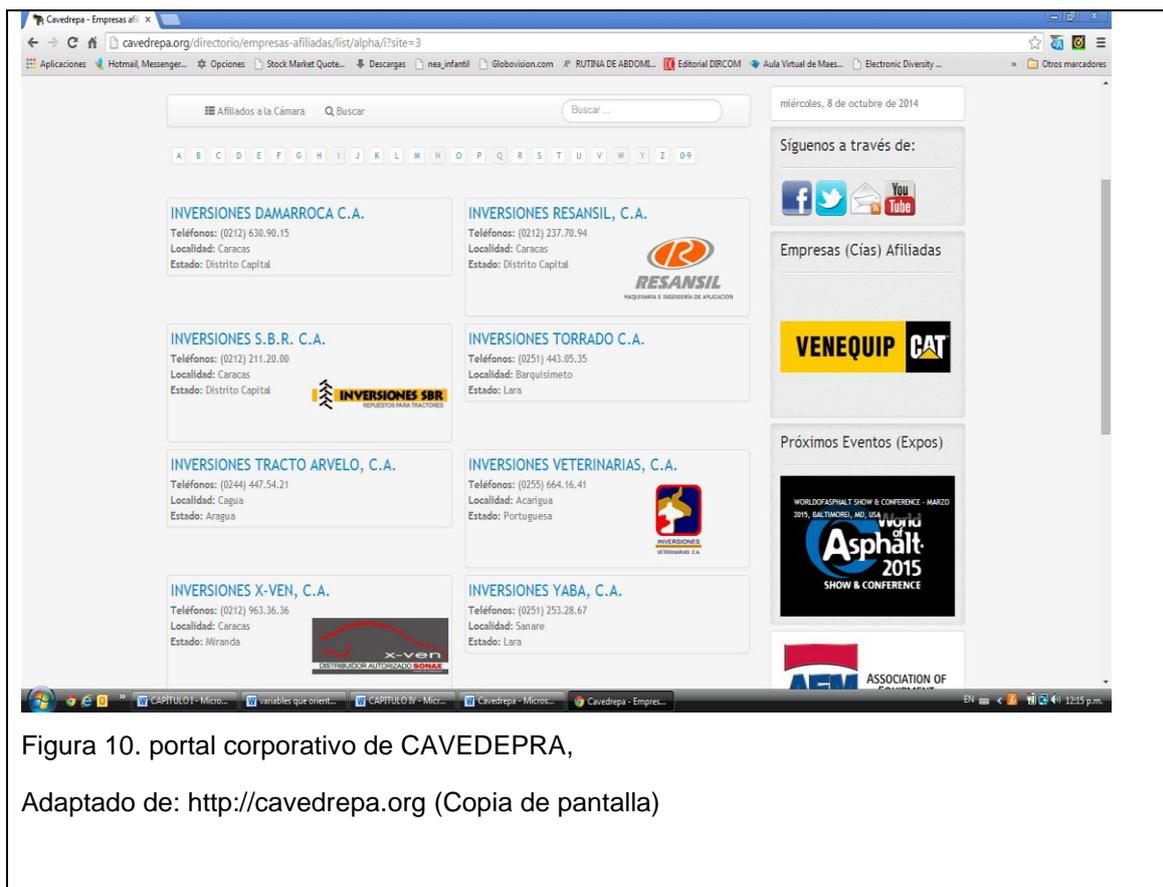


Figura 10. portal corporativo de CAVEDEPRA,
Adaptado de: <http://cavedrepa.org> (Copia de pantalla)

Por ser una empresa de origen italiana, se hace imprescindible formar parte de la Cámara de Comercio Venezolano-Italiana CAVENIT. Esta Cámara promueve el comercio y la inversión de sus afiliados entre Venezuela, Italia y toda Europa, bajo la libertad de empresas y libre comercio (www.cavenit.com), dándole la oportunidad a Inversiones SBR de poder contar con proveedores extranjeros confiables.

3.8 Sucursales de la empresa

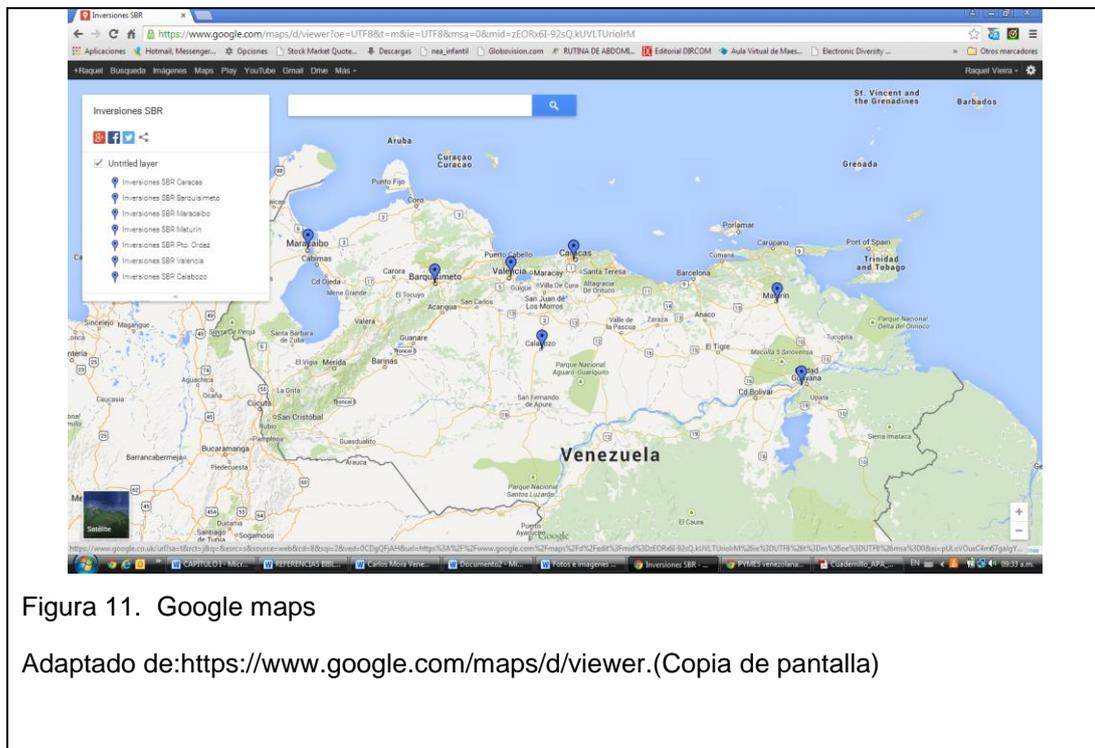
Inversiones SBR cuenta con una oficina principal (sede), ubicada en la ciudad de Caracas y seis sucursales a nivel nacional, las cuales se encuentran ubicadas en los siguientes Estados:

Tabla 3. Información de las sucursales de la empresa.

Sucursal	Ciudad	Información/ubicación
<p>Inversiones SBR Barquisimeto</p> 	<p>Barquisimeto, Estado Lara</p>	<p>Avenida Pedro León Torres, entre calles 43 y 44.</p> <p>Telf./Fax: (0251) 446.40.04 446.35.36 446.23.15</p> <p>email: barquisimeto@inversionessbr.com</p>
<p>Inversiones SBR Calabozo</p> 	<p>Calabozo, Estado Guárico</p>	<p>Galpón Inversiones SBR, Carretera Nacional Vía El Sombrero.</p> <p>Telf./Fax: (0246) 871.29.89 871.38.61</p> <p>e-mail: calabozo@inversionessbr.com</p>
<p>Inversiones SBR Maracaibo</p> 	<p>Maracaibo, Estado Zulia</p>	<p>Avenida 15 (Las Delicias) con Calle 80.</p> <p>Telf./Fax: (0261) 798.71.53 798.95.46</p> <p>e-mail: maracaibo@inversionessbr.com</p>
<p>Inversiones SBR Maturín</p> 	<p>Maturín, Estado Monagas</p>	<p>Avenida Raúl Leoni (al lado de Minfra)</p> <p>Telf./Fax: (0291) 641.50.04 641.57.51 641.77.41</p> <p>e-mail: maturin@inversionessbr.com</p>
<p>Inversiones SBR Valencia</p>	<p>Valencia, Estado</p>	<p>Local G-1. Centro Empresarial del Este, entre calle 103 y Av. 71. Urbanización Parque Industrial Castillito</p> <p>Telf./Fax: (0241) 871.78.89 - 871.78.42</p>

	<p align="center">Carabobo</p>	<p align="center">e-mail: valencia@inversionessbr.com</p>
<p align="center">Inversiones SBR Puerto Ordaz</p> 	<p align="center">Puerto Ordaz, Estado Bolívar</p>	<p align="center">Calle Potosí Edif. Caro Roce P.B.</p> <p align="center">Telf./Fax: (0286) - 922.74.33 923.30.20 922.32.66</p> <p align="center">e-mail: puertoordaz@inversionessbr.com</p>

La empresa también cuenta con herramientas de búsqueda en internet (Google maps) para facilitarle a los nuevos clientes la ubicación geográfica de las sucursales de Inversiones SBR en el territorio nacional venezolano.



Capítulo IV. LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivos de la investigación

4.1.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que promueva la cultura organizacional de los actores internos de Inversiones SBR, C.A.

4.1.2 Objetivos específicos

- Identificar la estructura y funcionamiento de la organización como Pequeña y Mediana Empresa (Pyme).
- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa y así poder establecer las necesidades y requerimientos de los actores internos a través del análisis de los flujos de comunicación que genera la empresa (cantidad y calidad), los canales (formales e informales) y los mensajes (claridad y efectividad), utilizando como referencia teórica los tipos de comunicación interna: Ascendente, Descendente y Horizontal.
- Identificar y clasificar los públicos internos receptores de la comunicación de la empresa, con el fin de conocer roles, estatus y su interrelación, para el diseño de la estrategia de comunicación.
- Elaborar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que atienda las necesidades de la empresa en función de motivar e integrar al personal que labora en la empresa a través de su cultura organizacional.

4.2 Alcance de la investigación

La propuesta de investigación se realizó en dos etapas: El desarrollo de un diagnóstico de la situación actual del caso de estudio; con el objetivo de conocer las necesidades reales de la organización y, en la segunda etapa, una vez conocidos los resultados de dicho diagnóstico, se procedió a diseñar la

propuesta que sustenta la investigación (Plan Estratégico de Comunicación Interna como herramienta de gestión para el fortalecimiento de la cultura organizacional de Inversiones SBR,C.A.), con la cual se pretende dar respuesta al problema planteado.

La investigación contó con tres variables que orientaron el diagnóstico:

- **Comunicación interna:** Flujos de comunicación, mensajes, canales, herramientas de comunicación y tipos de comunicación.
- **Cultura organizacional:** Comportamiento de la información corporativa, ambiente laboral, estilo de dirección.
- **Clima organizacional:** Identidad, satisfacción, motivación, relaciones entre empleados, sentido de pertenencia.

4.3 Características de la investigación

La propuesta metodológica de la investigación se llevó a cabo a través de los aportes de Miriam Balestrini Acuña (200, pág. 130.). En este sentido, estuvo enmarcada en el estudio de “Proyecto Factible”, de campo (descriptivo y bibliográfico), orientada a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc.,

Tipo de investigación: Proyecto Factible

Investigación: De Campo, descriptiva y bibliográfica

Método de investigación: Mixto (Cuantitativa/Cualitativa)

Fuente captación de datos: Observación de la realidad (Encuestas y entrevistas)

Análisis de datos: Técnicas de recolección, análisis y presentación de datos.

4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de los datos de esta investigación se utilizaron, entre otras, la técnica de observación documental, a través de la cual se recopiló la información de los autores consultados, mediante las siguientes técnicas e instrumentos:

4.4.1 Entrevistas

Esta herramienta fue aplicada a la presidenta, a la jefa de recursos humanos, gerente de comercialización y gerente de sucursal de Inversiones SBR. Esta técnica se aplicó de manera personalizada y cuenta con su respectiva identificación. Se realizaron 4 entrevistas de las cuales se obtuvo información de primera mano de los actores más relevantes de la empresa (referentes en la toma de decisiones). Las entrevistas fueron realizadas en función de las tres variables que orientaron el diagnóstico: Comunicación interna, cultura y clima organizacional.

4.4.2 Entrevistados

Se realizaron entrevistas personalizadas a personajes claves de la empresa (presidenta, jefa de recursos humanos, gerente de comercialización, gerente de sucursales) responsables directos de la situación actual de la empresa (toma de decisiones, liderazgo, transmisión de información, motivación, integración, gestión).

Las entrevistas se llevaron a cabo a través de un cuestionario estructurado con preguntas correspondientes al cargo que desempeña cada uno de los entrevistados, alineadas con las variables que orientaron la investigación (comunicación interna, clima y cultura organizacional). En este sentido, la entrevista realizada a La Lic. Rossana Roncaglia, presidente de Inversiones SBR, C.A., fue de diecisiete (17) preguntas, debido a la importancia del personaje y a la característica de la empresa (Pyme).

Por su parte, la Lic. Dagmary Requena, Jefe de Recursos Humanos de la empresa, respondió una entrevista personalizada de veintiuna (21) preguntas. El Gerente de Comercialización, contestó una entrevista de ocho (8) preguntas. De igual forma, el Gerente de Sucursal, respondió a siete (7) preguntas. En estos dos últimos casos, las entrevistas fueron cortas porque los entrevistados demostraron no tener información (respuestas evasivas) y prefirieron que las interrogantes fueran despejadas directamente con la presidenta de la empresa o la jefa de recursos humanos (Ver anexo # 1).

Los principales aspectos considerados en las entrevistas fueron:

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Manejo claro de la visión y la misión
- Clima organizacional
- Visión de la comunicación dentro de la empresa
- Herramientas de comunicación existentes
- Forma de comunicar
- Sentido de pertenencia
- Cultura organizacional
- Relación entre los empleados (sucursales-oficina principal)
- La importancia de contar con un profesional de comunicación (DirCom)

Todas las entrevistas fueron transcritas en su totalidad y se encuentran disponibles en la sección de los anexos. Es importante destacar que en las dos últimas entrevistas señaladas (Gerente de Comercialización y Gerente de Sucursal), sólo se muestran los cargos y se omiten los nombres por confidencialidad a petición de las personas involucradas.

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas según cada variable:

Tabla 4. Resultados de las entrevistas según cada variables.

Variable	Análisis de resultados
<p data-bbox="300 651 580 680">Comunicación interna</p> <p data-bbox="229 745 651 936">Flujos de comunicación, mensajes, canales, herramientas de comunicación, tipos de comunicación y el Plan de Estratégico de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="727 405 1382 517">- La presidenta reconoce la importancia de la comunicación como herramienta de gestión dentro de la organización, pero económicamente no lo ve viable. <li data-bbox="727 533 1382 600">- La jefa de Recursos Humanos cree que no existen problemas de comunicación. <li data-bbox="727 616 1382 683">- El correo electrónico es la herramienta más utilizada para comunicarse dentro de la empresa. <li data-bbox="727 698 1382 766">- La información está centralizada en la oficina de Recursos Humanos. <li data-bbox="727 781 1382 1016">- Entre jefes o encargados de las oficinas, departamentos o gerencias existe un desconocimiento sobre las actividades que realizan los compañeros y aseguran que cada quien es responsable de su área y respetan el espacio de los demás, razón por la cual no se interesan por conocer las responsabilidades del otro. <li data-bbox="727 1032 1382 1178">- La presidente cree que la comunicación se llevaba a cabo de forma empírica, mientras la jefa de RRHH asegura que cuentan con un modelo de comunicación descendente y horizontal. <li data-bbox="727 1193 1382 1261">- La política de comunicación está basada en el respeto y el profesionalismo. <li data-bbox="727 1276 1382 1388">- La presidenta considera que una buena gestión de la comunicación es importante para lograr objetivos comunes. <li data-bbox="727 1404 1382 1516">- El gerente de comercialización cree que la empresa no necesita un profesional de la comunicación porque son pocos y todos se conocen. <li data-bbox="727 1532 1382 1677">- La empresa no cuenta con medios internos que les permita expresar sus opiniones o conocer sus necesidades y expectativas. (comunicación ascendente) No existe <i>feedback</i>. <li data-bbox="727 1693 1382 1805">- La comunicación se gestiona a través del correo electrónico y de las reuniones que se realizan para atender situaciones puntuales. <li data-bbox="727 1821 1382 1843">- Considera que se comunica con claridad y a tiempo.

Cultura organizacional

Comportamiento de la información corporativa, ambiente laboral, estilo de dirección

- Tanto la presidenta, como la jefa de RRHH y los gerentes entrevistados consideran que los empleados conocen bien la filosofía de la empresa.
- La presidenta de la empresa se siente líder de la empresa y cree que el personal que labora en Inversiones SBR se lo reconoce.
- Los entrevistados consideran que los empleados cuentan con información sobre la empresa en la intranet y que pueden consultarla cuando ellos lo consideren necesario.
- Tanto la jefa de RRHH como los dos gerentes entrevistados (Comercialización y sucursal), desconocen información relevante para la empresa y aseguran que esa información sólo es responsabilidad de presidencia (material POP, colores corporativos y si la empresa forma parte de cámaras y asociaciones).
- Se evidencia que las personas entrevistadas prefieren que presidencia maneje el tema de la gestión comunicación, filosofía de la empresa y la decisión de contar con un profesional que la gestione.
- La presidenta considera que la prioridad de la empresa es la política de calidad por ser su factor diferencial.

Clima organizacional

Identidad, satisfacción, motivación, relaciones entre empleados, sentido de pertenencia.

- Existe poca comunicación entre los empleados que laboran en las diferentes oficinas (sucursales), tanto que el personal entre sí, desconoce el número de sucursales y a los compañeros que laboran en dichas oficinas.
- La relación que existe entre las sucursales y la sede principal es solo entre gerentes, jefes y presidencia, los mandos bajos quedan aislados de esta relación.
- La presidenta considera importante mantener al personal motivado para que puedan prestar un buen servicio al cliente.
- La jefa de RRHH considera que los empleados tienen sentido de pertenencia por los años de servicios que han permanecido en la empresa.

4.4.3 Encuestas

Esta técnica fue aplicada al público interno de Inversiones SBR, C.A., de manera personalizada, pero la encuesta no contó con los datos del encuestado (anónima), en el instrumento de recolección. Se aplicaron un total de 40 encuestas.

4.4.3.1 Estructura de la encuesta según las variables utilizadas para la orientación del diagnóstico

VARIABLES Y ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

Tabla 5 . Variables y estructura de la encuesta ámbito comunicación interna.

Variables	Preguntas
<p>Comunicación Interna:</p> <p>Flujos de comunicación, mensajes, canales, herramientas de comunicación, tipos de comunicación y el Plan de Estratégico de Comunicación.</p>	<p>¿Conoce de forma inmediata las decisiones que se toman en la empresa?</p> <p>¿Conoce usted la información que contiene el portal corporativo?</p> <p>¿A través de que medio interno se mantienen informado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Comunicaciones escritas • Correo electrónico • Carteleras • Boletín informativo • Rumores • Otros _____ <p>¿Considera usted que en la información que recibe el mensaje es claro y llega a tiempo?</p> <p>¿De quién recibe mayor información?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidencia • Jefe inmediato • Oficina de Recursos Humanos • Otros <p>¿Le gustaría contar con información periódica que le mantenga informado sobre las actividades (internas y externas) que realiza la empresa?</p> <p>¿A través de que medio te gustaría estar informado?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Comunicaciones escritas • Correo electrónico • Carteleras • Boletín informativo • Otros _____ <p>¿Conoce cuantas sucursales tiene Inversiones SBR en el territorio nacional?</p> <p>¿Conoce al personal que labora en las sucursales que tiene Inversiones SBR en el territorio nacional?</p>
--	---

Tabla 6 . Variables y estructura de la encuesta, ámbito cultura organizacional.

Variables	Preguntas
<p>Cultura Organizacional:</p> <p>Comportamiento de la información corporativa, ambiente laboral, estilo de dirección.</p>	<p>¿Conoce la Visión y la Misión de Inversiones SBR?</p> <p>¿Usted comparte la filosofía de la empresa (misión, visión, valores) y trabaja en función de la misma?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja en equipo • Aporta soluciones seguras y rentables a los inconvenientes de los clientes • Optimiza los recursos de la empresa • Es honesto, responsable y leal • Presta un servicio de calidad <p>¿Cómo cree usted que la empresa gestiona su política de calidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestando un servicio de calidad • Conociendo las necesidades del cliente • Asumiendo el compromiso de contar con clientes satisfechos • Enfocando su misión y visión empresarial a la mejora continua • Optimizando la gestión de los stocks <p>¿Conoce el manual de normas y procedimientos de Inversiones SBR?</p> <p>¿Conoce las especificaciones del cargo que desempeña dentro de Inversiones SBR?</p> <p>¿A quién identifica como el líder de la empresa?</p>

Tabla 7 . Variables y estructura de la encuesta, ámbito clima organizacional.

Variables	Preguntas
<p>Clima Organizacional:</p> <p>Identidad, satisfacción, motivación, relaciones entre empleados, sentido de pertenencia.</p>	<p>¿Usted considera que forma parte de la familia de Inversiones SBR?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No <p>¿Considera usted que mantiene buenas relaciones laborales e interpersonales con sus compañeros de trabajo (jefes, subalternos, etc.?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un trato cordial • Se respetan sus opiniones • Mantiene una buena comunicación • Cuenta con la colaboración de sus compañeros • Existe disposición y compromiso para el desarrollo del trabajo <p>¿Qué es lo que más les gusta de trabajar en Inversiones SBR?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios (seguro HCM, bonos, vacaciones) • Salarios • Trabajo en equipo • Seguridad/confianza • Crecimiento profesional • Otros _____ <p>¿Usted se siente valorado en su lugar de trabajo por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se toman en cuenta sus opiniones • Su trabajo es necesario para el logro de los objetivos de la empresa • Cuenta con el apoyo para emprender sus metas profesionales

4.5 Estimación de parámetros

La población seleccionada para realizar la investigación, corresponde a los actores internos que laboran en Inversiones SBR, C.A. Es importante destacar que por tratarse de una pequeña y mediana empresa (Pyme), se abordó el total de la población interna existente en la misma (58 actores internos que laboran dentro de la empresa). Sin embargo, la presidenta de la empresa, Lic. Rossana Roncaglia, no consideró importante que parte del personal de limpieza fuese encuestado (Las 6 personas encargadas de hacer la limpieza/mantenimiento en las oficinas de cada una de las sucursales), así como los dos estudiantes/aprendices del INCE que se encuentran haciendo pasantías en la

empresa. De igual forma, tres de los cuatro representantes de la Asamblea de Accionistas de la empresa, no quisieron participar en el diagnóstico. En este sentido, la población que conformó la muestra estuvo estructurada de la siguiente forma:

- Asamblea de Accionistas: (encuesta)
- Presidencia: 1 (entrevista)
- Gerentes de Sucursales: 2 (entrevistas)
- Gerentes y Jefes de Departamentos: 3 (entrevistas)
- Gerentes y Jefes de Departamentos, empleados subalternos (asistentes, analistas, vendedores de mostrador, personal de almacenes, cargadores, personal de vigilancia, choferes, mensajeros, secretarias, recepcionistas, personal de limpieza, entre otros): 40 encuestas.

El total de población fue de: 46 personas. El tamaño de la muestra, no ameritó ser calculada con parámetros de medición estadística.

4.6 El diagnóstico

4.6.1 Análisis de los resultados

A los fines de poder conocer la realidad actual de la comunicación interna dentro de Inversiones SBR, fue importante saber de primera mano, como se llevaban a cabo los procesos comunicativos, flujos y canales de comunicación, ambiente laboral, aspectos de la cultura organizacional y el comportamiento de sus actores internos dentro de la empresa, para lo cual se diseñó y aplicó un cuestionario de formato sencillo y anónimo, con 9 preguntas cerradas, 2 preguntas abiertas y otras 8 preguntas de selección múltiple, haciendo un total de 19 interrogantes que fueron atendidas de manera formal por cada uno de los involucrados .

Como se mencionó en el punto anterior (estimación de parámetros), la encuesta fue aplicada a 40 personas que forman parte de los actores internos

que trabajan en la empresa. Es importante destacar que los empleados que laboran en las sucursales respondieron el cuestionario vía correo electrónico, a través de una petición formal de la actual jefa de la oficina de Recursos Humanos, la Lic. Dagmary Requena, con el consentimiento de la presidenta de la empresa. El proceso se llevó a cabo de manera cordial, contando con toda la receptividad de los empleados que se encuentran fuera de la ciudad de Caracas, lugar donde desarrolla su actividad comercial la oficina principal de inversiones SBR, lugar acordado para realizar el diagnóstico.

4.6.2 Tabulación de las encuestas

Las encuestas fueron tabuladas una a una, contabilizadas y posteriormente graficadas utilizando el programa Excel de la herramienta de Microsoft Word. De igual forma, la información obtenida de la tabulación fue analizada cuantitativa y cualitativamente por cada una de las preguntas realizadas, sintetizando la información por las variables que orientaron la investigación que conforman el estudio de la comunicación interna de Inversiones SBR: comunicación interna, cultura y clima organizacional.

Los resultados tanto de las encuestas, como de las entrevistas, fueron comparadas entre sí para cotejar la información y analizar la percepción de la realidad que existe entre los empleados de la empresa y sus jefes (presidente, gerentes, jefes de departamentos y oficina).

A continuación se presentan los resultados de las encuestas según cada variable:

Tabla 8. Resultados de las encuestas según cada variables.

Variable	Análisis de resultados
<p data-bbox="325 450 608 479">Comunicación interna</p> <p data-bbox="229 544 703 696">Flujos de comunicación, mensajes, canales, herramientas de comunicación, tipos de comunicación y el Plan de Estratégico de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="783 409 1353 517">- Un 60% de los empleados no conoce de forma inmediata las decisiones que se toman en la empresa. <li data-bbox="783 533 1353 640">- La comunicación se lleva a cabo desde el punto de vista operativo-funcional, no existe un plan estratégico de comunicación. <li data-bbox="783 656 1353 763">- El correo electrónico es la herramienta más utilizada para comunicarse dentro de la empresa. <li data-bbox="783 779 1353 844">- La información está centralizada en la oficina de Recursos Humanos. <li data-bbox="783 860 1353 925">- Los mensajes no llegan a tiempo a los mandos bajos <li data-bbox="783 940 1353 1005">- Los empleados no conocen la información que se encuentra en el portal corporativo. <li data-bbox="783 1021 1353 1173">- A los empleados les gustaría contar con nuevos medios internos de comunicación que les permita estar informados (boletín informativo, cartelera, acrílicos, etc). <li data-bbox="783 1189 1353 1382">- La poca formalidad que se le da a los medios de comunicación existentes permite que los empleados se mantengan informados a través de los comentarios entre compañeros de trabajo (voz a voz) y los rumores. <li data-bbox="783 1397 1353 1505">- El 25% de los encuestados que en la información que reciben el mensaje no es claro y tampoco llega a tiempo. <li data-bbox="783 1520 1353 1628">- Un porcentaje importante de los empleados (57%) recibe la información de mano de su jefe inmediato. <li data-bbox="783 1644 1353 1796">- Existe confusión entre la información general que se maneja sobre la empresa (filosofía, política de calidad, número de sucursales, empleados)
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="783 1906 1353 1971">- No existe un manejo claro de la misión y la visión a pesar de que tanto los empleados,

Cultura organizacional

Comportamiento de la información corporativa, liderazgo, estilo de dirección

- como los jefes creen lo contrario.
- Existe una diferencia marcada entre la información que manejan los mandos medios y los mandos bajos.
- No existe un manejo claro de la información corporativa.
- La política de calidad es lo más importante para la organización.
- Se confunde la política de calidad con la filosofía de la empresa.
- No hay un liderazgo claro, los empleados reconocen a varios líderes dentro de la empresa.

Clima organizacional

Identidad, satisfacción, motivación, relaciones entre empleados, sentido de pertenencia.

- Un porcentaje importante de los empleados (49%) se siente valorado dentro de la empresa porque su trabajo es necesario para el logro de los objetivos empresariales.
- Los empleados consideran que existe una relación cordial y de respeto entre compañeros.
- Existe poca comunicación entre los empleados que laboran en las diferentes oficinas (sucursales), tanto que el personal entre sí, desconoce el número de sucursales y a los compañeros que laboran en dichas oficinas.
- La poca información que se recibe sobre las actividades de la empresa (sucursales), hace que exista un distanciamiento (relaciones) entre las oficinas que se encuentran en el territorio nacional.
- Los empleados sienten que la empresa les brinda estabilidad laboral.
- Los empleados se sienten parte de la familia de Inversiones SBR.

4.7 Análisis cualitativo de las encuestas

Para el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los actores internos que laboran en Inversiones SBR, se consideraron los aspectos más relevantes de cada una de las preguntas realizadas (% sobresalientes) y en función de las respuestas se hicieron las consideraciones para el diseño del Plan Estratégico de Comunicación (PEC), atendiendo cada uno de los problemas existentes y ajustándolos a las tres variables que orientaron la investigación: Comunicación interna, cultura y clima organizacional. La representación gráfica de los resultados y sus comentarios pueden ser consultados en los anexos 3 de la investigación (Pág. 129).

Tabla 9. Pregunta N-1

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Pregunta N-1</p> <p>¿Cuántos años lleva laborando en Inversiones SBR?</p>	<p>Inversiones SBR cuenta con un porcentaje importante de empleados de larga trayectoria, así como de empleados que tienen menos de 5 años laborando dentro de la empresa. Esto representa un reto de adaptación entre la generación de relevo y los empleados acostumbrados a los métodos tradicionales de la antigua gestión. En este sentido, la prioridad de las acciones estratégicas está enfocada en diseñar mensajes que transmitan un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo que motive e integre al personal en su conjunto sin distinción de trayectoria, jerarquía, responsabilidades o cargos.</p>

Tabla 10. Preguntas N-2, 3 y 4

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Preguntas N-2, 3 y 4</p> <p>¿Conoce la visión y la misión de Inversiones SBR?</p> <p>¿Usted comparte la filosofía de la empresa (misión, visión, valores) y trabaja en función de la misma?</p> <p>¿Cómo cree usted que la empresa gestiona su política de calidad?</p>	<p>La empresa debe preocuparse por mantener un manejo claro de la visión, misión, valores y la política de calidad (Certificación ISO 9000). No basta con que los empleados aseguren conocer la “filosofía de la empresa”, sino que deben ponerla en práctica en cada una de las acciones diarias que realizan en nombre de Inversiones SBR. Por esta razón, el PEC promueve la buena gestión de la cultura corporativa (Quiénes somos?, Qué hacemos?, Cómo lo hacemos?), para fomentar el sentido de pertenencia a través de campañas internas que transmitan definiciones claras de la filosofía de la empresa y el valor estratégico que representa para el negocio.</p>

Tabla 11. Preguntas N-5 y 6

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Preguntas N- 5 y 6</p> <p>¿Conoce usted el manual de normas y procedimientos de Inversiones SBR?</p> <p>¿Conoce las especificaciones del cargo que desempeña dentro de Inversiones SBR?</p>	<p>Conocer las especificaciones y responsabilidades del cargo (normas y procedimientos) que se desempeña dentro de una organización es imprescindible tanto para el empleado, como para la empresa, pero además el empleado debe contar con información sobre el funcionamiento de la empresa en su conjunto, es por eso que el PEC contempla la creación de un manual de bienvenida y manual identidad corporativa abarcando aspectos como: Reseña histórica de ISBR, filosofía de la empresa, política de calidad y el proceso de certificación, organigramas, sucursales, código de ética, atributos de la identidad corporativa, políticas y</p>

	medios de comunicación, relaciones con los clientes, cámaras y asociaciones a las que se encuentra afiliada la empresa, entre otros.
--	--

Tabla 12. Pregunta N-7

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Pregunta N- 7</p> <p>¿Usted se siente valorado en su lugar de trabajo, por qué?</p>	<p>Los empleados valorados en su lugar de trabajo son empleados motivados y productivos, por ello la empresa debe considerarlos como activos estratégicos, ya que son ellos el verdadero motor que impulsa el logro del proyecto corporativo. Identificar y reforzar los atributos de los actores internos es una de las acciones planteadas en el PEC desarrollando el “<i>Branding</i> interno”.</p>

Tabla 13. Preguntas N-8 y 9

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Preguntas N- 8 y 9</p> <p>¿Considera usted que mantiene buenas relaciones laborales e interpersonales con sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Usted considera que forma parte de la familia de Inversiones SBR?</p>	<p>Mantener un clima laboral sano en empresas pequeñas como las Pymes es fundamental para el buen funcionamiento del negocio porque permite establecer relaciones de laborales cordiales facilitando el trabajo en equipo, procesos sinérgicos y la productividad, haciendo que los empleados se sientan parte de la empresa (sentido de pertenencia). En este sentido, se proponen actividades de integración y recreación para que los empleados y los jefes puedan compartir en igualdad de condiciones: Actividades de integración y crecimiento profesional, yincana y celebraciones especiales (Día del trabajador, reconocimiento especial al empleado del año, aniversario de la empresa, fiesta de navidad, etc.).</p>

Tabla 14. Pregunta N-10

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Pregunta N- 10</p> <p>¿Conoce de forma inmediata las decisiones que se toman en la empresa?</p>	<p>Una gestión eficiente de la comunicación transmite el valor de la identidad de la empresa, por esta razón, la empresa debe informar oportunamente a los empleados sobre las decisiones que toma para generar confianza y credibilidad, promoviendo el sentido de pertenencia. El PEC en su conjunto, desarrolla acciones efectivas para la difusión de la información, con el fin de dar respuesta a los problemas de comunicación existentes en la empresa: Desinformación, notificación tardía a los empleados sobre las decisiones que toma la empresa, situación de malestar entre los empleados provocada por la falta de información.</p>

Tabla 15. Pregunta N-11

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Pregunta N- 11</p> <p>¿Conoce usted la información que contiene el portal corporativo de la empresa?</p>	<p>Los proyectos que desarrolle la empresa deben ser conocidos por sus empleados independientemente del rol que tenga dentro de la empresa. Las bases internas informadas y fortalecidas proyectan la imagen de la organización (de adentro hacia afuera) y en este sentido, representan la primera cadena de valor.</p>

Tabla 16. Pregunta N-12

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Pregunta N- 12</p> <p>¿A través de que medio interno se mantiene informado?</p>	<p>El correo electrónico es el medio más utilizado por los actores internos de la empresa y representa una de las herramientas claves para las acciones estratégicas del PEC para la transmisión de la información interna estableciendo vínculos cercanos entre la organización y su público de interés (interno y externo).</p>

Tabla 17. Preguntas N-13 y 14

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Preguntas N- 13 y 14</p> <p>¿Considera usted que en la información que recibe el mensaje es claro y llega a tiempo?</p> <p>¿De quién recibe mayor información?</p>	<p>La comunicación es la herramienta clave para el éxito de una organización y si existen algunos inconvenientes o inconformidad en la transmisión de la información, estos casos deben ser atendidos para evitar la presencia de rumores o la percepción errónea de la realidad. El conocimiento sobre las actividades de la empresa por parte de los empleados genera transparencia y confianza, haciendo que los empleados se involucren y logren los objetivos deseados. En este sentido se sugiere la creación de medios internos de comunicación que atiendan las necesidades existentes: Boletín informativo, carteleras, acrílicos, acciones estratégicas de comunicación que involucren el uso de redes sociales, correo electrónico, intranet, y el portal corporativo para la difusión de las actividades que realice la empresa en todos los ámbitos del negocio (interno y externo): RRHH, sucursales, finanzas, cámaras y asociaciones, clientes, competencia, entorno, presentación de nuevos productos y servicios, celebraciones especiales, actividades fuera de la empresa (ferias, exposiciones, adiestramientos, etc.).</p>

Tabla 18. Pregunta N-15

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Pregunta N- 15</p> <p>¿A través de que medio te gustaría estar informado sobre las actividades (internas y externas) que realiza la empresa?</p>	<p>Atender las necesidades informativas de los empleados es de vital importancia en este proceso porque de ello dependerá el éxito del PEC, teniendo presente que los empleados informados son empleados motivados y comprometidos con el proyecto corporativo. Para el diseño de las acciones estratégicas del PEC fueron consideradas cada una de las opciones que propusieron los encuestados para mantenerse informados: Correo electrónico, comunicaciones escritas, intranet cartelera y boletín informativo.</p>

Tabla 19. Pregunta N-16

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Pregunta N- 16</p> <p>¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Inversiones SBR?</p>	<p>Los empleados de la empresa valoran las oportunidades de crecimiento profesional, el trabajo en equipo, la seguridad y la confianza que les brindan. Estas variables deben ser reforzadas para lograr procesos sinérgicos e integradas con la estrategia central del negocio.</p>

Tabla 20. Pregunta N-17

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Pregunta N- 17</p> <p>¿A quién identificas como el líder de la empresa?</p>	<p>Frente a la confusión que existe entre los empleados que laboran en Inversiones SBR sobre quién es el líder de la empresa, la presidenta debe mantener presencia tanto en las sucursales como en la sede principal. La cercanía a los empleados genera confianza, motivación y promueve el liderazgo. De igual forma se establecerá un modelo de comunicación ascendente que permita tanto a la presidenta, como a los gerentes de sucursales, jefes de áreas y departamentos, conocer las opiniones de los empleados, a los fines de poder identificar y atender los problemas existentes dentro de la empresa. Para atender este tipo de problemas, fue importante diseñar estrategias integradas a la cultura de ISBR para la proyección de un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo que además identifique a la Lic. Rossana Roncaglia como la líder de Inversiones SBR.</p>

Tabla 21. Pregunta N-18

Preguntas seleccionadas	Análisis cualitativo de las encuestas aplicadas a los actores internos de Inversiones SBR, C.A.
<p>Pregunta N- 18 y complemento</p> <p>¿Conoce cuántas sucursales tiene Inversiones SBR en el territorio nacional?</p> <p>Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor,</p>	<p>Los resultados de esta pregunta ponen en evidencia el desconocimiento de los empleados sobre la empresa. En la primera opción todos aseguran conocer cuántas sucursales tienen a nivel nacional, pero una vez que se especifica la respuesta, los resultados no corresponden a la realidad. Los empleados de Inversiones SBR tienen un problema de desinformación y esto atenta contra la integración de los actores internos y el buen</p>

cuantas sucursales son (utilizando números del 1 al 10)

funcionamiento del negocio. Esta es una de las razones que permitieron el diseño del Plan Estratégico de Comunicación para Inversiones SBR. Es oportuno mencionar que el PEC pretende, a través de sus acciones estratégicas, atender cada uno de los problemas existentes dentro de la empresa en los ámbitos de: Comunicación interna, cultura organizacional y clima laboral.

4.8 Conclusiones del diagnóstico

Inversiones SBR, es una empresa que ha sumado esfuerzos por mantenerse a la vanguardia con la innovación del negocio (nuevas sucursales, política de calidad, servicio de atención telefónica), implementación de las nuevas tecnologías y oportunidades de desarrollo profesional para los empleados, creando valor positivo dentro de sus empleados. Estas acciones han permitido desarrollar satisfacción entre los empleados, pero es importante crear una vinculación entre los ellos y el trabajo y esto se logra manteniendo una buena gestión de la comunicación que además del compromiso por el trabajo refuerce el sentido de pertenencia, manteniendo informado a los empleados, involucrándolos en el logro del proyecto corporativo, pero para ello es imprescindible:

Establecer el manejo claro de la filosofía de la empresa entre los empleados: misión, visión y valores, así como aprender a diferenciar éstos de la política de calidad.

Desarrollar el sentido de pertenencia a través de la cultura organizacional, para poder proyectar la identidad corporativa hacia afuera.

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna mediante la información obtenida del diagnóstico realizado para conocer la realidad actual de la empresa (encuestas y entrevistas), con el cual se podrán solucionar paso a

paso de manera planificada (acciones y estrategias), los problemas de comunicación existentes que se han identificado en esta investigación.

Establecer canales formales de comunicación para que todos los trabajadores estén informados sobre las actividades que realiza la empresa (dentro y fuera de ella), así como las responsabilidades de cada una de las áreas y que se entienda que se necesita trabajar de forma integral para obtener los objetivos corporativos.

Crear medios para conocer las opiniones de todos en la empresa (buzones de sugerencias, chats internos, etc.), pretendiendo alinear las metas y así evitar los ruidos y establecer un *feedback* interno.

La propuesta debe contar con el apoyo de la presidencia y todo el personal que labora en la empresa, generando acciones cotidianas que integren la gestión estratégica del negocio con el manejo de la comunicación, teniendo presente que aunque se conviva en un espacio pequeño y con pocos empleados, nunca se dé por entendido que todos saben lo que está pasando dentro y fuera de la organización.

Con la implementación del PEC se pretende establecer confianza en la empresa, fomentar el trabajo en equipo, desarrollo de la cultura organizacional, con un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo.

Capítulo V. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

5.1 Planteamiento general de la propuesta

Como ya se ha planteado a lo largo de la investigación, la comunicación interna como herramienta de gestión es un elemento clave para el buen funcionamiento de las organizaciones y, en este orden de ideas, se presenta un plan estratégico de comunicación que atiende las necesidades presentes en la empresa objeto de estudio.

La propuesta que se plantea en esta investigación resulta de la información obtenida del diagnóstico realizado a los actores internos que laboran en Inversiones SBR. Una vez conocidos y analizados los resultados de las encuestas y entrevistas (herramientas de recolección de información), se pudo conocer la realidad actual de la empresa, a través de la cual se procede a diseñar una propuesta que dé respuesta a los diferentes problemas que se presentan en áreas como: la gestión de la comunicación interna, la cultura organizacional y clima laboral, las tres variables que orientaron el diagnóstico y la investigación en sí misma.

Esta propuesta se encuentra enmarcada en el diseño de acciones estratégicas que involucran a los actores internos en todo su conjunto, desde la presidencia hasta los mandos bajos, con el objetivo de establecer una buena gestión de la comunicación interna, promover el sentido de pertenencia, un ambiente laboral saludable y la optimización de los recursos existentes, todo redundando en el éxito de la empresa.

La propuesta en su implementación, será motor de cambios en todas las áreas que se consideran necesarias, para lo que:

- Estará centrada en los actores internos de Inversiones SBR.
- Transmitirá de forma clara la filosofía de la empresa: Misión, visión, valores.
- Diseñará mensajes estratégicos alineados con la estrategia del negocio.
- Alineará la política de calidad a la filosofía de la empresa.

- Fomentará la formalidad en el envío de la información.
- Mantendrá informados a los actores internos que laboran en la empresa.
- Contribuirá al cambio de la cultura organizacional en función de lo que se quiere.
- Mejorará el clima laboral y las relaciones interpersonales.
- Integrará a los empleados con el proyecto corporativo.
- Desarrollará un liderazgo abierto y cercano.
- Establecerá una gestión eficiente que transmita el valor de la identidad de la empresa con un modelo de dirección claro.
- Promoverá equipos de trabajo sinérgicos e integrados con el objetivo de alinear la estrategia central del negocio.
- Identificará y reforzará los atributos de la empresa.
- Fortalecerá las bases internas para poder proyectar su imagen (de adentro hacia afuera).
- Mantendrá una evaluación regular de los alcances de la propuesta.

Es importante destacar que cada una de estas acciones señaladas serán desarrolladas a lo largo de la presentación del Plan de Comunicación Estratégica (PEC), el cual será diseñado para atender las necesidades actuales de comunicación interna presentes en Inversiones SBR, considerando el detalle de cada una de dichas acciones que conforman el PEC: Comparación de la realidad actual y la deseada de la organización a través de la matriz DAFO (Identificación de las debilidades-fortalezas, amenazas-oportunidades), así como, la identificación de los públicos relevantes para la empresa, políticas de comunicación, la importancia de contar con un profesional de la comunicación dentro de la empresa (descripción, funciones y jerarquía), mensajes (ideas/fuerza/mensajes/públicos), hasta la presentación de la propuesta integrada a las tres variables que la orientan: Comunicación interna, cultura y clima organizacional.

5.2 Matriz DAFO de Inversiones SBR

El uso de la matriz o análisis DAFO ha permitido hacer una evaluación de la situación actual de la organización, plasmando la realidad de la misma a través de la información obtenida del diagnóstico, estableciendo comparaciones entre lo que es la empresa y lo que quiere ser. Otra de las ventajas del uso de esta herramienta es poder hacer las valoraciones que nos permitan identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como los atributos que se deben reforzar y que garantizarán el diseño de estrategias acertadas para el plan.

Tabla22. Matriz DOFA.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un profesional de la comunicación que lidere y gestione las acciones comunicacionales de la empresa. • RRHH asegura que hace un manejo eficiente de la comunicación dentro de la empresa. • La empresa no comunica las decisiones que toma a los mandos medios y bajos, generando confusión, rumores y desconfianza entre sus actores internos. • La alta gerencia desconocen las necesidades de la organización (mandos bajos). • El 80% de los productos son importados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con las herramientas (tecnología, portal corporativo, redes sociales, intranet) para la buena gestión de la comunicación interna • La empresa tiene una larga trayectoria en el mercado (más de 40 años). • Presidenta con visión vanguardista en áreas como: Gestión de calidad, uso de la tecnología, optimización de los espacios y el de herramientas de comunicación (Intranet, portal corporativo, redes sociales). • Los empleados se esfuerzan por mantener la promesa de valor (Certificado de calidad ISO 9000)
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La situación política y económica que vive el país mantiene un ambiente de incertidumbre en la población. • Problemas para la obtención de divisas (Dólares) para las importaciones de repuestos. • Alta inflación y escasez en varios rubros. • Impuestos altos para las importaciones • Poca seguridad jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Las cámaras y asociaciones ofrecen apoyo a sus afiliados para el desarrollo de nuevas propuestas. • La competencia se ha debilitado debido a la situación económica del país.

5.3 Públicos relevantes para la propuesta

La propuesta contempla abarcar a todos los actores internos que hacen vida dentro de la empresa y para ello se toma como referencia su mapa de públicos internos.

- Asamblea de accionistas
- Presidencia
- Gerentes de departamentos
- Gerentes de sucursales
- Empleados (subalternos)
- Asesores
- Colaboradores
- Estudiantes del INCE

5.4 Políticas de comunicación

Considerando los alcances de la propuesta es importante contar con políticas de comunicación que contemplen un estilo de actuación a través de mecanismos establecidos por los responsables de gestionar los procesos comunicativos dentro de la organización. Para Carlos Ongallo (2000, Pág. 94) una política de comunicación es aquella que proporciona métodos formales e informales (principios y normas) para hacer llegar la información a los diferentes niveles (jerarquías) de una organización. En este sentido, el plan contará con una serie de normativas que definirán las políticas de comunicación interna que guiarán el funcionamiento de los sistemas de comunicación dentro de Inversiones SBR, según las tres variables que orientan la investigación (comunicación interna, cultura y clima organizacional) y en las cuales se establecen:

- **En el ámbito de la comunicación interna:**
 1. La empresa debe contar con medios informativos formales (boletines, *newsletter*, revistas, publicaciones especiales, etc.) que mantengan

informados a su comunidad sobre las actividades que desarrolla la empresa, tanto dentro como fuera de ella.

2. Las publicaciones que no estén avaladas por la oficina de comunicación y que tampoco cuenten con el logo de la empresa, no serán reconocidas como oficiales y no tendrán valor institucional.
3. Se debe crear un pequeño manual de estilo para las publicaciones (carteleras, boletín informativo, chats y foros internos, redes sociales, entre otros) de la empresa, en el cual, se especifique la forma de redacción, línea editorial, tamaño del documento, tipo de letra y tiempo de entrega.
4. Debe existir una periodicidad regular (semanal, mensual, trimestral) para los entes informativos de la empresa, para no perder la confianza y la expectativa de los públicos internos.
5. Las publicaciones o medios informativos de la empresa deben ser distribuidos de forma gratuita y deben estar disponibles tanto en la oficina principal (Caracas), como en cada una de las sucursales de la empresa ubicadas a nivel nacional.
6. La oficina de comunicación debe contar con un comité editorial plural que se encargue de revisar y evaluar la información que será publicada. La participación del personal de la empresa tanto en el comité editorial, como en la intervención de artículos (redacción, información, diseño, material audiovisual o fotográfico) es a manera de colaboración, no representa ninguna compensación económica.
7. Las publicaciones deberán contar con los nombres de los colaboradores y sus cargos respectivamente. No estará permitido el uso de seudónimos.
8. Las publicaciones se harán en español y en el caso de contar con alguna referencia en alguna otra lengua, se hará la traducción al español y se colocaran las referencias pertinentes para que los empleados puedan consultarlas.

- **En el ámbito de la cultura organizacional:**

- 1 Toda información que se difunda dentro de la empresa deberá ser positiva y proactiva y debe mantener coherencia con la filosofía de la empresa.
- 2 Se debe establecer un logo único y oficial para la organización, es decir, se debe armar una imagen corporativa con unidad formal y de mensaje.
- 3 Todas las publicaciones e informaciones (formales e informales), deben respetar los valores, políticas y normativas de la empresa.
- 4 Los mensajes de que se difundan deberán estar alineados con la estrategia del negocio, transmitiendo un modelo de gestión claro (discurso corporativo).

- **En el ámbito del clima organizacional:**

- 1 Los órganos divulgativos de la organización mantendrán políticas de puertas abiertas para todos los actores internos que trabajan dentro de la organización.
- 2 Los medios informativos o divulgativos de la empresa no podrán ser considerados o usados de modo exclusivo de los altos mandos (Junta directiva, presidencia, recursos humanos, gerentes).
- 3 Los colaboradores no podrán hacer proselitismo político ni religioso.
- 4 Los contenidos no podrán atentar contra la integridad moral de las personas.
- 5 Los empleados podrán plantear sus observaciones (críticas, opiniones o sugerencias) sobre las publicaciones internas de la organización a través de correos electrónicos dirigidos al encargado de la oficina de comunicación.

5.4.1 Departamento de comunicación

Se pretende contar con un espacio y con un profesional responsable de la comunicación interna en Inversiones SBR, capaz de gestionar efectivamente los flujos de comunicación, mensajes, canales, herramientas de comunicación existentes, tipos de comunicación y establecer políticas de comunicación que integren a sus actores internos y promueva el sentido de pertenencia, a través de un discurso corporativo alineado con la estrategia central de la empresa que además establezca un modelo claro de gestión con un liderazgo que comunique con claridad y convicción.

5.4.2 Descripción y funciones del cargo

En su carácter de Jefe de comunicación interna, el DirCom de Inversiones SBR será el responsable de gestionar las comunicaciones de la organización (comunicación institucional, la comunicación interna y comunicación externa), así como de manejar la información corporativa y convertirla en estratégica, alineándola con el objetivo central del negocio que además establezca un modelo claro de gestión con un liderazgo que comunique con claridad y convicción.

El Jefe de comunicación interna, trabajará conjuntamente con el apoyo de la presidencia, asamblea de accionistas, oficina de Recursos Humanos, gerentes de áreas y gerentes de las sucursales para poder coordinar efectivamente las acciones estratégicas del PEC.

Las funciones del DirCom también estarán enmarcadas en las tres variables que orientan la propuesta:

- **En el ámbito de la comunicación interna:**

- 1 Elaborar propuestas informativas (boletines, *newsletter*, revistas, publicaciones especiales, carteleras, etc.) que den a conocer las actividades de la empresa, manteniendo informados a los actores internos que hacen vida en la empresa.

- 2 Diseñar una infraestructura que permita tener una interfaz (comunicación en red) entre todos los elementos de la empresa que generan información o necesitan comunicarse.
- 3 Gestionar efectivamente los procesos comunicativos que genere la empresa internamente.
- 4 Manejo eficiente de la Intranet y redes sociales para poder establecer vínculos con los públicos (interno y externo) que hace uso de estas herramientas, a través de propuestas interactivas como foros, chat internos, Facebook, Twitter, entre otros.
- 5 Actualización del portal corporativo y de la intranet.
- 6 Creación de un espacio informativo en el portal corporativo que informe sobre las actividades de la empresa (ferias de maquinarias pesadas y repuestos, participación en eventos de las Cámaras y asociaciones del sector, etc.) y que funcione tanto para los públicos internos, como externos.
- 7 Establecer relaciones con los medios de comunicación (radio, prensa y TV) para establecer vínculos que le permita a la empresa contar con el apoyo para la cobertura de los eventos o frente a cualquier eventualidad que se presente.
- 8 Establecer vínculos con las Cámaras y asociaciones del sector (CAVEDREPA, Cavenit, entre otras), con el objetivo de estar actualizados sobre los eventos que se organizan para el sector del negocio y además para conocer las oportunidades de cursos y actualizaciones en el área que ofrecen a los socios.
- 9 Crear nuevos espacios informativos (carteleras, afiches, trípticos, etc.), para compartir de forma clara y sencilla la misión, visión, valores y política de calidad.
- 10 Diseñar mensajes estratégicos que soporten el plan de comunicación.

- **En el ámbito de la cultura organizacional:**

- 1 Fortalecer las bases internas (sentido de pertenencia) para poder proyectar su imagen.
- 2 Diseñar, coordinar y ejecutar el plan estratégico de comunicación de la empresa, contando con el apoyo de la presidencia, asamblea de accionistas, oficina de Recursos Humanos, gerentes de áreas y gerentes de las sucursales.
- 3 Informar a los departamentos y gerencias que integran la empresa, sobre el contenido y las funciones de este nuevo cargo, asimismo, documentar cuáles serán los nuevos criterios de comunicación e imagen que se van a implementar en la empresa.
- 4 Desarrollar campañas internas para reforzar el conocimiento de la filosofía empresarial (manejo claro de la misión, visión y valores).
- 5 Desarrollar el factor diferencial de la organización, a través de su cultura corporativa, valorando lo que es la empresa, lo que hace y cómo lo hace, estableciendo un modelo claro de gestión con un liderazgo que comunique con claridad y convicción.

- **En el ámbito del clima organizacional:**

- 1 Fomentar un ambiente laboral saludable, donde los actores internos que hacen vida en la organización mantengan buenas relaciones laborales y que además se sientan motivados, integrados y orgullosos de pertenecer a la empresa.
- 2 Coordinar eventos y actividades internas como el día del empleado, reconocimientos, aniversarios, ferias asociadas al negocio, fiesta de navidad, entre otros.
- 3 Fomentar la participación de los actores internos para que colaboren (artículos, reseñas, diseño gráfico, etc.) con las publicaciones internas de la empresa.

- 4 Desarrollar un espacio en la Intranet (base de datos), en el cual se pueda conocer la información de los empleados dentro de la empresa. Esta información deberá ir acompañada de una fotografía actual para que el personal interno pueda contar con una referencia de cada uno de los trabajadores y así conocer a las personas que laboran tanto en la sede como en las sucursales y viceversa.

5.4.3 Jerarquía del cargo

Según los aportes de Joan Costa (2001.Pag. 62), el Director de Comunicación (DirCom) será reconocido en un rango de directivo y estará situado en el organigrama de la organización junto al máximo ejecutivo: Gerente, presidente, consejero delegado o director general.

Costa asegura que este orden en la jerarquía de las organizaciones, le proporciona al DirCom la libertad que necesita para ejecutar las acciones pertinentes del cargo como portavoz y responsable de establecer la coherencia corporativa, manteniendo consonancia entre el discurso y el comportamiento de la empresa. “Esta posición sintetiza la comunicación institucional, la comunicación interna y comunicación externa”, las tres grandes fuerzas comunicacionales que se integrarán en una actuación común.

Según estas aseveraciones, el plan estratégico propone un replanteamiento del organigrama funcional actual de Inversiones SBR, el cual corresponde al siguiente gráfico:

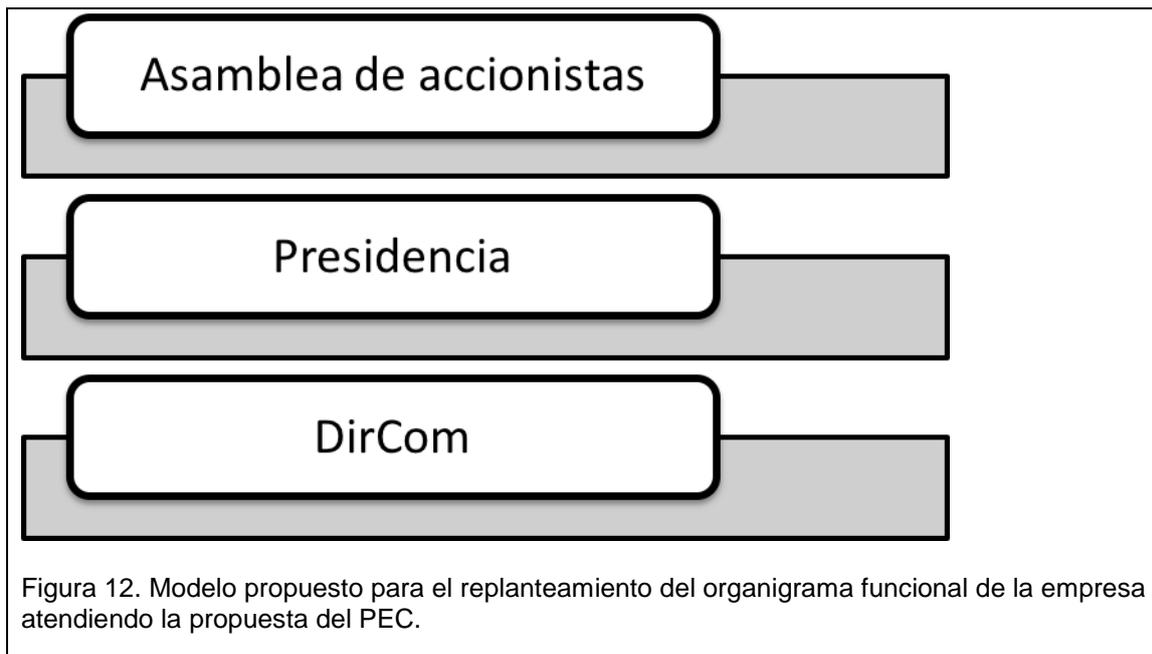


Figura 12. Modelo propuesto para el replanteamiento del organigrama funcional de la empresa atendiendo la propuesta del PEC.

5.4.4 Objetivo general del departamento

A través de este departamento de comunicación el DirCom ejecutará el PEC diseñado para atender las necesidades internas de comunicación de Inversiones SBR y a su vez, la empresa podrá contar con un espacio que optimice los recursos de comunicación existentes, permitiéndole a la empresa desarrollar una herramienta de gestión clave para el buen funcionamiento de la organización, que además redundará en la integración, motivación y bienestar de sus actores internos.

5.5 Plan de comunicación interna

5.5.1 Objetivos del plan

- **Objetivo general**

Establecer un modelo de comunicación interna que optimice y estandarice los procesos informativos de la empresa a través de acciones estratégicas, canales y herramientas para implementar un discurso corporativo coherente con el objetivo central de la empresa que promueva la cultura y el clima organizacional deseados (marzo-septiembre 2016/ enero-febrero 2017).

- **Objetivos específicos**

1. Gestionar las comunicaciones de la empresa (comunicación institucional, interna y externa) e integrarlas en una acción común.
2. Desarrollar el factor diferencial de la organización, a través de su cultura corporativa
3. Promover un ambiente laboral sano con empleados motivados y comprometidos con el proyecto corporativo.

5.5.2 Públicos relevantes

- Asamblea de accionistas
- Presidencia
- Gerentes de primera línea
- Gerentes de sucursales
- Mandos medios/mandos bajos
- Asesores
- Colaboradores

5.6 Desarrollo del plan

El plan de comunicación estratégica propuesto para Inversiones SBR se llevará a cabo a través de las siguientes pautas:

- Diseño de un plan estratégico de comunicación interna
- Propuesta para la creación de nuevos medios de comunicación interna que permita mantener informados e integrados a los actores internos que hacen vida en la empresa.
- Optimización de las herramientas de comunicación existentes en la empresa.
- Diseño e implementación de acciones estratégicas (desarrollo de campañas internas) según las necesidades de cada público.

5.6.1 Estrategias y tácticas

1. Gestión de la comunicación interna
2. Gestión de la cultura corporativa
3. Gestión de la intranet
4. Gestión del portal corporativo y redes sociales
5. Fomentar un ambiente laboral saludable, donde los actores internos que laboran en la organización mantengan buenas relaciones laborales y que además se sientan motivados, integrados y orgullosos de pertenecer a la empresa
6. Desarrollo de nuevos productos informativos (medios impresos, secciones online, uso de carteleras, trípticos informativos, entre otros).
7. Desarrollo de campañas internas para promover la filosofía de la empresa
8. Jornadas ejecutivas de la empresa
9. Yincana
10. Fiesta de navidad

5.7 Especificaciones detalladas del plan de comunicación

A continuación se presentan tres tablas o matrices en las cuales se presenta de forma detallada cada uno de las acciones y estrategias del Plan de Comunicación Estratégica diseñadas para atender las necesidades actuales de la empresa, orientadas en las tres variables que sustentan la propuesta (comunicación interna, cultura y clima organizacional).

En cada una de las tablas o matrices se puede apreciar el desarrollo de la propuesta según cada objetivo específico y las acciones que harán posible dicho objetivo. De igual forma, en las tablas se encuentra información relevante que muestra cuáles son los públicos relevantes para la propuesta, la periodicidad (permanente, diaria, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.), los

meses de ejecución para el tratamiento de las acciones/estrategias, así como el presupuesto que se requiere para llevarla a cabo.

Tabla 23. Acciones detalladas de la estrategia 1

Plan Estratégico de Comunicación Inversiones SBR, C.A.	
<p>Objetivo general:</p> <p>Implementar un plan estratégico de comunicación interna que además de mantener informados a sus actores internos, promueva el sentido de pertenencia de los mismos a través de la cultura organizacional de Inversiones SBR, C.A.</p>	
<p>Objetivo específico 1</p> <p>Gestionar las comunicaciones de la empresa (comunicación institucional, interna y externa) e integrarlas en una acción común.</p> <p>Estrategia 1: Creación de la oficina de comunicación y contratación de un DirCom para la gestión eficiente de la comunicación dentro de la empresa.</p>	

Acciones	Públicos	Periodicidad	Mar. 2016	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene. 2017	Feb. 2017
Aprobación e implementación del PEC	Interno	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contratación de un profesional de la comunicación y su respectiva ubicación (oficina) para el desarrollo de las actividades propias del DirCom	Interno	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reestructuración del organigrama funcional para agregar la jerarquía del DirCom dentro de la empresa e informar a los actores internos las responsabilidades del cargo.	Interno	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Aprobación e implementación de las políticas de comunicación	Interno	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboración de boletín informativo para informar sobre las actividades de la empresa, así como para brindar un espacio de opinión y participación formal	Interno	Trimestral	x			x			x			x		
Evaluación, gestión y creación de nuevos espacios online en la intranet y el portal corporativo, con el objetivo de establecer vínculos con los actores internos a través de chats, foros, participación en la redes sociales, promoviendo la interacción y confianza al comunicarse	Interno	Diario	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Actualización y renovación de carteleras informativas y creación de buzones de sugerencia.	Interno	Semanal	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Elaboración de encuestas, grupos focales y reuniones tanto con los empleados, como con los gerentes para conocer sus opiniones y necesidades sobre la evolución del PEC.	Interno	Semestral	x						x					

Tabla 24. Acciones detalladas de la estrategia 2

Plan Estratégico de Comunicación Inversiones SBR, C.A.														
<p>Objetivo general: Implementar un plan estratégico de comunicación interna que además de mantener informados a sus actores internos, promueva el sentido de pertenencia de los mismos a través de la cultura organizacional de Inversiones SBR, C.A.</p>														

<p>Objetivo específico 2: Desarrollar el factor diferencial de la organización, a través de su cultura corporativa.</p> <p>Estrategia: Establecer un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo que transmita a los actores internos el valor de la cultura de la empresa.</p>														
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Acciones	Públicos	Periodicidad	Mar. 2016	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago..	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene. 2017	Feb. 2017
Alinear la política de calidad a la filosofía de la empresa (misión, visión, valores)	Interno	Permanente	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desarrollo de campañas internas para que los empleados cuenten con un manejo claro y medible de la misión, visión, valores y la política de calidad.	Interno	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Establecer un liderazgo abierto y cercano. La presidenta de la empresa debe establecer una relación más cercana con los empleados para que ellos entiendan quien es la líder de la empresa.	Interno	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Creación de un manual de identidad corporativa	Interno	Permanente	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Preparar portavoces internos que transmitan el valor de la cultura corporativa, sobre todo trabajar con los gerentes de las sucursales para que sean capaces de transmitirles a los empleados la filosofía de la empresa.	Interno	Anual	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Diseño de tabloneros (acrílicos), afiches, agendas, calendarios y trípticos informativos, que promuevan la filosofía de la empresa y su cultura, ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos? , el valor estratégico y su factor diferencial	Interno	Anual											x	
Revisión y actualización del manual de cargo y creación de un manual de bienvenida.	Interno	Permanente	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 25. Acciones detalladas de la estrategia 3

Plan Estratégico de Comunicación Inversiones SBR, C.A.														
Objetivo general:														
Implementar un plan estratégico de comunicación interna que además de mantener informados a sus actores internos, promueva el sentido de pertenencia de los mismos a través de la cultura organizacional de Inversiones SBR, C.A.														
Objetivo específico 3:														
Promover un ambiente laboral sano con empleados motivados y comprometidos con el proyecto corporativo.														
Acciones	Públicos	Periodicidad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Establecer criterios de igualdad para que todos los empleados puedan solicitar una reunión con sus jefes y RRHH para replantear su situación o alguna necesidad que se les presente (seguridad social, ayuda especial, etc.).	Interno	Permanente	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Actualizaciones y capacitaciones al personal que lo requiera	Interno	Permanente	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Diseñar e implementar políticas de comunicación.	Interno	Permanente	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Crear un reconocimiento especial para un "Empleado del año". Compensación económica a través de un bono único y especial para el empleado que tenga el mejor desempeño durante el año. El monto será sometido a consideración de los involucrados.	Interno	Anual					X		x			x		
Evaluación del manual de cargos y normativa de crecimiento, oportunidades y reconocimientos.	Interno	Anual	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Contratación de expertos para dictar charlas y cursos especializados en: gestión empresarial, valores corporativos, integración, motivación y desarrollo personal, etc.	Interno	Semanal	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Elaboración de grupos focales, yincanas y reuniones tanto con los empleados, como con los gerentes	Interno	Anual				x								
Organizar eventos internos para que los empleados puedan compartir en un ambiente más amigable y sobre todo poder conocer e integrarse con los compañeros que trabajan en el interior del país (sucursales): Fiesta de navidad, día del trabajador, presentación de la gestión (resultados anuales), presentación del plan estratégico, desayunos con los gerentes, promociones, aniversarios, etc.	Interno	Trimestral	x				X						x	x

Presupuesto general de la propuesta

Tabla 26. Presupuesto de la propuesta

Estrategias y acciones	Cantidad/periodo de ejecución	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)	Presupuesto (USD)
Creación de la oficina de comunicación				Dirección de Comunicación
Oficina y equipamiento necesario para funcionamiento	1 (anual)	300	300	
Periodista (medio tiempo)	1 (anual)	269	3.228	
Reestructuración del organigrama funcional	1 (anual)	-	-	
Aprobación e implementar de las políticas de comunicación	1 (anual)	-	-	
Elaboración de boletín informativo	4 (trimestral)	400	1.200	
Evaluación, gestión y creación de nuevos espacios online	12 (mensual)	30	360	
Actualización y renovación de carteleras informativas y creación de buzones de sugerencia.	48 (semanal)	20	240	
Elaboración de encuestas, grupos focales y reuniones	2 (semestral)	50	100	
Establecimiento del modelo de gestión				Dirección de Comunicación
Alinear la política de calidad a la filosofía de la empresa (misión, visión, valores)	1 (anual)	-	-	
Desarrollo de campañas internas	4 (trimestral)	100	400	
Establecer un liderazgo abierto y cercano.	12 (mensual)	-	-	
Creación de un manual de identidad corporativa	1 (anual)	400	400	
Preparar portavoces internos que transmitan el valor de la cultura corporativa	1 (anual)	100	100	
Diseño de tabloneros (acrílicos), afiches, agendas, calendarios y trípticos informativos	1 (anual)	600	600	
Revisión y actualización del manual de cargo y creación de un manual de bienvenida.	1 (anual)	400	400	
Plan Estratégico de Comunicación	1 (anual)			Dirección de Comunicación
Establecer criterios de igualdad	1 (anual)	-	-	

Actualizaciones y capacitaciones al personal	1 (anual)	500	500	
Diseñar e implementar políticas de comunicación	1 (anual)	-	-	
Crear un reconocimiento especial para un "Empleado del año".	1 (anual)	200	100	
Evaluación del manual de cargos y normativa de crecimiento, oportunidades y reconocimientos.	1 (anual)	100	100	
Contratación de expertos para dictar charlas y cursos especializados	2 (semestral)	500	500	
Elaboración de grupos focales, yincanas y reuniones tanto con los empleados, como con los gerentes	1 (anual)	200	200	
Organizar eventos internos	4 (trimestral)	125	500	
Subtotal			9.228	
10% de Imprevisto			923	
Presupuesto Total en USD			10.151	

5.7.1 Herramientas que soportan el PEC

Tabla 27. Herramientas que soportan el plan

Comunicación Interna	Cultura Organizacional	Clima laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo • Boletín informativo • Carteleras • Intranet • Correos electrónicos • Trípticos informativos • Videos institucionales • Comunicaciones escritas • Buzones de sugerencias • Videos institucional • Llamadas telefónicas • Manual de normas y procedimientos • Inducción al puesto de trabajo. • Organización de eventos: celebraciones, fiestas, concursos, participación en ferias y congresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el liderazgo en presidencia y mandos medios (Jefes cercanos y accesibles, que escuchan, valoran y reconocen los esfuerzos de los empleados) • Manejo claro de la filosofía de la empresa (misión, visión, valores, política de calidad) • Creación de mensajes institucionales • Manual de normas y procedimientos • Video institucional • Inducción al puesto de trabajo. • Capacitaciones • Grupos focales • Relaciones Públicas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de portavoces internos • Evaluación del liderazgo interno (gerentes de sucursales, gerentes y jefes de departamentos) • Grupos focales • Actividades en grupo (Gincanas) • Comunicación alineada al plan estratégico para prestar servicio y la atención al cliente (personal, escrita y telefónica) • <i>Networking</i> (Intercambio de información y generación de vínculos) • Evaluaciones y reconocimientos

5.7.2 Descripción de las actividades y herramientas que soportan el plan de comunicación

- **Desde el ámbito de la comunicación interna:**

Teniendo claro que el buen funcionamiento de una organización depende de la buena gestión de sus comunicaciones, se requiere establecer un modelo claro y eficiente de comunicación interna, con el objetivo de que ésta se convierta en una herramienta clave de gestión para Inversiones SBR. En este sentido se propone crear un plan de comunicación que además de informar a la comunidad interna, promueva la participación de los empleados a través de herramientas donde los empleados puedan opinar y ser escuchados (comunicación de ida y vuelta) generando vínculos entre la empresa y sus actores.

La comunicación estará alineada con la estrategia del negocio, a través de mensajes estratégicos, informando e integrando a los actores internos que trabajan en la empresa, promoviendo la cultura corporativa y grupos de trabajo cohesionados, desarrollando el trabajo diario en un clima laboral sano y libre de rumores e inconvenientes.

La estrategia de comunicación interna también se propone establecer una comunicación bidireccional (modelos de comunicación ascendente y descendente), esto les permitirá a los líderes de la empresa contar con la aceptación y credibilidad de su comunidad, transmitiendo un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo. De igual forma se establecerán nuevos medios informativos impresos y la optimización de los medios online existentes (intranet, portal corporativo, correos electrónicos, entre otros.). Estos medios internos se desarrollarán de la siguiente manera:



- Correos electrónicos

El correo electrónico es una herramienta muy versátil y efectiva por la inmediatez y el nivel de formalidad que representa. En el caso de Inversiones SBR, la empresa ha encontrado en este formato una manera frecuente para comunicarse exitosamente.

Hasta el momento es la herramienta más utilizada en la empresa y la más aceptada por los empleados para comunicarse tanto interna como externamente. Además es una herramienta que no necesita de ninguna inversión económica y abarca un número importante de plazas en su carácter de elemento corporativo, ya que permite que en cada envío, los emisores

queden identificados con sus nombres, cargos y teléfonos en cada una de las comunicaciones enviadas.

- **Comunicaciones escritas**

Las comunicaciones escritas (cartas, memorandos) serán utilizadas para eventos o requerimiento formales que ameriten el uso de las mismas, las cuales serán redactadas con papel membretado, debidamente firmado y sellado: promociones, avales, traslados, entrega de mercancía, comunicados de la presidencia, etc.

- **Intranet**

Esta herramienta interna de comunicación representa un recurso importante para los empleados de la empresa porque alberga información valiosa (archivos/bases de datos Manual de cargos, visión, misión, valores, políticas de calidad, código de ética, reglamentos y procedimientos etc.) tanto para el funcionamiento de la organización, como las pautas o normativas que necesitan los empleados para el desarrollo de sus cargos. Además es un medio que sirve para comunicarse internamente entre compañeros de trabajo.

La propuesta contempla agregar una base de datos con la información de cada uno de los empleados, cargos, teléfonos, ubicación (sucursal donde trabaja) y una fotografía actual, con el fin de poder conocer a los compañeros de trabajo.

Para la optimización de la intranet se debe realizar una pequeña encuesta para conocer las necesidades de los usuarios, dándoles la oportunidad a los empleados de manejar una herramienta rápida, actualizada y sencilla que facilite el uso y los motive a participar activamente.

- **Portal corporativo**

El portal corporativo de Inversiones SBR es una herramienta vanguardista, muy bien diseñada y, además de contar con información relevante de la empresa

(historia, filosofía de la empresa, política de calidad, etc.), representa actualmente, uno de los enlaces (vinculo) con los clientes y su público externo en general, ya que éste contiene información importante para el negocio y sobre todo, para los clientes que desconocen el uso o funcionamiento de algunos repuestos. De igual forma, cuenta con una plataforma que le permite al cliente expresar sus inquietudes y necesidades y le brinda la oportunidad a la empresa de conocer las opiniones (escuchar) de los clientes.

Es importante agregar un nuevo enlace o espacio dentro del portal corporativo que le permita a la empresa divulgar las actividades que realiza la empresa, tanto dentro como fuera, aprovechando las cualidades de la herramienta online, presentando un proyecto innovador que cautive a ambos públicos (internos y externos). Esta nueva sección también servirá para promover las actividades de las cámaras y asociaciones a las que pertenece la empresa, así como los eventos que se organicen en el área del negocio.

- **Redes sociales**

La empresa abrió cuentas en Facebook y Twitter manteniéndose a la vanguardia de las nuevas tecnologías, sin embargo, no cuenta con la acogida ni aceptación de los públicos claves (internos y externos). En este sentido, la propuesta de comunicación pretende incrementar el número de seguidores tanto internos como externos, promoviendo la participación y el intercambio de información, así como estableciendo vínculos de importancia para la empresa y sus públicos.

- **Nuevos espacios online**

Evaluación, gestión y creación de nuevos espacios online en la intranet y el portal corporativo, con el objetivo de establecer vínculos con los actores internos a través de chats, foros, participación en las redes sociales, promoviendo la interacción y confianza al comunicarse.

- **Newsletter o boletín informativo:**

Este nuevo medio impreso, será una referencia interna de la información que genere la empresa interna y externamente. Además de ser el órgano divulgativo y formal de Inversiones SBR, también le permitirá a la presidencia mantener una política abierta a través de su editorial, estrategia que será útil para transmitir a los actores internos el valor de la cultura organizacional y la forma de gestión.

Este medio tendrá una periodicidad trimestral, será gratuito y se encontrará en todas las oficinas del territorio nacional (sede principal y sucursales). El boletín contará con una redacción clara y sencilla, con artículos de opinión, calendario de cumpleaños, aniversarios y además hará la divulgación de todas las actividades de la empresa: eventos, deportes, identidad, valores, política de calidad, información sobre algunos clientes, avances de la gestión, etc. Se estima que la publicación contará con diez páginas por publicación y un tamaño carta (A4).

La edición, redacción y el diseño del boletín se realizará en la oficina o departamento de comunicación de la empresa y estará a cargo del DirCom, contando con la colaboración de presidencia, recursos humanos y de los compañeros de trabajo que estén dispuestos a participar.

El boletín informativo contará con secciones como:

Editorial: El editorial es la voz de la presidencia de la empresa y a través del cual se pretende transmitir confianza y liderazgo, manteniendo un discurso cercano y coherente con el proyecto corporativo.

Actualidad: Dedicado a la información de la empresa y su actuar, el rol de los distintos departamentos y cómo se están haciendo las cosas, resaltando los valores corporativos y activando el sentido de pertenencia.

Nuestros clientes: Lugar de encuentro entre la empresa y los clientes. Cada publicación contará con una entrevista a los clientes que deseen participar en esta iniciativa informativa de la empresa.

Pymes: A través de esta sección se contará con información relevante de las Pymes y su desempeño dentro del mercado, así como información relevante (resoluciones, convenios, cursos, oportunidades de financiamiento, etc.) que provean las cámaras y asociaciones a las cuales pertenece Inversiones SBR: Cavdepra, Cavenit, entre otras.

Opinemos: Espacio abierto a todos los empleados de la empresa que deseen opinar sobre algún tema relacionado con el negocio. Esta sección debe estar mediada y orientada por un comité editorial que regule las normas de las políticas de comunicación con el objetivo de cumplirlas y de mantener el respeto hacia los demás.

Sucursales: Esta será la ventana para dar a conocer la labor que realizan los compañeros que laboran en las sucursales ubicadas a nivel nacional. Cada publicación del boletín contará con una reseña de las actividades de las sucursales.

Eventos: Reseñas de las distintas actividades realizadas tanto por la empresa, como por otras organizaciones del ramo o la participación de compañeros de trabajo en actividades en representación la empresa.

Sabías que: Misceláneas e información variada o curiosidades que les permitirán a los lectores contar con una sección diferente (cultura general) que los saca de la formalidad del medio informativo.



INVERSIONES SBR



Notas Informativas

Boletín informativo de Inversiones SBR. Publicación trimestral de corte institucional.

Editorial

Desde la presidencia de Inversiones SBR, damos la bienvenida a esta nueva experiencia informativa que pretende mantener informados a los actores internos de la empresa.

Asumimos este reto porque creemos que los empleados que se mantienen informados son empleados motivados, integrados y productivos. Notas Informativas será un espacio el cual la empresa utilizará para informar y establecer un vínculo entre los miembros de la familia SBR.

Inversiones SBR Puerto Ordaz

Calle Potosí Edif. Caro Roce P.B.
Telf./Fax: (0286) - 922.74.33
923.30.20 - 922.32.66
e-mail: puertoordaz@inversionessbr.com



SUMARIO

- Actualidad....
Pág. 2
- Nuestros clientes...
Pág. 3
- Pymes.....
Pág. 5
- Opínemos.....
Pág.7
- Sucursales SBR..... Pág.8
- Eventos.....
Pág.9
- Sabías que.....
Pág.10

Certificación ISO 9000, política de calidad

“Estamos comprometidos a **satisfacer las necesidades de nuestros clientes en la comercialización de repuestos para maquinarias de movimientos de tierra y agrícolas** con un Sistema de Gestión de la Calidad, contando con un **personal calificado y proveedores confiables**; obteniendo **rentabilidad** y asumiendo un **mejoramiento continuo** de nuestros procesos”.



Figura 14. Modelo de boletín informativo.

- **Revista especializada en el área de repuestos**

Este órgano divulgativo y especializado en el área de repuestos, además de ser parte de los medios de comunicación de la empresa, estará dirigido a ambos públicos (internos y externos) y pretende ser un referente para públicos claves en el negocio

Por las características y el alcance que se pretende con esta publicación, se puede contar con el apoyo de los clientes, proveedores, asociaciones y cámaras del sector para su edición, ya que a través de ella, tendrán cabida muchos temas de interés para los interesados en el negocio de los repuestos y afines. Se pretende que sea una publicación gratuita y con una periodicidad semestral. Para esta edición se deben contratar los servicios de un diseñador gráfico e imprenta.

- **Manual de bienvenida**

Este manual será una herramienta informativa para todas las personas que inicien su carrera profesional dentro de la empresa. Será una publicación sencilla contentiva con la información de la empresa y su objetivo es poder brindarles a los nuevos empleados todo lo necesario para que se sienta integrado y orgulloso de pertenecer a la empresa, presentándoles una visión global de la organización y del contexto donde le tocará desenvolverse. El manual abarcará datos fundamentales como: Reseña histórica de la empresa, filosofía, política de calidad, sucursales, organigramas, servicio médico, directorio telefónico, beneficios, etc. El número de páginas del manual dependerá de las exigencias que requiera la publicación.



- Manual de identidad corporativa

El manual de identidad corporativa de inversiones SBR, será una guía para los empleados con el fin de orientarlos sobre la filosofía de la empresa y su factor diferencial, alineándolos y comprometiéndolos con la cultura deseada para dar soporte a la estrategia central del negocio, transmitiendo un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo. Al igual que el manual de bienvenida, el número de páginas del manual de identidad corporativa dependerá de las exigencias que requiera la publicación.

Para que el manual tenga éxito entre los actores internos es importante que formen parte de su elaboración, para ello se realizarán foros online a través de la intranet a los fines de conocer las opiniones de los empleados y hacerlos parte del proceso.

Este manual contará con información como:

- Definición de la misión, visión y valores de la empresa.
- Definición de la política de calidad y el proceso de certificación.
- Antecedentes de la empresa o reseña histórica.
- Atributos de la identidad corporativa como valor de alto impacto para la empresa.
- Código de ética.
- Presentación de los medios de comunicación existentes en la empresa
- Logos de la empresa y su uso oficial.
- Definición de los colores corporativos.
- Políticas de comunicación de la empresa.

- **Carteleras**

Las carteleras dentro de la empresa serán un espacio de intercambio de información, tanto formal, como informal. Para el buen resultado de esta propuesta informativa, se contará con una cartelera en cada una de las oficinas de la empresa (sede principal y sucursales). Esta iniciativa será responsabilidad del DirCom, de los gerentes, RRHH y empleados que deseen colaborar con la propuesta.

Las carteleras serán utilizadas para divulgar las actividades de la empresa y se encontrarán en lugares estratégicos donde puedan ser consultadas por todos los actores internos que laboran en la empresa y serán actualizadas mensualmente o según sea requerido. Se utilizaran las carteleras existentes para aprovechar los recursos y abaratar la inversión (carteleras de 120 cm de ancho/ 100 cm de largo). Las publicaciones de fotos y texto se realizarán utilizando medidas ajustados a los siguientes parámetros: Tamaño carta (A4), tamaño oficio y cuarto de pliego (doble carta).

- **Acrílicos**

Los acrílicos o pendones informativos son herramientas de divulgación que se colocan estratégicamente en las paredes de cada una de las sucursales de

Inversiones SBR y tienen como finalidad exponer la filosofía de la empresa de forma vistosa y con imágenes llamativas que les permitan a los públicos internos y externos, visualizar, cada vez que les sea posible, la misión, visión, valores y política de calidad de la empresa.

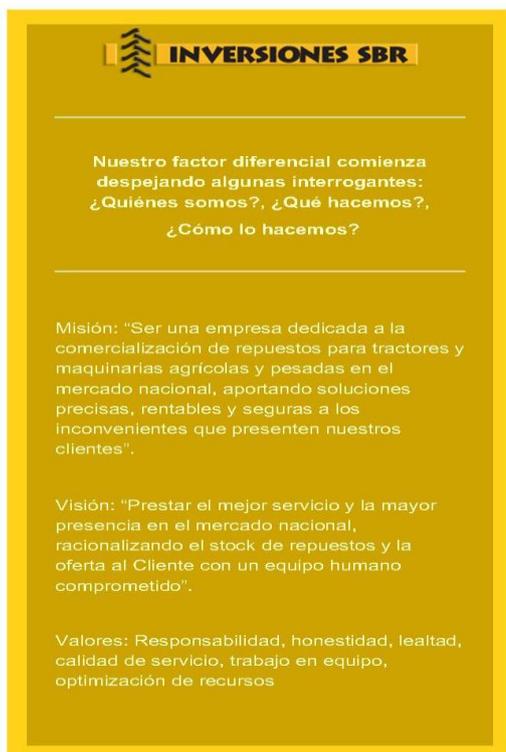


Figura16. Modelo de acrílicos que serán ubicados en las oficinas dela empresa.

- Buzón de sugerencias

Esta herramienta les brinda la oportunidad a los empleados de expresar sus opiniones o expectativas sobre algún tema en común o simplemente para hacerlos partícipes en la toma de decisiones. Será una herramienta anónima y con la libertad del caso, así se evitarán presiones y compromisos.

- Grupos Focales

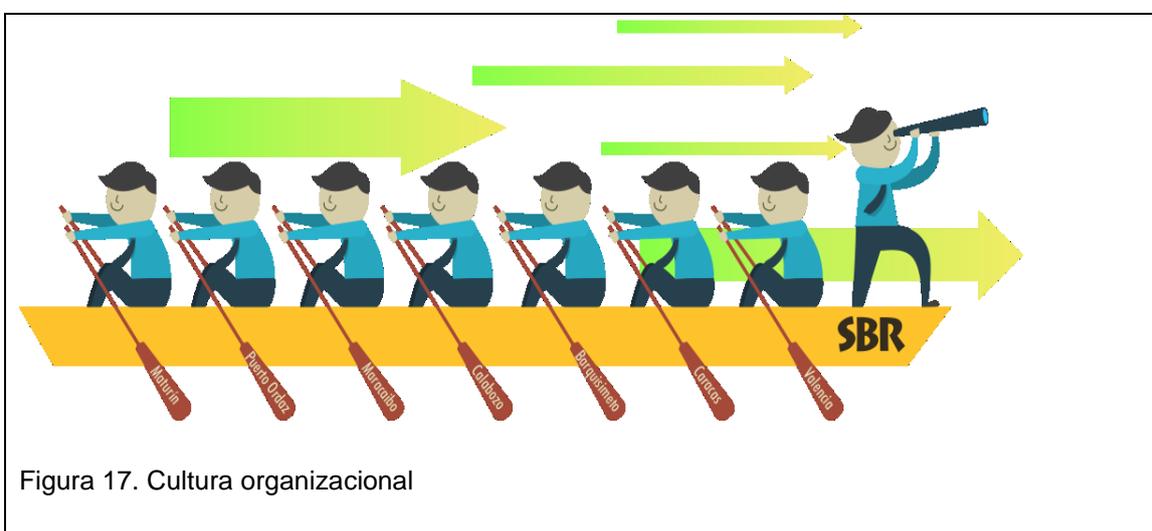
Para conocer las impresiones de los actores internos, se realizarán grupos focales y reuniones tanto con los empleados, como con los gerentes para conocer sus opiniones y necesidades sobre la evolución del PEC. Este método

permitirá observar como es la interacción entre compañeros de trabajo y contar con una información veraz. Este tipo de actividades se llevarán a cabo una vez al año.

- **Reuniones informativas**

Este tipo de actividades se realizarán cada vez que sean necesarias y representa una de las formas más directas para comunicarse con los empleados. En inversiones SBR, esta es una práctica común que se desarrolla con mucha frecuencia y con buenos resultados.

- **Desde el ámbito de la cultura organizacional**



- **Jornadas directivas fuera de la empresa**

Considerando que la empresa cuenta con seis sucursales y que durante el año existe poca interacción personal entre sus empleados, es importante realizar actividades con todos los gerentes de las sucursales, la oficina de RRHH, la presidenta y el DirCom, con el objetivo de revisar la filosofía de la empresa y su política de calidad, a los fines de actualizar la información y crear portavoces internos que transmitan la información a sus empleados. Para esta actividad se diseñarán mensajes estratégicos y se realizará una evaluación de los problemas presentes en el área de comunicación, clima e identidad. Es

recomendable que este tipo de actividades se realicen una vez al año y se haga en un lugar ajeno a las oficinas de la empresa.

Los mensajes estratégicos que se diseñarán para llevar a cabo estas reuniones anuales estarán enmarcados dentro de las necesidades del momento, pero siempre basados en mantener coherencia con el discurso corporativo:

- Mantener un liderazgo abierto y cercano por parte de la presidencia, así como por parte de los gerentes (sucursales, gerentes de área y jefes de departamento).
- Transmisión clara de un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo (valores corporativos de la empresa).
- Comunicación clara y disposición para escuchar a los fines de crear confianza y participación ante cualquier situación que se presente: discusiones, análisis de resultados, presupuesto, desempeño de los empleados, comportamiento del negocio (crecimiento, bajo rendimiento, estabilidad, expectativas futuras, etc.).
- Objetivos anuales claros y bien diseñados para que los gerentes puedan explicarlos a los empleados de cada una de las sucursales a su cargo.
- La fortaleza interna de la organización dependerá del buen manejo de la cultura corporativa que fomenta el sentido de pertenencia, trabajo en equipo, integración y compromiso para el logro del objetivo corporativo.
- Los empleados informados y motivados son la fortaleza interna de la organización.
- La competitividad de la empresa depende del compromiso de los empleados.

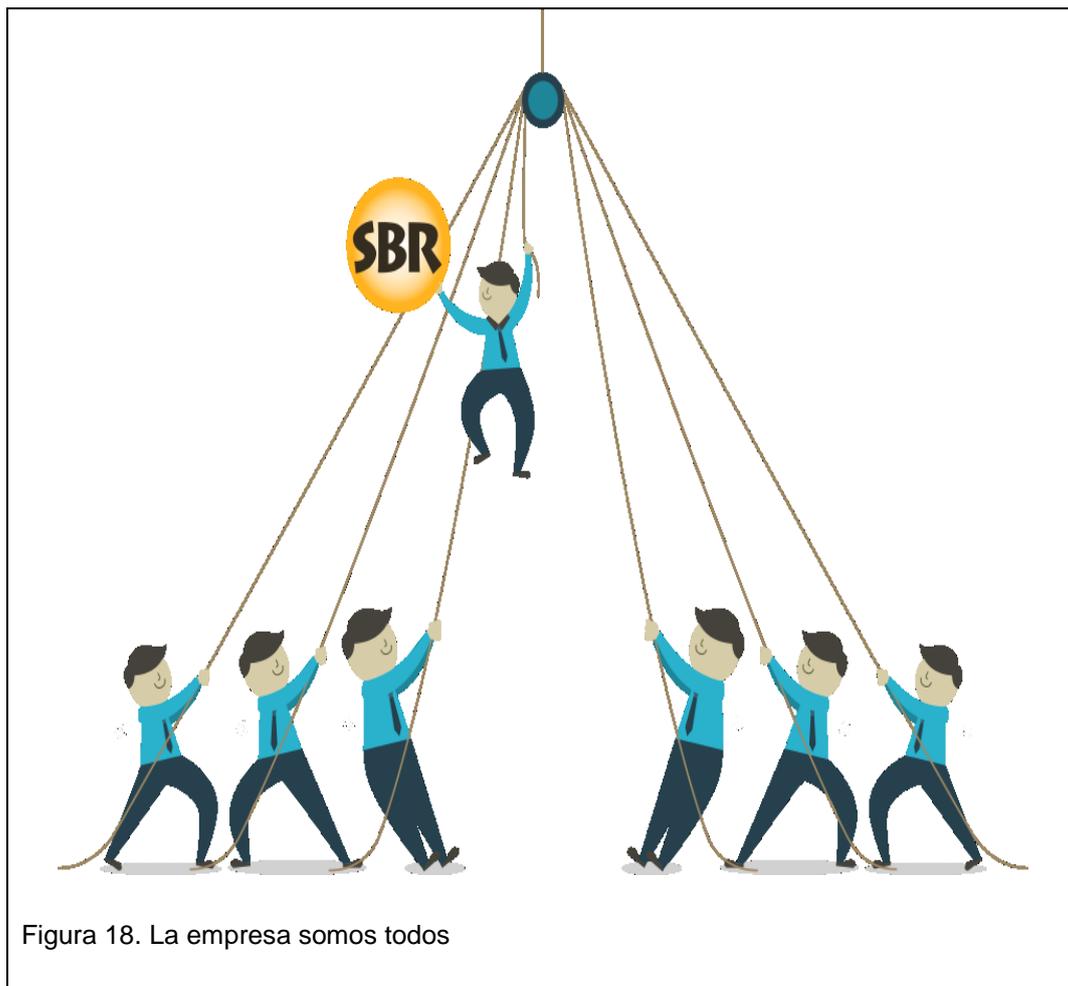


Figura 18. La empresa somos todos

Campaña informativa sobre el valor diferencial (La empresa somos todos)

Esta actividad contará con la participación de todos los actores internos y se realizará una vez al año para evaluar el trabajo y el comportamiento de los públicos con respecto a los objetivos propuestos (manejo claro de la visión y la misión, identidad, cultura, clima). El objetivo principal de la campaña será presentar el valor del factor diferencial de la empresa, enmarcado en tres interrogantes que definen la filosofía de la organización: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? A través de iniciativas como estas, se pretende que los empleados logren un manejo claro y medible de la misión, la visión y los valores corporativos.

Esta campaña informativa estará diseñada en cuatro fases, en las cuales se irá desarrollando la propuesta:

Fase 1

Durante la esta fase se realizarán actividades de interacción con los empleados para conocer su opinión sobre la filosofía de la empresa (¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?) y cómo les gustaría que la empresa la proyectara a través de elementos visuales: acrílicos, carteleras, intranet, trípticos informativos, etc.

Fase 2

En esta segunda fase se abrirá un concurso entre los actores internos para que diseñen una propuesta de mensajes estratégicos que los identifique con la empresa, por ejemplo: “Comprometidos con el proyecto corporativo o el trabajo en equipo es la fortaleza de Inversiones SBR, por citar algunos ejemplos”. Lo que se quiere es motivar al empleado a sentirse parte de la empresa y que sienta que su participación es importante para desarrollar las nuevas propuestas.

Fase 3

Una vez procesada la información y la elección de las herramientas de comunicación que soportarán la campaña (carteleras, acrílicos, intranet, portal corporativo, boletín informativo, redes sociales), se diseñarán los mensajes estratégicos que darán vida a la propuesta.

Fase 4

En esta última fase se realizará una presentación formal de la campaña: “la empresa somos todos”. La presentación contempla desde los objetivos de su implementación, hasta dar a conocer las frases ganadoras (mensajes estratégicos) y las nuevas herramientas (señalética) que utilizará la empresa para proyectar sus valores corporativos.

- **Dese el ámbito del clima organizacional**



Figura 19. Clima organizacional

- **Actividades de integración y crecimiento profesional**

Este tipo de actividades dará la oportunidad a los empleados de realizar cursos especializados en áreas como: gestión empresarial, valores corporativos, atención al cliente, nuevas tecnologías, relaciones interpersonales o alguna otra área que la empresa requiera. Estas actividades se podrán realizar una vez al año durante un fin de semana.

- **Yincana**

La ejecución de actividades como la Yincana, brindará la oportunidad de que los empleados interactúen con los actores internos en su conjunto, dejando a un lado las jerarquías, compartiendo en un ambiente informal. También es una forma indicador de la gestión del PEC porque se podrá conocer cómo está el clima laboral de la empresa.

- **Celebraciones especiales:**

Es fundamental que la empresa tenga en cuenta cada una de las fechas importantes para los actores internos: navidad, día del trabajador, día de la madre y el padre, cumpleaños, aniversarios, etc. La organización tendrá un gesto amable que la acerque a sus empleados a través de actividades como:

Fiesta de navidad: Esta es una actividad que involucra muchas emociones y es una buena ocasión de acercamiento, pero también para limar asperezas, hacer proyectos y asumir nuevos compromisos, por esta razón, la empresa deberá preparar algo especial para celebrar esta fecha tan importante para toda la comunidad. La empresa podrá realizar un almuerzo o cena de navidad con los productos típicos de la mesa decembrina venezolana. De igual forma, se hará un sorteo de una cesta navideña (licores y delicadeces) o de un paquete turístico (2 personas) para visitar la Isla de Margarita (hospedaje y pasajes aéreos), todo dependerá de las condiciones económicas de la empresa.

Día del trabajador: Esta celebración involucra a todos los empleados en su conjunto, por esta razón, se realizará un pequeño brindis o desayuno para festejar el día. También será oportuno entregar algunos reconocimientos especiales: diplomas o placas a aquellos trabajadores que hayan tenido un buen rendimiento.

Reconocimiento especial al empleado del año: Este reconocimiento se llevará a cabo durante las jornadas de aniversario de la organización y se reconocerá al mejor empleado de la empresa por su desempeño durante el año de trabajo o por su trayectoria (años de servicios). El reconocimiento se hará en metálico (bono único, sin afectar las condiciones laborales del empleado) y estará acompañado de una placa.

Aniversario de la empresa: Para este evento, la empresa contará con la participación de todo el personal que quiera colaborar en la organización de un brindis y de actividades especiales (ediciones especiales de libros sobre la trayectoria de los clientes o del negocio, llaveros, bolígrafos, etc.). Esta

invitación también se extenderá a los clientes, proveedores, asociaciones y cámaras o invitados especiales.

Día de la madre y el padre: La empresa entregará un detalle especial para aquellos empleados que sean padres y madres (caja de chocolates, porta tarjetas, bolígrafos, un libro o un arreglo floral sencillo) algo significativo y especial por el día de celebración.

Cumpleaños del mes: Se creará una base de datos con los cumpleaños de los actores internos de la empresa, con el objetivo de enviarle un mensaje de felicitación.

Nacimientos, matrimonios: Enviar un mensaje de felicitación y buenos deseos para aquellos compañeros de trabajo que tengan una enhorabuena.

5.8 Relación entre públicos relevantes y los problemas existentes

Tabla 28. Relación entre públicos relevantes y los problemas existentes

Problema	Públicos relevantes
Desconocimiento del clima laboral y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia - Gerentes de sucursales - Gerentes y jefes de departamentos
Retraso en la comunicación (Mandos bajos desinformados y poco motivados)	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Recursos Humanos - DirCom - Gerentes de sucursales, gerentes de áreas y jefes de departamentos. - Empleados
Desconocimiento de la filosofía de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - DirCom - Jefe de Recursos Humanos - Presidencia - Gerentes de sucursales, gerentes de áreas y jefes de departamentos. - Empleados

5.8.1 Estrategia por públicos relevantes y problema planteado

- **Desconocimiento del clima laboral y liderazgo**

Tabla 29. Desconocimiento del clima laboral y liderazgo

Públicos	Estrategia
Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con los jefes de oficina gerentes de áreas y de sucursales para conocer de primera la mano la situación de cada área. - Establecer un liderazgo abierto y cercano. - Transmitir un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo.
Gerentes de sucursales	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una comunicación ascendente que permita conocer las opiniones de los empleados. - Aplicación de encuestas para conocer la realidad actual del clima de la empresa. - Identificar los problemas y levantar un informe a RRHH para diseñar acciones de integración y trabajo en equipo. - Enviar reporte a la oficina de RRHH a la sede principal.
Gerentes y jefes de departamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una comunicación ascendente que permita conocer las opiniones de los empleados. - Aplicación de encuestas para conocer la realidad actual del clima de la empresa. - Identificar los problemas y levantar un informe a RRHH para diseñar acciones de integración y trabajo en equipo.

- Retraso en la comunicación (Mandos bajos desinformados y poco motivados)

Tabla 30. Retraso en la comunicación

Públicos	Estrategia
Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones abiertas a todos los actores internos que hacen vida en la empresa. - Concienciar de que un personal informado es un personal motivado.
DirCom	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de los medios informativos internos para transmitir las decisiones de la empresa. - Gestión eficiente de la comunicación interna. - Diseñar mensajes estratégicos alineados con el discurso corporativo.
Gerentes de sucursales	<ul style="list-style-type: none"> - Informar oportunamente a los empleados (subalternos) sobre las decisiones que toma la presidencia. - Concienciar de que un personal informado es un personal motivado e integrado.
Gerentes y jefes de departamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Informar oportunamente a los empleados (subalternos) sobre las decisiones que toma la presidencia. - Concienciar de que un personal informado es un personal motivado.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar a los empleados a participar en las actividades de la empresa. - Fomentar el trabajo en equipo - Establecer un foro en la intranet para conocer las expectativas de los empleados.

- **Desconocimiento de la filosofía de la empresa**

Tabla 31. Desconocimiento de la filosofía de la empresa

Públicos	Estrategia
Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un liderazgo abierto y cercano. - Transmitir un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo. - Formación de voceros internos que sirvan de multiplicadores de la filosofía de la empresa.
DirCom	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de mensajes estratégicos que promuevan la misión, visión y valores de la empresa. - Promover la identidad y cultura corporativa para desarrollar el sentido de pertenencia. - Reafirmar los atributos de la identidad corporativa como valor de alto impacto para la empresa.
Gerentes de sucursales	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer definiciones claras de la misión, visión, valores y política de calidad. - Participación activa en el desarrollo de campañas que promuevan la filosofía de la empresa y su valor estratégico.
Gerentes y jefes de departamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer definiciones claras de la misión, visión, valores y política de calidad. - Participación activa en el desarrollo de campañas que promuevan la filosofía de la empresa y su valor estratégico

5.8.2 Diseño de Ideas fuerzas/mensajes claves por públicos

Tabla 32 . Ideas fuerzas/mensajes claves por públicos

Públicos	Tono y estilo	Ideas fuerzas/mensajes claves por públicos
Presidencia	Mantener el liderazgo utilizando un tono firme y convincente, pero siempre amigable y respetuoso.	<ul style="list-style-type: none"> - La presidenta debe mantener el liderazgo con un discurso corporativo coherente. - La cercanía a los empleados genera confianza y motivación. - Los empleados informados, son empleados motivados.
Gerentes de área y jefes de departamentos	Estilos didácticos pero con tonos firmes, que además de transmitir la autoridad necesaria de la jerarquía, establezca confianza y cercanía.	<ul style="list-style-type: none"> - Una gestión eficiente transmite el valor de la identidad de la empresa. - El trabajo en equipo logra procesos sinérgicos e integrados con la estrategia central del negocio. - Identificar y reforzar los atributos de la empresa.
Gerentes de sucursales	Estilos didácticos pero con tonos firmes, que además de transmitir la autoridad necesaria de la jerarquía, establezca confianza y cercanía.	<ul style="list-style-type: none"> - Una gestión eficiente transmite el valor de la identidad de la empresa. - El trabajo en equipo logra procesos sinérgicos e integrados con la estrategia central del negocio. - Identificar y reforzar los atributos de la empresa.
DirCom	Estilo didáctico, con tono profesional, humilde y respetuoso, pero manteniendo la jerarquía del cargo y las responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación es la herramienta clave para el éxito de la organización. - Las bases internas fortalecidas para poder proyectar la imagen de la organización (de adentro hacia afuera). - Los empleados informados son empleados integrados y comprometidos.

Empleados	Tono profesional y respetuoso	- El conocimiento sobre las actividades de la empresa, motiva, integra y genera sentido de pertenencia.
-----------	-------------------------------	---

5.9 Indicadores de gestión del plan

Estrategia 1

La oficina de comunicación y el DirCom (Gestión de la comunicación interna)

El objetivo de esta propuesta es poder contar tanto con un espacio, como un profesional de la comunicación que gestione eficientemente los flujos informativos que se generan dentro de la organización. En estos casos, la oficina de comunicación es un elemento clave dentro de la empresa porque representa el nicho que garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados en el diseño de cada una de las estrategias planteadas y el plan en su conjunto.

Tabla 33. Propuesta e indicadores de gestión sobre comunicación interna.

Propuesta e indicadores de gestión				
Comunicación Interna de Inversiones SBR				
Propuesta	Indicadores	Frecuencia	Herramientas	Responsable
La oficina de comunicación y el DirCom Profesional de comunicación responsable de la comunicación	Número de colaboradores para el boletín informativo SBR	Trimestral	Encuestas/intranet	DirCom
	Número de participaciones en los foros		Redes sociales	Y
			Chat interno	Jefe de RRHH

interna en Inversiones SBR	Número de visitas a la intranet (sección informativa)			
	Número de participantes (seguidores) en las redes sociales			

Estrategia 2

Desarrollo del factor diferencial (¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?):

Esta estrategia pretende contar con líderes completamente alineados y comprometidos con la cultura deseada para dar soporte a la estrategia central del negocio, capaces de transmitir un modelo de gestión coherente con el discurso corporativo. A través de esta estrategia se transmite a los actores internos el valor de la cultura organizacional y que ésta es siempre de alto impacto para la organización porque de ella depende el desarrollo de la competitividad de la misma. El éxito o el fracaso de esta propuesta involucran al DirCom, la Jefe de Recursos Humanos, presidencia, junta directiva y a los gerentes de las sucursales.

Tabla 34. Indicadores de gestión de la cultura organizacional de la empresa. Elaboración propia.

Propuesta e indicadores de gestión				
Cultura organizacional de Inversiones SBR				
Propuesta	Indicadores	Frecuencia	Herramientas	Responsable
Campaña Factor diferencial	Manejo claro y medible de la misión, visión, valores y la política de calidad.	Anual	Portavoces internos (liderazgo) Material impreso que promueva el valor estratégico, la	DirCom Jefe de RRHH

La filosofía de Inversiones SBR	Liderazgo abierto y cercano		cultura y la filosofía de la empresa	Gerentes de sucursales
¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?	Personal comprometido con el proyecto corporativo		Encuestas/intranet	Presidencia
	Número de participaciones en los foros		Chat interno	Junta directiva
	Número de visitas/participación		Carteleras	
			Buzón de sugerencias	

Estrategia 3

La empresa somos todos

Establecer un clima laboral sano en el cual los empleados se sientan motivados e integrados e identificados con el proyecto corporativo.

Tabla 35. Propuesta e indicadores de gestión de la clima organizacional de la empresa. Elaboración propia.

Propuesta e indicadores de gestión				
Clima organizacional de Inversiones SBR				
Propuesta	Indicadores	Frecuencia	Herramientas	Responsable
"La empresa somos todos"	Grupos de trabajo motivados e integrados	Trimestral	Grupos focales	DirCom
	Participación de los empleados en las actividades propuestas		Actividades grupales (Desarrollo personal, desayunos, jornadas de reciclaje, fiesta de navidad, etc.)	Jefe de RRHH Gerentes de sucursales
Sentido de pertenencia	Número de participaciones en los foros		Encuestas de clima laboral	Presidencia
	Número de visitas a la sección "La empresa somos todos" (intranet)		Intranet	

	Nivel de satisfacción		Chat interno	
			Buzón de sugerencias	

Estos indicadores de gestión son el método que será utilizado para medir los alcances de cada una de las estrategias propuestas para el PEC. A través de la información que arrojen se podrán evaluar los procesos y el comportamiento de los actores internos frente a las acciones diseñadas. La definición de estos indicadores también permiten que los objetivos estratégicos del plan sean medibles, alcanzables, evaluables y para ello se propone realizar una serie de reuniones para que las personas involucradas en el proceso (DirCom, RRHH y presidencia) puedan controlar y direccionar el desempeño del PEC y así, conseguir los resultados planificados.

Estas reuniones se llevaran a cabo en tres pasos:

1. Preparación: Análisis de la información arrojada por los indicadores, incluyendo los resultados ejecutados para el momento de la reunión. Se tiene como respaldo las decisiones y acciones tomadas en la reunión anterior. Antes de realizar la reunión será pertinente que los asistentes revisen toda la información y llevar sus observaciones por escrito para aprovechar el encuentro y poder ser efectivos. Los temas que requieran de mayor atención (problemas o inconvenientes), se analizaran y se tomaran medidas o acciones correctivas, según sea el caso.

2. Ejecución: En la reunión se evaluarán los avances de los acuerdos establecidos en las reuniones anteriores, así como el seguimiento a acciones ejecutadas, los resultados de los indicadores para el período actual, se analizarán las causas de desviaciones en el desempeño y se tomarán las

medidas correctivas y pertinentes. Las acciones y decisiones quedaran asentadas en actas o minutas que serán presentadas de manera formal a las partes involucradas en el proceso.

3. Seguimiento: Una vez tomadas las decisiones y acciones para la evaluación y optimización del PEC, los participantes de la reunión deben hacer seguimiento a las asignaciones sobre los que son responsables y prepararse para el próximo encuentro.

REFERENCIAS

- Balestrini Acuña, Miriam. (2001). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela. Consultores Asociados.
- Berceruelo, Benito (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos España*. RGM.
- Capriotti P., Paul. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. España. Colección Libros de la Empresa.
- CAVEDEPRA, donde se evidencia que Inversiones SBR forma parte activa de sus socios/afiliados. Recuperado el 8 de Octubre de 2014 de <http://cavedrepa.org/directorio/empresas-afiliadas>.
- CICAG, Vol. 10. N-1 (2013). Pymes en la actualidad: Lo que debe conocer el gerente de inversiones frente a la regulación jurídica del sistema financiero venezolano. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle>.*
- Comunikandonos.com. Diálogos sobre comunicación. La Comunicación Interna
En las Pymes. Recuperado el 12 de enero de 2014 de <http://www.comunikandonos.com/sitio/comunicacion-interna/113-la-comunicaci-interna-en-las-pymes.html>.
- Costa Joan (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. España. Gestión 2000.
- Costa, Joan. (2010). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. España. Costa Punto Com.
- Eduteca. *La Taxonomía de Bloom*. Recuperado el 20 de agosto de 2013 de <http://www.eduteka.org/TaxonomiaBloomCuadro.php3>.
- Fernández Collado, Carlos (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Fuentes Martínez, Sandra. (2013). *Comunicación de Marketing. Máster Internacional en Dirección de Comunicación (DirCom)*. Ecuador. Universidad de Las Américas UDLA.

Goldhaber, Gerald M. (2001). *Comunicación Organizacional*. México. Editorial Diana.

Inversiones SBR., Portal Corporativo. (*on-line*). Recuperado el 5 de abril de 2013

de: <http://www.inversionessbr.com/>.

Losada, José. (2013) *Cultura Organizacional y Comunicación Interna*.

Máster Internacional en Dirección de Comunicación (DirCom). Ecuador.

Universidad de Las Américas UDLA.

Lucas Marín, Antonio. (2000). *Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España. Bosch Casa Editorial, S.A.

Manucci, Marcelo. (2012). *Estrategia, táctica y acción*. Máster Internacional en Dirección de Comunicación (DirCom). Quito, Ecuador. Universidad de Las Américas UDLA.

Martín Martín, Fernando. (1999). *Comunicación Empresarial e Institucional*. España. Editorial Universitas, S.A.

Mellado Ruiz, Claudia (2005). *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial*. Salamanca, España. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

Morales, Francisca (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Comunicación interna. España. Gestión 2000.

Mora Vanegas, Carlos. (2009). *Pymes venezolanas y competitividad* (*on-line*). Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/pymes-venezolanas-y-competitividad.htm.

Van Riel, Cees B.M. (1998). *Comunicación Corporativa*. España. Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Villafane, Justo. (2008). *La Buena Reputación*. Claves del valor intangible de las empresas. España. Ediciones Pirámide.

ANEXOS

ANEXO N-1

- **Entrevistas realizadas en Inversiones SBR. Información detallada obtenida de las entrevista.**

Entrevistado	Información obtenida de la entrevista
<p data-bbox="252 1111 432 1193">Lic. Rossana Roncaglia</p> <p data-bbox="225 1263 459 1346">Presidente Inversiones SBR</p>	<p data-bbox="507 663 1370 965">1 Partiendo de su experiencia como gerente de una Pyme, ¿Considera usted que “el pensamiento estratégico tradicional heredado del industrialismo, ha infravalorado la comunicación a favor de la acción productiva, asumiendo que las empresas están hechas para funcionar y no para significar.”? ¿Cree que esta afirmación que hace el Dr. Joan Costa (1999, en Mellado, C. 2005, pág. 48), tiene coherencia con la forma de gestionar actualmente las pequeñas y medianas empresas?</p> <p data-bbox="507 1032 1370 1133">“Si, la realidad operativa de las PYME y su <i>headcount</i> para poder ser competitiva hacen que aspectos como la comunicación interna pueda no recibir la atención adecuada”.</p> <p data-bbox="507 1200 1150 1234">2 ¿Cuáles son las prioridades de la empresa?</p> <p data-bbox="507 1267 1370 1503">“Las empresas están obligadas a ser competitivas para poder sobrevivir en entornos potencialmente hostiles. La prioridad es la subsistencia y esta está directamente asociada a la capacidad de generar beneficios. Empero, la ecuación es más sofisticada, difícilmente se alcanza la productividad y la eficiencia si no se construye una alineación de criterios a través de la comunicación de los proyectos y el seguimientos de los mismos”.</p> <p data-bbox="507 1581 1370 1682">3 ¿La empresa mantiene una equidad entre el valor que le da al empleado y el valor que le da al cliente, o existe alguna prioridad?</p> <p data-bbox="507 1715 1370 1980">“No existen fórmulas mágicas y la realidad depende de cada uno de los casos. Siendo la nuestra una empresa de servicios, la atención al cliente ha sido una prioridad, pero nadie puede brindar una atención de calidad con un personal insatisfecho, por ende en Inversiones SBR, hemos visto la atención al cliente como una ecuación en la que en la medida de las posibilidades intentamos ocuparnos de ambas partes, tener un personal comprometido y motivado, que nos permita atender</p>

adecuadamente a nuestros clientes.

“En modo jocosos hemos dicho muchas veces que las empresas familiares en América Latina no son unidades capitalistas de producción, están a medio camino entre el feudalismo y el capitalismo, en tanto el empresario en América Latina tiene una responsabilidad social que lo obliga a ocuparse de aspectos como la educación, la alimentación, la salud y la seguridad de su personal, aspectos que en el mundo desarrollado son exclusiva competencia del Estado”.

4 ¿Considera usted que la buena gestión de la comunicación interna mejora el funcionamiento de la empresa?

“La comunicación eficaz mejora todos los aspectos de la vida y el funcionamiento de la empresa no es ajeno a ella. Siempre que un grupo humano tenga objetivos comunes y canales adecuados para transmitir hallazgos y oportunidades de mejora, el resultado será mejor.

Lo difícil es construir esos mecanismos de comunicación en un mundo que nos acerca a los que tenemos lejos (mundo 2.0) y nos aleja de los que tenemos cerca.”

5 ¿Quién gestiona las comunicaciones en la empresa?

“Dadas nuestras dimensiones (Pyme), no tenemos un gestor de comunicaciones como tal, sin embargo existen canales más o menos formales. Tuvimos un boletín de calidad, que durante los últimos 5 años funcionó como mecanismo efectivo de difusión de informaciones y logros, pero ya no lo tenemos. El área de recursos humanos también ha aportado mucho en este aspecto y finalmente presidencia ha intentado mantener un flujo comunicativo regular”.

6 ¿Qué pretende la empresa cuando se comunica con sus empleados?

“Alinear metas, evitar ruidos propios de cambios en determinadas áreas o abordar malestares propios de la institución. Ahora bien, la comunicación para ser tal debe ser un proceso bidireccional y ello implica no solo difundir aspectos que provienen de la alta gerencia, sino escuchar y comprender las visiones existentes aguas abajo con el fin de poder integrarlas en el proceso, de lo contrario es imposible alcanzar el éxito”.

7 ¿Por qué no se ha considerado la opción de contar con un profesional de la comunicación para que oriente los procesos comunicativos de la empresa?

“Se consideró hace unos años, cuando obtuvimos la certificación ISO9000 y vimos en esa área una importante el crecimiento, empero, el devenir económico posterior al 2008 dificultó la posibilidad real de ampliar la plantilla y el proceso quedó de lado”.

8 ¿Cree usted que los nuevos proyectos que ha emprendido la empresa (Gestión de calidad, atención personalizada al cliente), pueden ser más efectivos si se promueven a través de un plan de comunicación?

“Por supuesto que sí. Sin embargo, uno de los grandes retos de las Pymes tiene que ver con su capacidad de ser eficientes económicamente y ello en ocasiones limita la creación de nuevas plazas que si bien aportan valor pueden ser económicamente inviables, de allí que recientemente proliferen las oficinas que brindan apoyo comunicacional a través de outsourcings, de modo de poder apoyar el tema dentro de las empresas a un costo más accesible para ellas manteniendo el nivel profesional.”

9 ¿Por qué la empresa ha hecho esfuerzos importantes en la gestión de la calidad al margen de un plan de comunicación estratégico que permita integrar a los empleados con estas nuevas estrategias del negocio?

“La empresa ha hecho esfuerzos de calidad, por considerar que es un aspecto diferenciador en el sector servicios. En su momento se consideró la posibilidad de incluir a la plantilla una persona experta en el manejo comunicacional, sin embargo, la realidad económica impuso otros derroteros. Por otra parte algunas de las experiencias previas en el uso de profesionales de la comunicación para a través de la figura de asesores u outsourcings, no necesariamente dieron los resultados esperados. Nuestro sector, empleados y clientes nos han demostrado requerir una información sencilla y llana y algunos de estas experiencias no necesariamente nos agregaron valor en el objetivo de construir una comunicación más efectiva con nuestros pilares tanto colaboradores como clientes”.

10 ¿Considera importante que las decisiones que tome la empresa sean informadas oportunamente a los empleados?

“Por supuesto, y sin menoscabo de las ideas de un profesional de la comunicación, nuestra experiencia ha sido que la construcción directa posee un valor relevante. A lo largo de 18 años lo que hemos percibido de nuestros empleados es que valoran el intercambio de ideas a distintos niveles y desde esa

perspectiva hemos creado un espacio de respeto y mutua dependencia, con las limitaciones del caso”.

11 ¿Usted cree que la empresa se comunica eficientemente con sus empleados desde el punto de vista de lo funcional-operativo y en momentos oportunos?

“Como en tantas otras cosas tenemos una gran oportunidad de mejora. Nos comunicamos más que empresas de la misma dimensión, o del mismo sector, pero es mucho lo que podríamos hacer para comunicarnos de forma más efectiva”.

12 ¿Han tenido algún problema por la mala gestión de la comunicación?

“Muchos, como cualquier grupo humano en el que no siempre los mensajes llegan con la claridad del caso, sin embargo diría que hemos sido capaces de subsanarlos”.

13 ¿Como presidente de Inversiones SBR, mantiene relaciones abiertas y cercanas con todo el personal que labora en la empresa?

“Desde mi entender si, la empresa ha sido siempre un lugar de oficinas sin puertas de modo de facilitar la comunicación. Sin embargo, como en toda relación humana existen aquellas que fluyen con mayor facilidad de otras y seguramente existen personas dentro de la organización que se sienten escuchadas, otras que se sienten ignoradas y otras a quienes les apena hacer oír sus voces, pero eso es parte de la vida misma”.

14 ¿Se considera usted la líder de la empresa?, por qué?

“Si, luego de 18 años, debo asumir ese rol que en una primera etapa me costó mucho, porque como suele ocurrir en las empresas familiares mi posición dentro de la organización no fue producto de mi desempeño o capacidades sino de mi parentesco. Sin embargo, creo que hoy me siento líder por méritos propios, con lo bueno y lo malo que ello implica. En este tiempo, la empresa ha creado una red propia de distribución, ha abierto un 20% más de sucursales a nivel nacional, ha incrementado su plantilla en un 15%, ha ampliado las líneas que comercializa en un 25%. Ha generado un sistema de post-venta único en el ramo en Venezuela ha unificado sus sistemas operativos y procedimientos dando lugar a la certificación ISO 9000 y la re-certificación a lo largo de 6 años”.

15 ¿El actual proceso de comunicación que mantiene la empresa (Comunicación ascendente, descendente, horizontal o transversal), es un proceso planificado o empírico?

“Planificado a través de la empresa. Hemos aprendido con el apoyo de terceros, pero sobretodo de nuestros errores y nos hemos empeñado en mejorarlo. Seguramente tenemos mucho por mejorar, pero si algún valor tienen nuestras comunicaciones es el profundo respeto por los otros, sean estos colaboradores, clientes, proveedores o relacionados”.

16 ¿Cuentan ustedes con el apoyo u orientación de asesores externos o algunas instituciones, asociaciones relacionadas con las Pymes?

Hemos contado con el apoyo de comunicadores tanto en el área más tradicional y organizacional como en el área digital. En este momento dadas las dificultades económicas que abordamos hemos tenido que prescindir de ellos. Formamos parte de CAVEDREPA y de CAVENIT, pero con ellos no contamos con este tipo de orientación, ni de servicios. Creo que todos estamos enfocados en la productividad.”

17 ¿Considera usted que los empleados de Inversiones SBR conocen la misión y visión de la empresa y trabajan en función de ella?

Yo siento que sí. Todos los empleados al llegar a la empresa recibe su instrucción y conocer la filosofía es uno de los puntos importantes. Somos una empresa de servicios, así que nuestra filosofía es sencilla. Todos los empleados cuentan con esa información en la Intranet de la empresa y pueden abiertamente hacer uso de la misma cuando lo consideren.

Entrevistado	Información obtenida de la entrevista
<p data-bbox="245 837 416 920">Li. Dagmary Requena</p> <p data-bbox="193 987 472 1070">Jefe de la oficina Recursos Humanos</p>	<p data-bbox="507 331 1342 427">1 ¿Dentro de sus estatutos, normas, manuales de funcionamiento o procedimientos, cuentan con políticas de comunicación?</p> <p data-bbox="507 465 1369 600">“Dentro de nuestro Reglamento Interno se detalla la política de comunicación directa e indirecta. Basamos nuestras comunicaciones en base al respeto, la formalidad y el profesionalismo”.</p> <p data-bbox="507 651 1369 748">2 ¿Cómo se gestiona la comunicación en la empresa (encargado, medios, tipo de comunicación: interna y externa)?</p> <p data-bbox="507 786 1369 987">“La forma de gestionar la comunicación en la empresa es a través de correos electrónicos internos y reuniones que se efectúan bien sea con los integrantes de un mismo departamento para tratar temas inherentes a su área de trabajo, o reuniones con los distintos supervisores y presidencia para tratar temas estratégicos”.</p> <p data-bbox="507 1055 1369 1151">3 ¿Los flujos de comunicación interna dentro de la empresa se llevan a cabo a través de una comunicación descendente, ascendente, transversal o una comunicación horizontal?</p> <p data-bbox="507 1189 1369 1256">“Por ser una empresa pequeña en cuanto a su capital humano, la comunicación es en su mayoría descendente y horizontal”.</p> <p data-bbox="507 1323 1369 1391">4 ¿Cree usted que la comunicación dentro de la empresa es eficiente?</p> <p data-bbox="507 1429 999 1458">“Considero que hasta el momento sí”.</p> <p data-bbox="507 1496 1369 1563">5 ¿Considera usted que el personal se encuentra debidamente informado, con un mensaje claro y a tiempo?</p> <p data-bbox="507 1592 1369 1659">“Siempre y en su momento se comunica con claridad cualquier novedad de interés a todos los integrantes de la empresa”.</p> <p data-bbox="507 1727 1369 1794">6 ¿Cree usted que las decisiones que toma la empresa son debidamente informadas?</p> <p data-bbox="507 1832 1329 1928">“Una vez tomada decisiones las decisiones son transmitidas al personal en su oportunidad y queda abierto el espacio para la aclaratoria de dudas de manera transparente”.</p>

7 ¿Cuentan los empleados con medios internos que les permitan expresar sus opiniones o conocer sus necesidades y expectativas (buzones de sugerencia, reportes personalizados, chat internos, etc.)?

“No por los momentos. El correo electrónico es el medio más utilizado para comunicarnos, así como las entrevistas personalizadas. También cuando se efectúan las evaluaciones internas hay un espacio en el formato para que el personal pueda expresar sus opiniones y sugerencias”.

8 ¿Considera oportuno o necesario que la empresa cuente con un profesional de la comunicación?

“No lo creo necesario”.

9 ¿Cree usted que el personal de Inversiones SBR está integrado (sentido de pertenencia)?

“Si, hay sentido de pertenencia y lealtad y se puede apreciar en los años de antigüedad de muchos de los que trabajamos en la empresa”.

10 ¿Cree usted que el personal conoce la filosofía de la empresa y trabaja en función de ella?

“Si la conocen con claridad de hecho existe una política de la calidad que define en pocas palabras la filosofía organizacional”.

11 ¿A través de qué medios, los empleados conocen la filosofía de la empresa: cartelera, informes, carteles en paredes, intranet, portal corporativo, correo electrónico, etc.?

“A través de nuestro portal corporativo, reglamento interno y demás documentos que hagan referencia a ello los cuales están publicados en la carpeta electrónica de ISO 9000, donde todos los trabajadores tienen acceso”.

12 ¿Han tenido algún inconveniente o problema, relacionado con la mala gestión de la comunicación: Rumores, problemas con los clientes, envíos tardíos o equivocados, entre otros?

“Los rumores siempre han existido en las organizaciones, la forma de minimizarlos es precisamente dar una información en el momento oportuno y de manera clara de temas que causen impacto en los trabajadores. Si se han presentado, por lo que tengo entendido, quejas y reclamos de clientes pero es

canalizado por la gerencia a cargo de ello, solventando las situaciones presentadas en buenos términos y prestando un buen servicio”.

13 ¿Cómo progresa el empleado dentro de la organización (escala laboral, meritocracia, ascensos anuales, etc.?)

“Progresa con ascenso una vez exista la oportunidad, tomando en consideración su perfil, competencias y experiencia”.

14 ¿Considera usted que la empresa mantiene una organización o estructura vertical?

“No”.

15 ¿Qué tipos de organigrama mantiene la empresa?

“Organigrama funcional y estructural. Las sucursales también cuentan con su organigrama”

16 ¿Además del manual de cargos, con qué tipo de herramientas de organización y comunicación cuenta la empresa?

“Estamos certificados en ISO 9000, donde existe una carpeta electrónica el cual todos tenemos acceso a ella en nuestros computadores. Allí están todas las normas, políticas, procesos, manuales etc., de todas las áreas de la empresa”.

17 ¿La empresa cuenta con asesorías externas?

“Si, pero eso lo maneja presidencia”.

18 ¿La empresa pertenece a algunas federaciones, cámaras o asociaciones empresariales?

“Entiendo que sí, pero esta pregunta la puede responder la presidenta o el Gerente del área comercial.

19 ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones?. Es algo frecuente o solo se hacen cuando hay un motivo específico?

“Frecuentemente hay reuniones informales o formales dependiendo del motivo. Son frecuentes las reuniones en SBR”

20 ¿Los colores corporativos de la empresa (amarillo y negro), tienen alguna base, información o representación que los fundamente?

“No lo sé muy bien, creo que son los colores de los tractores *Caterpillar*”

21 **¿Sabe usted si la empresa maneja material P.O.P?. Cuáles?**

“Esta es una pregunta para el Gerente del área Comercial. Yo no manejo esa información.”

Entrevistado	Información obtenida de la entrevista
Gerente de Comercialización	<p>1 ¿De qué se encarga la gerencia de comercialización?</p> <p>“Como su nombre lo indica, estamos encargados de comercializar los productos. También de supervisar los puntos de venta y de saber si los vendedores están haciendo bien su trabajo. Manejo del material POP y de que los stocks estén actualizados, para poder cumplir con las necesidades de nuestros clientes”.</p> <p>2 ¿Considera usted que los empleados de Inversiones SBR conocen la misión y visión de la empresa y trabajan en función de ella?</p> <p>“Por supuesto que sí, todos sabemos lo que hacemos y en función que lo hacemos”.</p> <p>3 ¿Considera usted que la empresa se comunica eficientemente?</p> <p>“Creo que sí, aunque algunos los empleados necesitan más información, por ejemplo: muchos se confunden y creen que la empresa cuenta con 7 sucursales y no con 6. Es importante que entiendan que somos 6 sucursales y una oficina principal”.</p>

4 ¿Sabía usted que el portal corporativo de la empresa cuenta con esa información errada?

No lo sabía, visito muy poco el portal corporativo de la empresa. Presidencia y RRHH, son los encargados de eso.

5 ¿Por qué cree usted que RRHH desconoce que la empresa maneja material POP, siendo una empresa tan pequeña?

El material POP está a cargo de la gerencia de comercialización. Cada quien está enfocado en desarrollar su trabajo y somos respetuoso de lo que hace cada quien, por esa razón desconozco lo que hacen otros departamentos y viceversa.

6 ¿Considera usted que la empresa necesita un profesional de la comunicación?

“En estos momentos creo que se están haciendo bien las cosas, así que no considero que sea importante contar con un profesional para que gestione las comunicaciones. Somos pocos y tenemos la capacidad de comunicarnos bien, todos nos conocemos”.

7 ¿Usted cree que la empresa gestiona bien su política de calidad?

“Claro que si, por eso fuimos certificados con el ISO 9000. Nuestra política de calidad es lo más importante y novedoso que tenemos en estos momentos”.

8 ¿Por qué cree usted que la política de calidad no se encuentra alineada a la filosofía de la empresa?

“No lo sé. Presidencia debe saberlo.”

Entrevistado	Información obtenida de la entrevista

**Gerente de
Sucursales**

1 ¿Mantienen una buena comunicación con la oficina principal de Inversiones SBR?

“Si, dentro de lo que corresponde, nuestra relación laboral es buena”.

2 ¿Conoce al personal que labora en la oficina principal?

“Solo con los que tengo relación directa: Presidencia, gerencia de comercialización, choferes, encargados de almacén (stocks), muy poco con recursos humanos, no más que eso”.

3 ¿Considera usted que los empleados que laboran en esta sucursal, conocen la misión y visión de la empresa y trabajan en función de ella?

“Sí, aunque a veces pienso que estando tan lejos y siendo tan pocos por sucursales, tampoco creo que esto sea muy importante para el funcionamiento de la empresa”.

4 ¿Considera usted que la empresa se comunica eficientemente?

“Creo que sí, aunque hemos tenidos algunos problemas por cruces de información, pero lo hemos resuelto”.

5 ¿Considera usted que esta sucursal mantiene una buena comunicación tanto con el personal, como con los clientes?

Por supuesto que sí, aquí nos conocemos todos y somos una mini familia.

6 ¿Considera usted que la empresa necesita un profesional de la comunicación?

“En realidad no lo sé, creo que eso es decisión de presidencia”.

7 ¿Usted cree que la empresa gestiona bien su política de calidad?

“Si, tenemos una certificación en ISO 9000”.

ANEXO N- 2

- **Cuestionario (encuesta) aplicado al personal que labora en Inversiones SBR.**

Cuestionario diseñado para el diagnóstico de la comunicación interna en Inversiones SBR, investigación realizada para llevar a cabo el proyecto de tesis de la Maestría DirCom - UDLA.

- 1- Para iniciar el cuestionario, por favor, indique ¿Cuántos años lleva laborando en Inversiones SBR?**

De 0 a 5 años ()

De 5 a 10 años ()

De 10 a 15 años ()

De 15 años o más ()

- 1 ¿Conoce la visión y la misión de Inversiones SBR?**

- Si ()
- No ()

2 ¿Usted comparte la filosofía de la empresa (misión, visión, valores) y trabaja en función de la misma? Esta es una pregunta de opciones múltiples, por favor, seleccione la que usted crea conveniente.

- Trabaja en equipo
()
- Aporta soluciones seguras y rentables a los inconvenientes de los clientes ()
- Optimiza los recursos de la empresa
()
- Es honesto, responsable y leal
()
- Presta un servicio de calidad
()

4. ¿Cómo cree usted que la empresa gestiona su política de calidad? Esta es una pregunta de opciones múltiples, por favor, seleccione la que usted crea conveniente.

- Prestando un buen servicio al cliente ()
- Conociendo las necesidades del cliente ()
- Asumiendo el compromiso de contar con clientes satisfechos ()
- Enfocando su misión y visión empresarial a la mejora continua ()
- Optimizando la gestión de los stocks ()

5. ¿Conoce el manual de normas y procedimientos de Inversiones SBR?

- Si ()

- No ()

6. ¿Conoce las especificaciones del cargo que desempeña dentro de Inversiones SBR?

- Si ()
- No ()

7. ¿Usted se siente valorado en su lugar de trabajo por qué?. Esta es una pregunta de opciones múltiples, por favor, seleccione la que usted crea conveniente.

- Se toman en cuenta sus opiniones ()
- Su trabajo es necesario para el logro de los objetivos de la empresa ()
- Cuenta con el apoyo para emprender sus metas profesionales ()

8. ¿Considera usted que mantiene buenas relaciones laborales e interpersonales con sus compañeros de trabajo (Jefes, subalternos, etc.)?. Esta es una pregunta de opciones múltiples, por favor, seleccione la que usted crea conveniente.

- Existe un trato cordial ()
- Se respetan sus opiniones ()
- Mantienen una buena comunicación ()
- Cuenta con la colaboración de sus compañeros ()
- Existe disposición y compromiso para el desarrollo del trabajo ()

9. ¿Usted considera que forma parte de la familia de Inversiones SBR?

- Si ()
- No ()

10. ¿Conoce de forma inmediata las decisiones que se toman en la empresa?

- Si ()
- No ()

11. ¿Conoce usted la información que contiene el portal corporativo de la empresa?

- Si ()
- No ()

12. ¿A través de qué medio interno se mantienen informado?

Esta es una pregunta de opciones múltiples, por favor, seleccione la que usted crea conveniente.

- Intranet ()
- Comunicaciones escritas ()
- Correo electrónico ()
- Carteleras ()
- Comentarios entre compañeros de trabajo ()
- Rumores ()
- Otros _____ ()

13. ¿Considera usted que en la información que recibe el mensaje es claro y llega a tiempo?

- Si ()
- No ()

14. ¿De quién recibe mayor información? Esta es una pregunta de opciones múltiples, por favor, seleccione la que usted crea conveniente.

- Presidencia ()
- Jefe inmediato ()
- Oficina de Recursos Humanos ()

- Otros _____

15 **¿A través de que medio te gustaría estar informado sobre las actividades (internas y externas) que realiza la empresa?** Esta es una pregunta de opciones múltiples, por favor, seleccione la que usted crea conveniente.

- Intranet ()
- Comunicaciones escritas ()
- Correo electrónico ()
- Carteleras ()
- Boletín informativo ()

16 **¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Inversiones SBR?**

Esta es una pregunta de opciones múltiples, por favor, seleccione la que usted crea conveniente.

- Beneficios (seguro HCM, bonos, vacaciones) ()
- Salarios ()
- Trabajo en equipo ()
- Seguridad/confianza ()
- Crecimiento profesional ()
- Otros _____

17 **¿A quién identificas como el líder de la empresa?**

18 **¿Conoce cuántas sucursales tiene Inversiones SBR en el territorio nacional?**

- Si ()
- No ()

Si la respuesta es afirmativa, indique por favor, cuantas sucursales son (utilizando números del 1 al 10):

19 **¿Usted tiene conocimiento o conoce al personal que labora en las sucursales que tiene Inversiones SBR en el territorio nacional?**

- Si ()
- No ()

Gracias por su colaboración.

ANEXO N-3

Representación gráfica (resultados en porcentajes) por cada una de las preguntas realizadas.

Antes de entrar directamente a responder las preguntas del cuestionario, fue importante establecer parámetros que identificaran los años de servicios o desempeño de cada uno de los empleados que decidieron responder la encuesta. En este sentido se diseñó la siguiente pregunta:

Gráfico N 6. Pregunta N-1 ¿Cuántos años lleva laborando en Inversiones SBR?

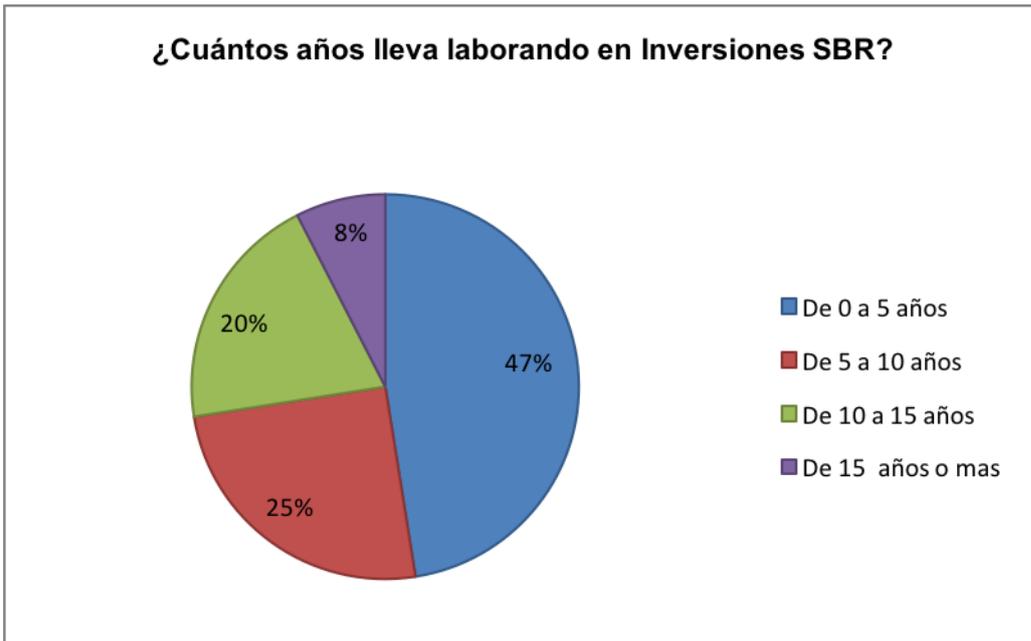


Gráfico 3 Pregunta N-1 ¿Cuántos años lleva laborando en Inversiones SBR?

Los resultados de esta pregunta demuestran que la mayoría de los empleados (47%), tienen entre 0 y 5 años trabajando en la empresa. Un 25% de los empleados tienen entre 5 y 10 años, mientras que un 20% llevan de 10 a 15 años dentro de la empresa y 8% cuentan con más de 15 años.

Con estos resultados se puede evidenciar que la mayoría del personal que labora en Inversiones SBR, es relativamente nuevo en la empresa Sin embargo, el otro 43% se ha mantenido trabajando en la empresa por muchos años.

Gráfico N 6. Pregunta N-2 ¿Conoce la visión y la misión de Inversiones SBR?



Gráfico 4 Pregunta N-2 ¿Conoce la visión y la misión de Inversiones SBR?

El resultado de esta pregunta demuestra que el 100% del personal encuestado dice conocer la misión y visión de la empresa.

Gráfico N 7. Pregunta N- 3 ¿Usted comparte la filosofía de la empresa (misión, visión, valores) y trabaja en función de la misma?

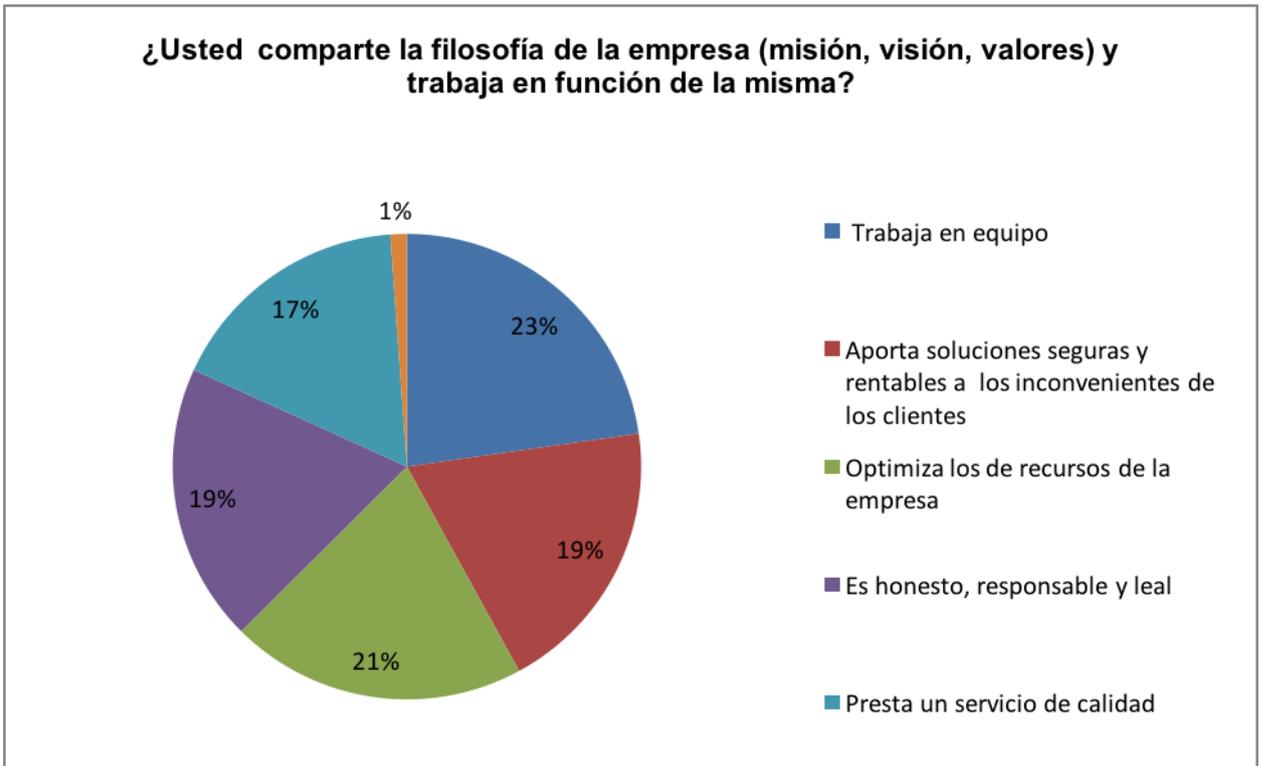


Gráfico 5 Pregunta N- 3 ¿Usted comparte la filosofía de la empresa (misión, visión, valores) y trabaja en función de la misma?

Una vez que el encuestado respondió tener conocimiento de la filosofía de la empresa (misión, visión y valores), se decidió comprobar si realmente tenían un manejo claro de la misión y la visión de la empresa. La respuesta más seleccionada fue **“Trabajo en equipo”** con un 23%. La segunda respuesta más seleccionada fue **optimizar los recursos de la empresa** con un 21%. En tercer lugar podemos observar con un 19%, las opciones: **“Aporta soluciones seguras y rentables a los inconvenientes de los clientes”** y **“es honesto, responsable y leal”**. Por su parte el enunciado **“Presta un servicio de calidad”**, cuenta con un 17%, mientras que un 1% no quiso contestar la pregunta.

En estos resultados se puede apreciar que los encuestados no tienen un manejo claro de la filosofía de Inversiones SBR, como lo indicaron en la respuesta anterior, señalando que el 100% de la muestra tenía conocimiento de la filosofía de la empresa.

Es importante señalar que los únicos empleados que respondieron acertadamente fueron los gerentes y jefes de departamentos, el personal de rangos medios-bajos, no estuvo claro al seleccionar su respuesta. El enunciado sacado directamente de la misión fue: **“Aporta soluciones seguras y rentables a los inconvenientes de los clientes”**.

Gráfico N 8. Pregunta N- 4 ¿Cómo cree usted que la empresa gestiona su política de calidad?

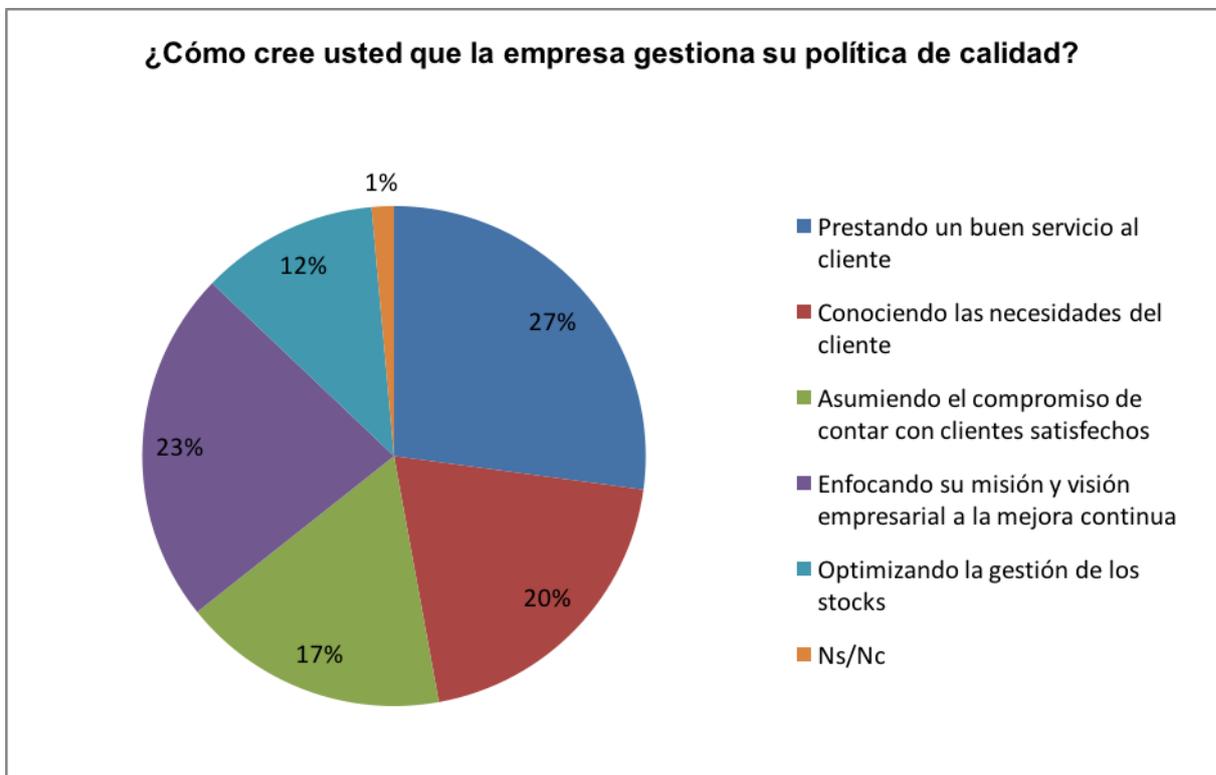


Gráfico 6 Pregunta N- 4 ¿Cómo cree usted que la empresa gestiona su política de calidad?

Esta pregunta fue sugerida por la presidenta de la empresa y el gerente de comercialización, quienes aseguran que la política de calidad es su factor diferencial y además cuenta con la participación de todos los empleados. Atendiendo las sugerencias se realizó la pregunta N-4, la cual reflejó resultados muy variados, como por ejemplo **“Prestar un buen servicio al cliente”** con un

27%, que debería ser la opción más seleccionada porque es la base de la política de calidad de Inversiones SBR. La segunda opción más seleccionada con 23%, fue **“Enfocando su misión y visión empresarial a la mejora continua”**, sin embargo, la política de calidad de la empresa, no está alineada a la misión y la visión de la misma. En tercer lugar se encuentra un 20% de los que consideran que **“Conociendo las necesidades del cliente”**, es la opción adecuada. Por otra parte se encuentra un 17% la opción de **“Asumiendo el compromiso de contar con clientes satisfecho”** y un 12% que considera que la empresa gestiona su política de calidad **“Optimizando la gestión de los stocks”**. Un 1% de los encuestados no respondió.

Es importante señalar que los únicos empleados que respondieron acertadamente fueron los gerentes y jefes de departamentos, el personal de rangos medios-bajos, no estuvo claro al seleccionar su respuesta.

Gráfico N 09. Pregunta N- 5 ¿Conoce usted el manual de normas y procedimientos de Inversiones SBR?

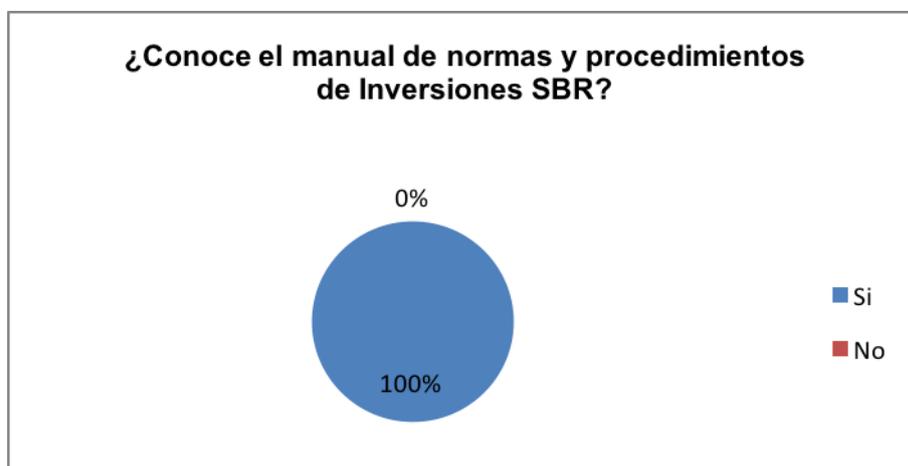


Gráfico 7 Pregunta N- 5 ¿Conoce usted el manual de normas y procedimientos de Inversiones SBR?

El resultado de esta pregunta demuestra que el 100% del personal encuestado dice conocer el manual de normas y procedimientos de la empresa.

Gráfico N 10. Pregunta N- 6 ¿Conoce las especificaciones del cargo que desempeña dentro de Inversiones SBR?

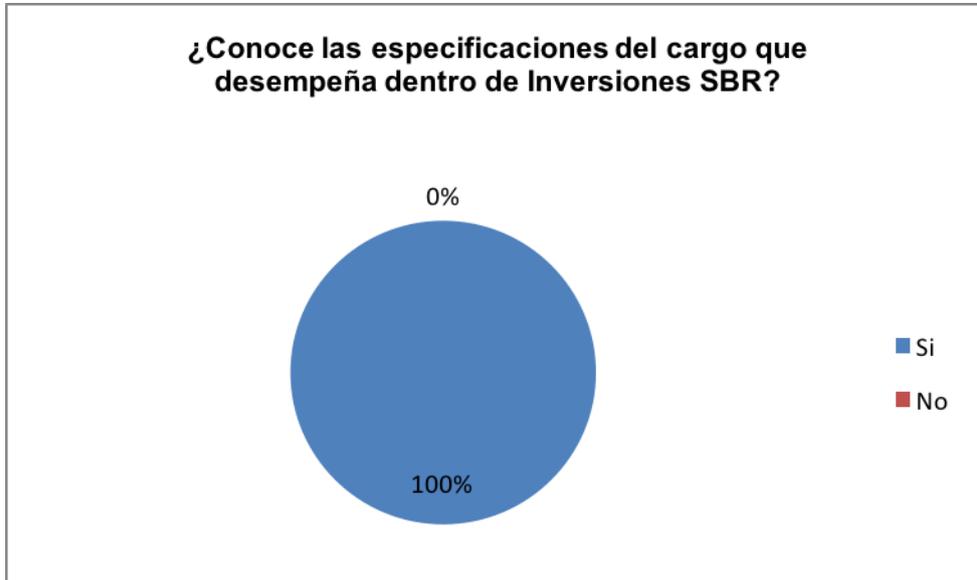


Gráfico 8 Pregunta N- 6 ¿Conoce las especificaciones del cargo que desempeña dentro de Inversiones SBR?

El resultado de esta pregunta demuestra que el 100% del personal encuestado dice conocer las especificaciones del cargo que desempeña dentro de la empresa.

Gráfico N 11. Pregunta N- 7 ¿Usted se siente valorado en su lugar de trabajo, por qué?

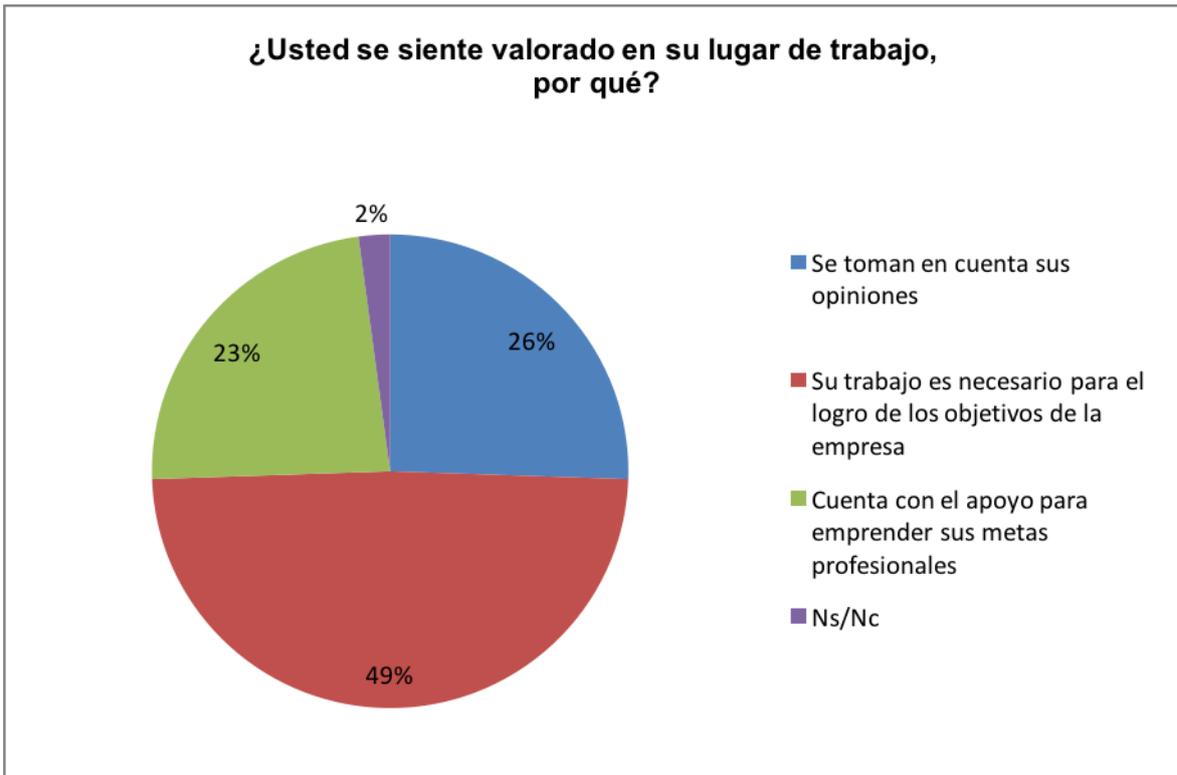


Gráfico 9 Pregunta N- 7 ¿Usted se siente valorado en su lugar de trabajo, por qué?

La pregunta N-7 refleja que el 49% de los encuestados se siente valorado en su lugar de trabajo porque considera que: **“Su trabajo es necesario para el logro de los objetivos de la empresa”**. Mientras un 26% cree que es porque **“Se toman en cuenta sus opiniones”**. Un 23% selecciono la opción de **“Cuenta con el apoyo para emprender sus metas profesionales”**, el 2% de los encuestados no respondieron.

Gráfico N 12. Pregunta N- 8 ¿Considera usted que mantiene buenas relaciones laborales e interpersonales con sus compañeros de trabajo?

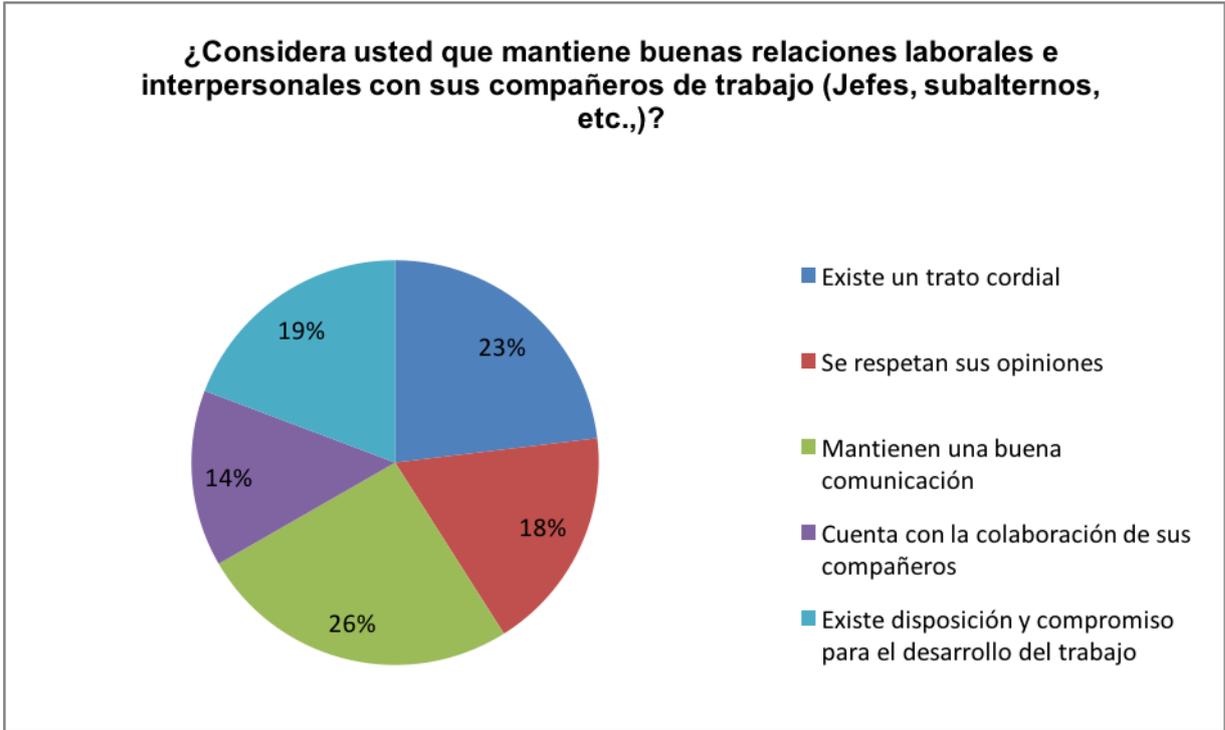


Gráfico 10 Pregunta N- 8 ¿Considera usted que mantiene buenas relaciones laborales e interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Esta pregunta fue sugerida por la Lic. Dagmary Requena, jefe de Recursos Humanos de la empresa, quien consideró importante conocer cómo estaban las relaciones interpersonales y laborales dentro de la empresa. Atendiendo sus sugerencias, se diseñó la pregunta N-8, a la cual los encuestados respondieron de la siguiente manera: **“Existe un trato cordial”** con 23%, **“Se respetan sus opiniones”** 18%, **“Mantiene una buena comunicación”** 26%, **“Cuenta con la colaboración de sus compañeros de trabajo”** 14%, **“Existe disposición y compromiso para el desarrollo del trabajo”** 19%.

Gráfico N 13. Pregunta N- 9 ¿Usted Considera que forma parte de la familia de Inversiones SBR?

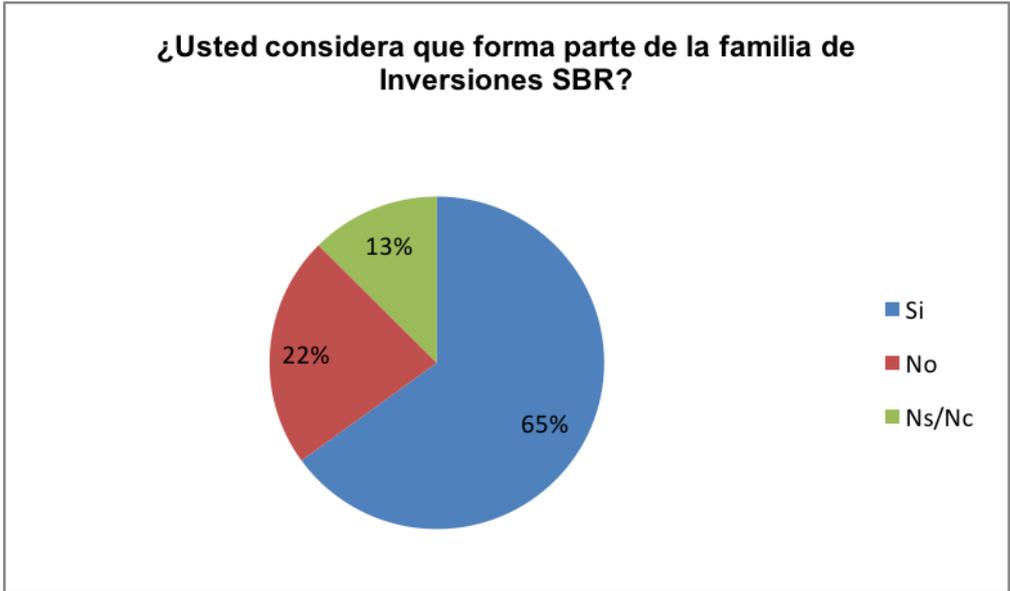


Gráfico 11 Pregunta N- 9 ¿Usted Considera que forma parte de la familia de Inversiones SBR?

La pregunta N-9, demuestra que el 65% de los encuestados se considera parte de la familia de Inversiones SBR, mientras un 22% no se considera parte de la familia de la empresa. El 13% de los encuestados, prefirió no contestar.

Gráfico N 14. Pregunta N- 10 ¿Conoce de forma inmediata las decisiones que se toman en la empresa?

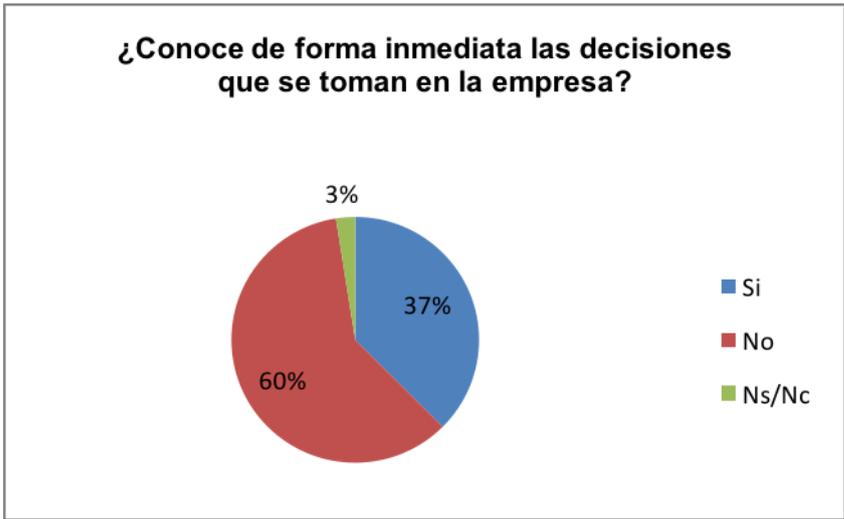


Gráfico 12 Pregunta N- 10 ¿Conoce de forma inmediata las decisiones que se toman en la empresa?

Los resultados de la pregunta N-10, evidencia que el 60% de los encuestados no conoce de forma inmediata las decisiones que toma la empresa, mientras que el 37% de la muestra, indica que sí. Un 3% prefirió no contestar.

Es importante destacar que muchos de los empleados que respondieron de forma afirmativa, fueron los gerentes y algunos jefes de departamentos, el personal de rangos medios-bajos, consideró que **“no conocen de forma inmediata las decisiones que se toman en la empresa”**.

Gráfico N 15. Pregunta N- 11 ¿Conoce usted la información que contiene el portal corporativo de la empresa?

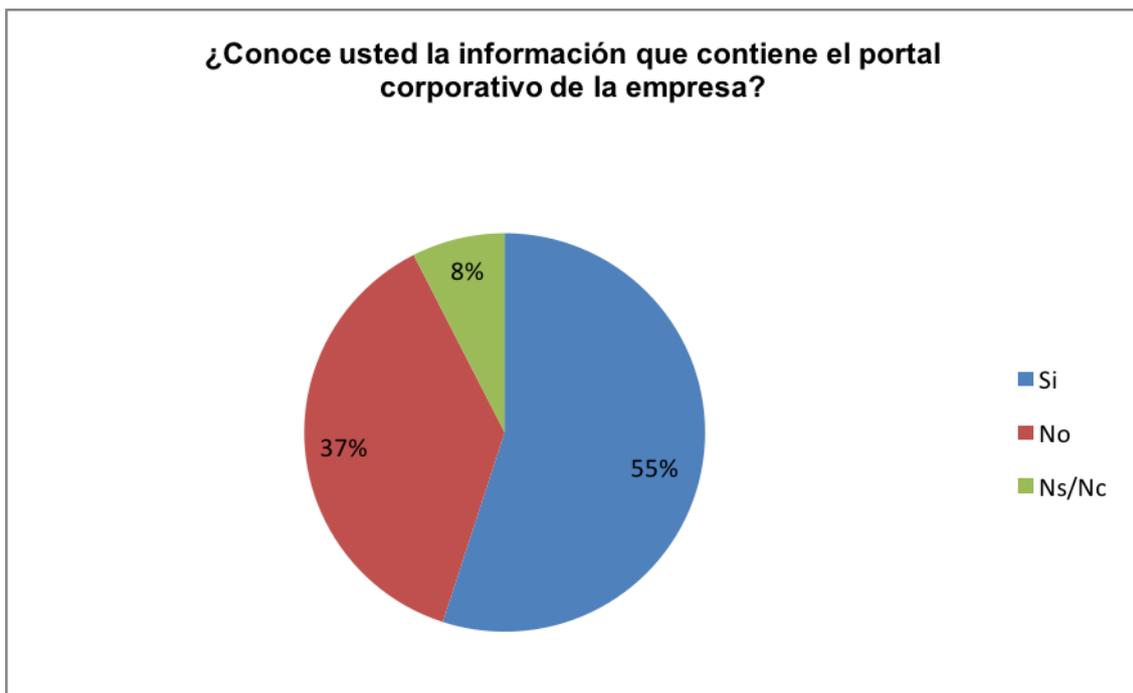


Gráfico 13 Pregunta N- 11 ¿Conoce usted la información que contiene el portal corporativo de la empresa?

Pese al esfuerzo que ha hecho la empresa por mantener actualizado su portal corporativo el 55% de los empleados de Inversiones SBR, aseguran no

conocer la información que contiene el portal. Un 37% afirma conocer la información y un 8% de los encuestados, decidió no contestar.

Gráfico N 16. Pregunta N- 12 ¿A través de que medio interno se mantiene informado?

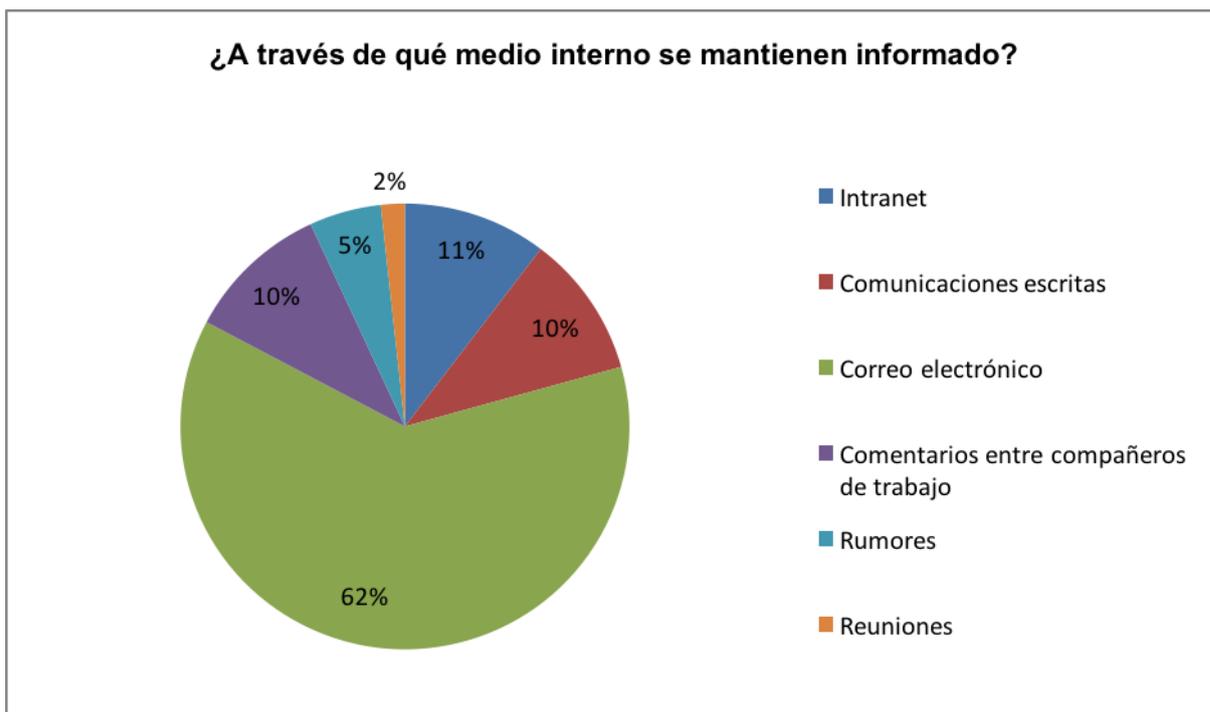


Gráfico 14 Pregunta N- 12 ¿A través de que medio interno se mantiene informado?

Como ya se ha evidenciado a lo largo de la investigación, a través de las entrevistas y la información suministrada por algunos representantes de la empresa, el medio interno más utilizado por los empleados de Inversiones SBR es el correo electrónico. En estos resultados, el 62 % de los encuestados aseguran que el medio más utilizado para mantenerse informados es el correo electrónico. Un 11% se informa a través de la intranet, mientras que otros lo hace por comunicaciones escritas (10%), otro 10% hace por medio de los comentarios entre compañeros de trabajo. Hay un 5% que asegura que lo

hace vía rumores. A pesar de que las carteleras fue una de las opciones a ser seleccionadas, nadie optó por ella.

Gráfico N 17. Pregunta N- 13 ¿Considera usted que en la información que recibe el mensaje es claro y llega a tiempo?

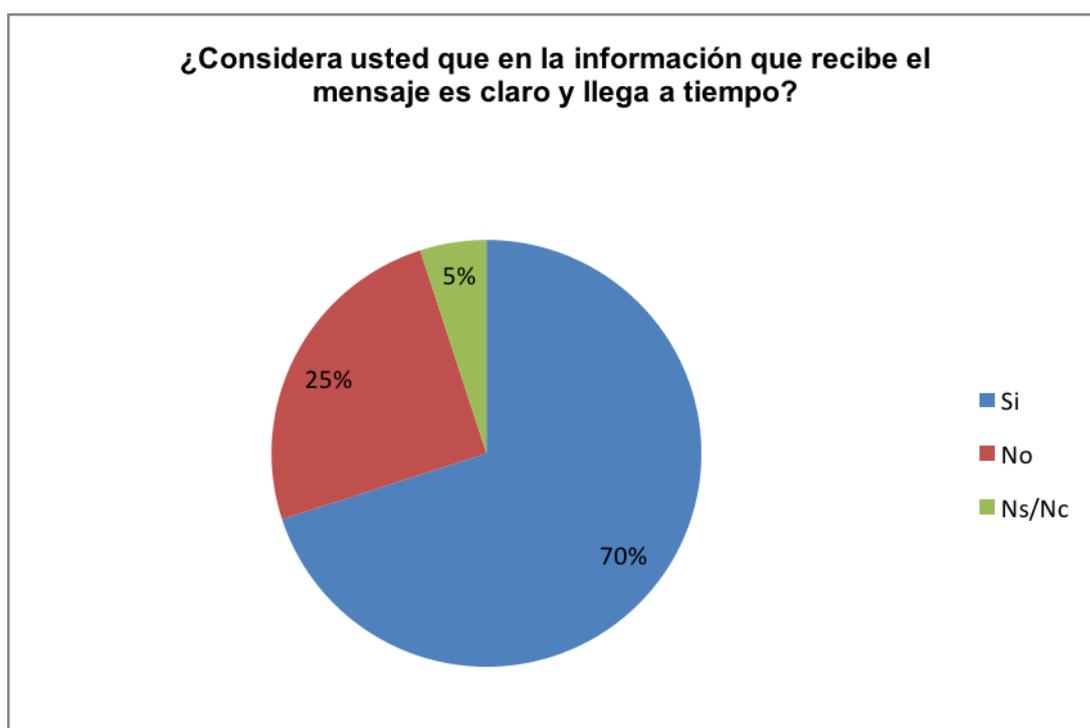


Gráfico 15 Pregunta N- 13 ¿Considera usted que en la información que recibe el mensaje es claro y llega a tiempo?

El 70% de los encuestados aseguran con su respuesta que la información que reciben en la empresa, su mensaje es claro y llega a tiempo. El 25% no lo considera así. Un 5 % no contestó la pregunta.

Es importante destacar que muchos de los empleados que respondieron de forma afirmativa, fueron los gerentes y algunos jefes de departamentos, el personal de rangos medios-bajos, consideraron que para ellos la información que reciben no es clara y tampoco llega a tiempo.

Gráfico N 18. Pregunta N- 14 ¿De quién recibe mayor información?

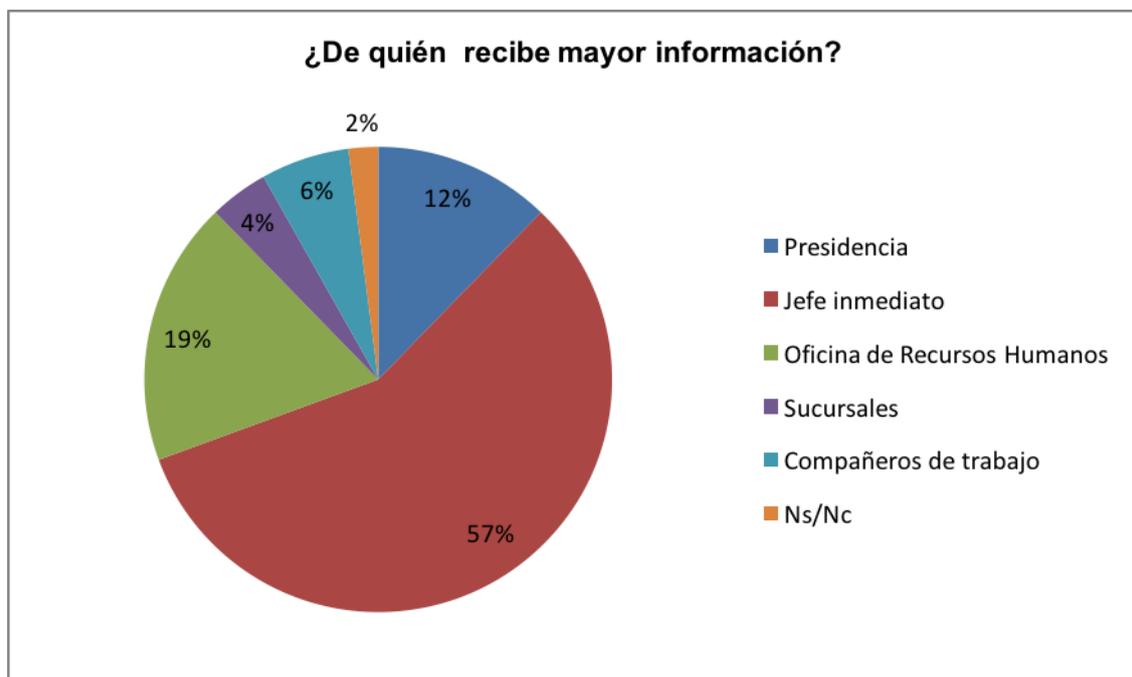


Gráfico 16 Pregunta N- 14 ¿De quién recibe mayor información?

Al preguntarles a los encuestados de quien reciben mayor información, la opción más respondida fue el de su **“jefe inmediato”** con 57%. La segunda opción más escogida fue de la **“oficina de recursos humanos”** con un 19%. Un 12% asegura que recibe información de la **“presidencia”** de la empresa. Al responder muchos de los encuestados lo hicieron desde el punto de vista de su desempeño dentro de la empresa, por ejemplo el 4% que hicieron referencia a las **“sucursales”** y el 6% que cree que recibe más información de sus **“compañeros de trabajo”** (choferes, mensajeros, vigilantes, etc.). Hubo un 2% que no respondió la pregunta.

Gráfico N 19. Pregunta N- 15 ¿A través de que medio te gustaría estar informado sobre las actividades (internas y externas) que realiza la empresa?

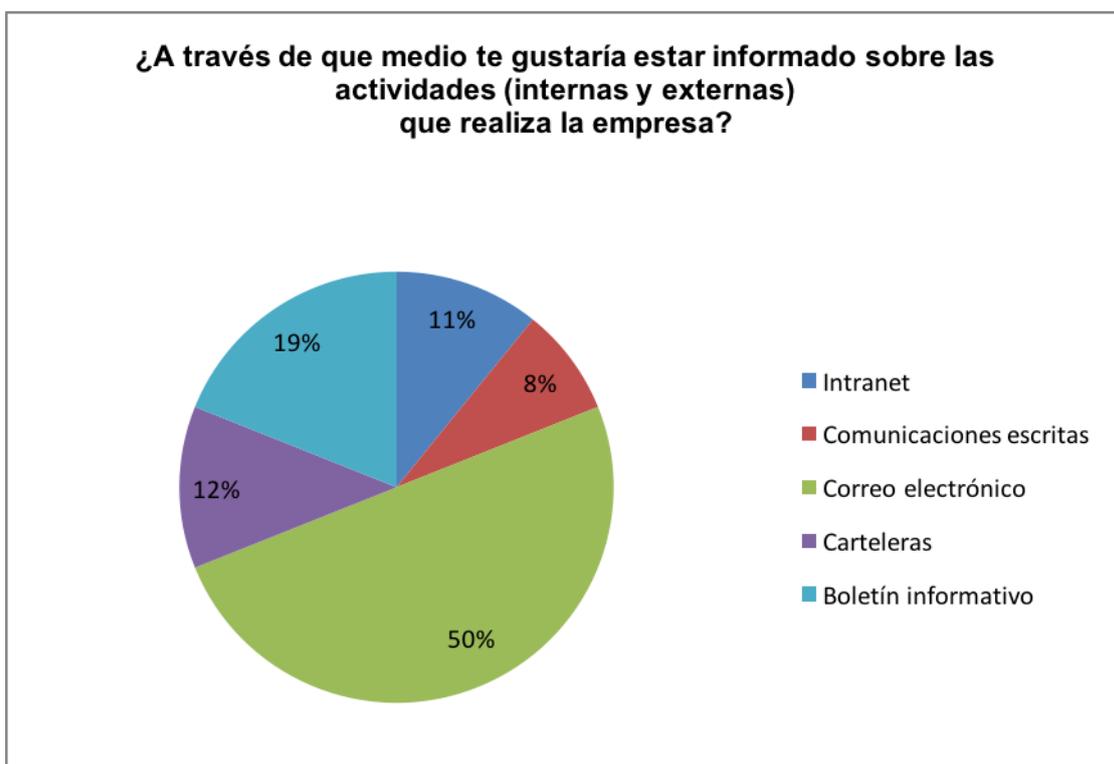


Gráfico 17 Pregunta N- 15 ¿A través de que medio te gustaría estar informado sobre las actividades (internas y externas) que realiza la empresa?

Una vez más los encuestados manifiestan que la mejor forma de estar comunicados sobre las actividades tanto internas, como externas que realiza la empresa, es a través del correo electrónico con un 50%. Al 19% de los encuestados le gustaría contar con un boletín informativo. Un 12% considera a las carteleras como una buena opción. Otros prefieren la intranet (11%) y al 8% le gustaría estar informado vía comunicaciones escritas.

Gráfico N 20. Pregunta N- 16 ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Inversiones SBR?

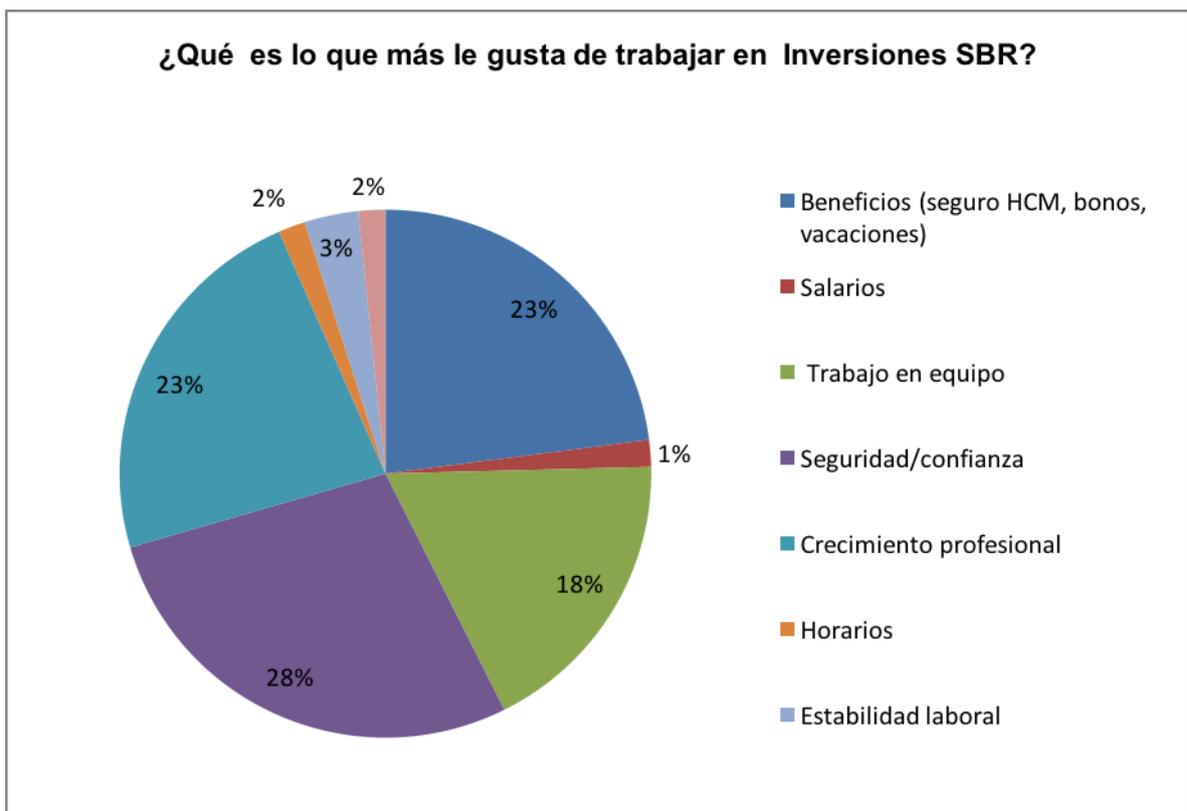


Gráfico 18 Pregunta N- 16 ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Inversiones SBR?

La pregunta N-16 tiene que ver con las preferencias o motivos de los encuestados por los cuales se encuentran laborando en Inversiones SBR. El 28% de los encuestados considera que la empresa le brinda **seguridad y confianza**. Un 23% considera que se le brinda **crecimiento profesional**, otro 23% apunta a los **beneficios** (Seguro HCM, bonos, vacaciones, etc.). Un 18% cree que el **trabajo en equipo** es importante, mientras que un 3% piensa que la empresa le da **estabilidad laboral**. Un 2% cree con los **horarios** son flexibles y otro 2% decidió no responder.

Gráfico N 21. Pregunta N- 17 ¿A quién identificas como el líder de la empresa?

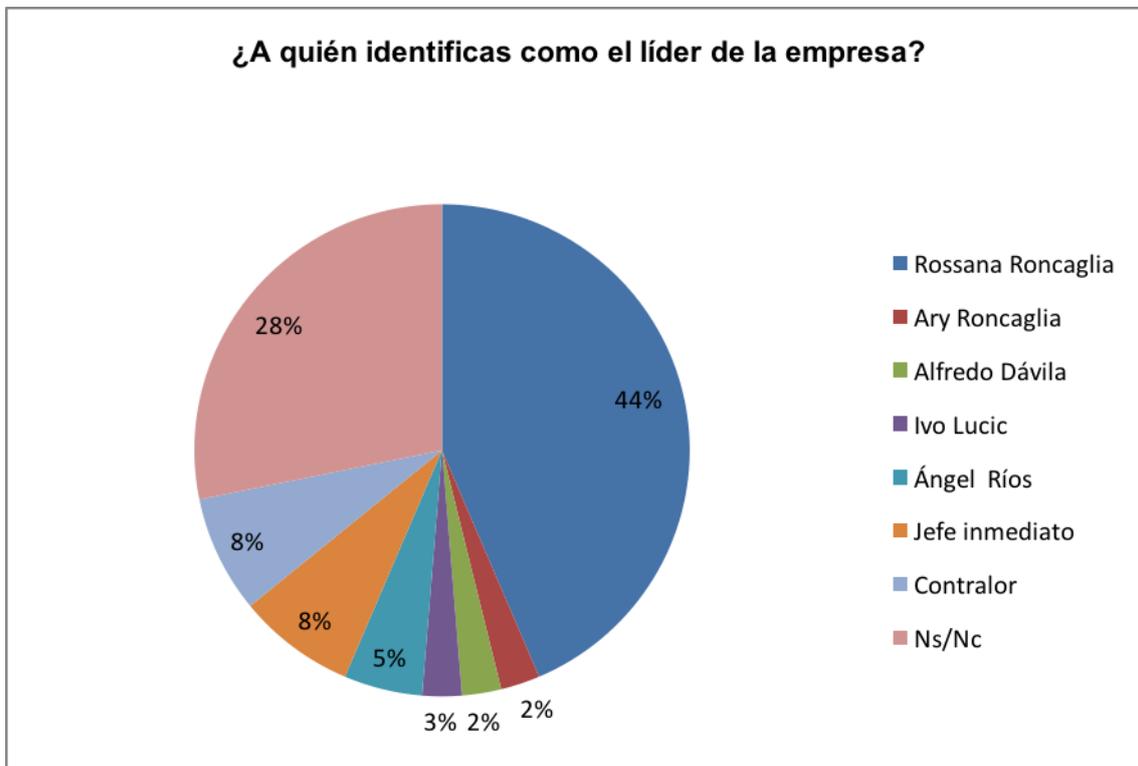


Gráfico 19 Pregunta N- 17 ¿A quién identificas como el líder de la empresa?

Esta pregunta deja claro el problema de liderazgo que tiene la empresa, aunque su presidenta asume que ella es la líder de la misma, los encuestados creen que el liderazgo de la empresa está en manos de varias personas. Sin embargo, la opción más elegida es la de la **presidenta**, Lic. Rossana Roncaglia, con un 44%. La otra opción más seleccionada fue de **No sabe/No contesta**. Un 8% cree que el líder es su **jefe inmediato**, mientras que otro 8% es el Sr. Alfredo Dávila (jefe de departamento); un 5% para el Sr. Ángel Ríos, gerente de una de las sucursales. Para otros el Sr. Ivo Lucic, gerente de comercialización es su líder 3%. También se plantearon nombres como el de Lic. Ary Roncaglia, hermana de la presidenta y la segunda accionista

mayoritaria de la empresa, con un 2%. Otro 8% consideró que el líder de la empresa, era el contralor.

Una vez más, es importante destacar que muchos de los empleados que identificaron a la Lic. Rossana Roncaglia, fueron los gerentes y algunos jefes de departamentos, el personal de rangos medios-bajos, consideraron que para ellos sus jefes inmediatos son sus líderes, muchos otros decidieron no responder posiblemente por no tenerlo claro.

Gráfico N 22. Pregunta N- 18 ¿Conoce cuántas sucursales tiene Inversiones SBR en el territorio nacional?



Gráfico 20 Pregunta N- 18 ¿Conoce cuántas sucursales tiene Inversiones SBR en el territorio nacional?

Todos los encuestados (100%) respondieron afirmativamente a la pregunta sobre si conocían cuantas sucursales tiene Inversiones SBR en el territorio nacional.

En el caso de que la respuesta fuese afirmativa, los encuestados debían indicar en números (del 1 al 10), cuántas eran las sucursales.

Gráfico N 23. Complemento de la pregunta N-18. Si la respuesta es afirmativa, indique por favor, cuantas sucursales son (utilizando números del 1 al 10)

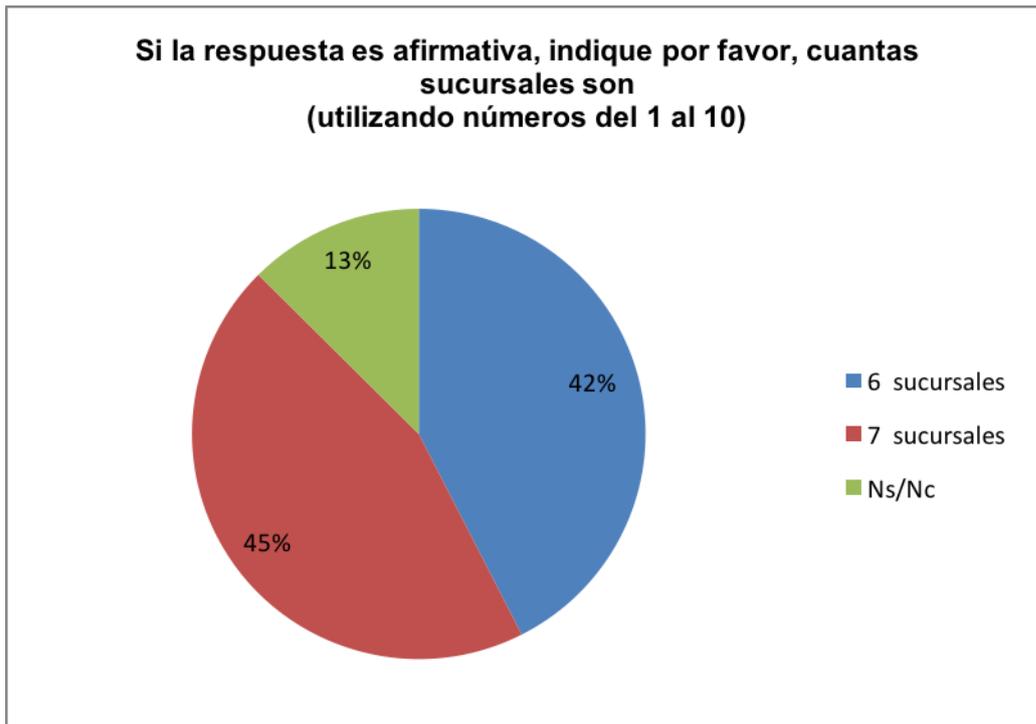


Gráfico 21 Complemento de la pregunta N-18. Si la respuesta es afirmativa, indique por favor, cuantas sucursales son (utilizando números del 1 al 10)

El complemento de la pregunta N-18, demuestra que los encuestados no tienen claro que Inversiones SBR cuenta con 6 sucursales y una oficina principal. El 45% de los encuestados considera que la empresa cuenta con 7 sucursales. El otro 42% está seguro de que son 6 sucursales. Un 13% decidió no contestar.

Gráfico N 24. Pregunta N- 19 ¿Usted tiene conocimiento o conoce al personal que labora en las sucursales que tiene inversiones SBR en el territorio nacional?

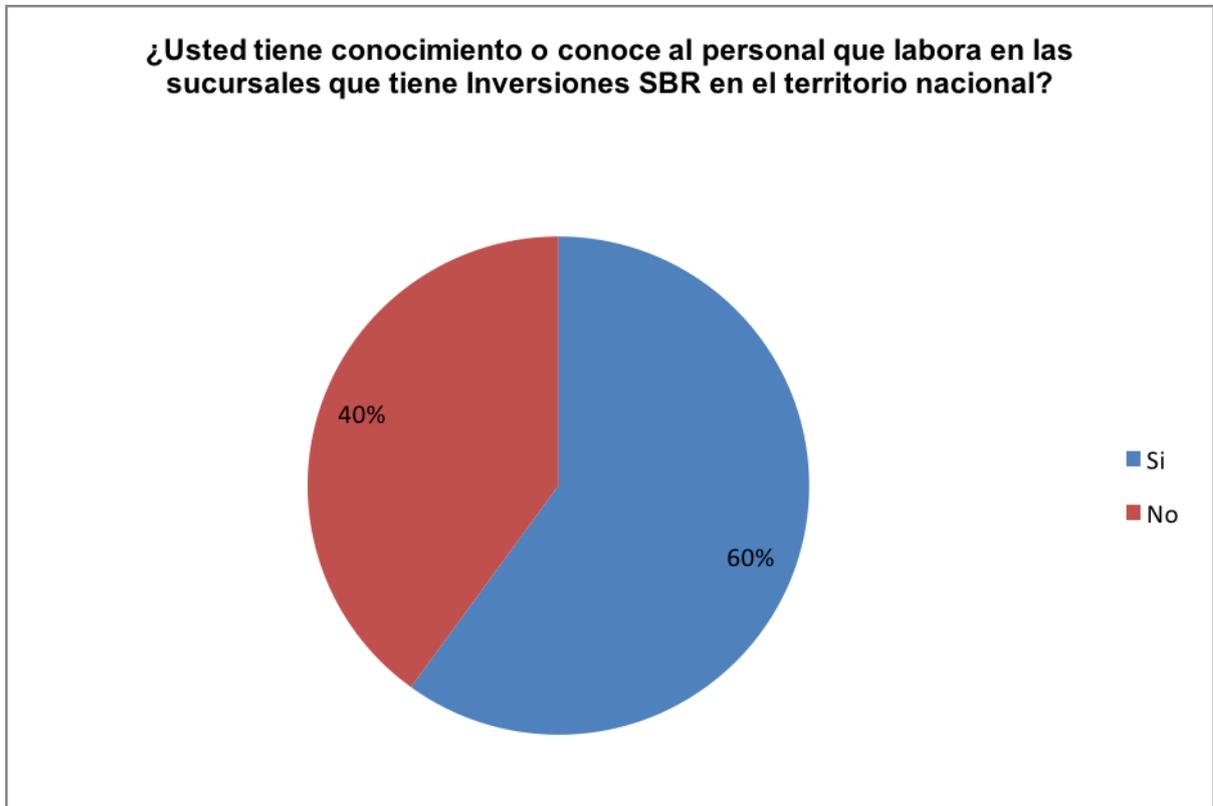


Gráfico 22 Pregunta N- 19 ¿Usted tiene conocimiento o conoce al personal que labora en las sucursales que tiene inversiones SBR en el territorio nacional?

Esta pregunta se realizó para conocer si los actores internos que laboran dentro la empresa, conoce a sus compañeros de trabajo, tanto a los que trabajan en la sede principal, así como en las otras sucursales que se encuentran a lo largo del territorio nacional. Un 60% de los encuestados asegura conocer a los empleados que trabajan en sucursales u oficina principal. Muchas de estas personas que respondieron afirmativamente hicieron comentarios como que los conocían vía telefónica o por otra referencia, pero ellos optaron por la opción del “sí” por considerarlos familiares en el desempeño de su trabajo. El 40% restante, no conoce al personal que labora en otras oficinas.

ANEXO N-4



Colegio Nacional de Periodistas
Seccional Carabobo

Tablas de Honorarios Profesionales para Periodistas

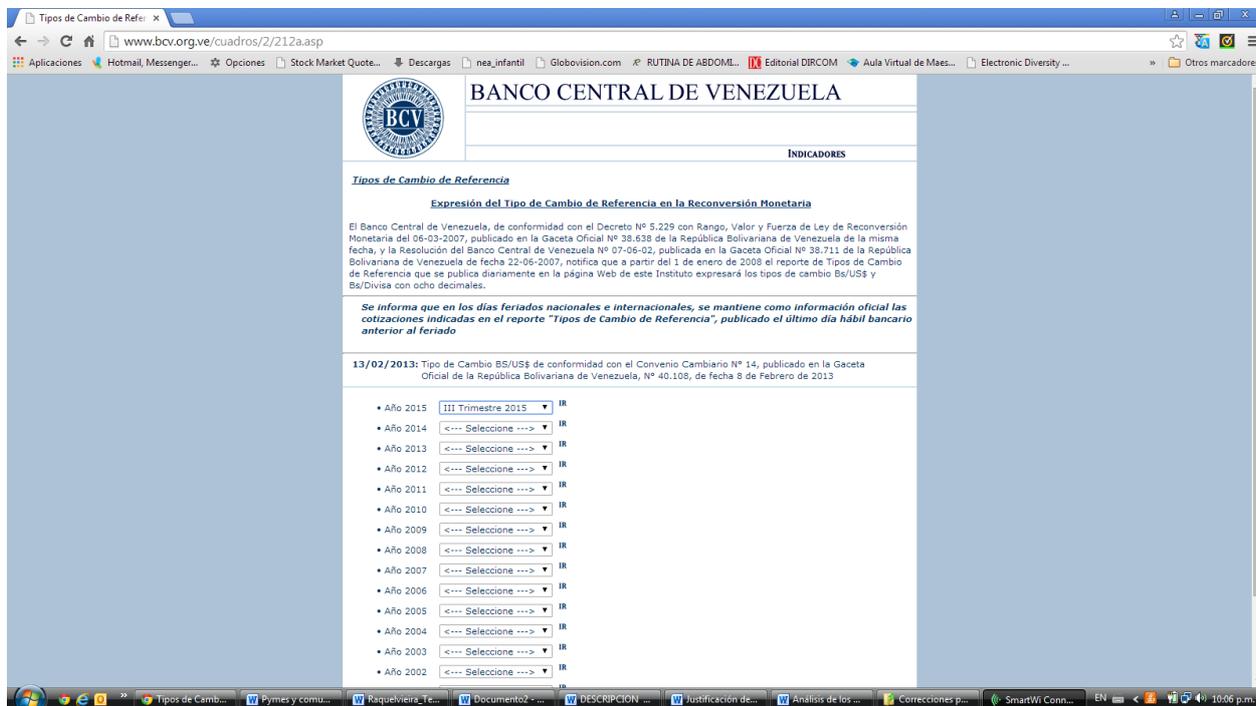
Sabemos que las instituciones públicas deben tener un tabulador salarial solo por pasos y grados, en los cuales se toma en cuenta años de servicios, grados de instrucción (si tiene estudios de cuarto nivel, entre otros) pero esta tabla de Honorarios profesionales de fungir como sugerencia.

Salarios Mínimos para Periodistas			Salarios Mínimos para Periodistas en Cargos de Jefatura			
	Salario Básico Mínimo para periodistas	Periodistas Con más de 5 años de ejercicio y Estudios de 4to Nivel		Adjuntos a Jefes de Departamento de prensa	Jefes de Departamento De prensa, RRPP y/o Protocolo	Directores o jefes de división informativa
Instituciones Publicas	Entre 33 Unidades Tributarias (2.508,00 BsF) Y 44 Unidades Tributarias (3.344,00 BsF)	65 Unidades Tributarias Bs. 4.940,00	Instituciones Publicas	75 Unidades Tributarias Bs. 5.700,00	85 Unidades Tributarias Bs. 6.460,00	95 Unidades Tributarias Bs. 7.220,00
Medios y empresas	Entre 33 Unidades Tributarias (2.508,00 BsF) Y 44 Unidades Tributarias (3.344,00 BsF)	65 Unidades Tributarias Bs. 4.940,00	Medios y empresas	65 Unidades Tributarias Bs. 5.700,00	85 Unidades Tributarias Bs. 6.460,00	95 Unidades Tributarias Bs. 7.220,00

COLEGIO NACIONAL DE PERIODISTAS SECCIONAL CARABOBO

Dirección: Final Avenida Las FERIA. Sede Casa del Periodista
Correo electrónico: cnpcarabobo@gmail.com / Teléfono: 0241-8471752

ANEXO N-5



Recuperado el 10 de junio de 2015 de: <http://www.bcv.org.ve/cuadros/2/212a.asp>.

Tipos de Cambio de Referencia

Expresión del Tipo de Cambio de Referencia en la Reconversión Monetaria

“El Banco Central de Venezuela, de conformidad con el Decreto N° 5.229 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reconversión Monetaria del 06-03-2007, publicado en la Gaceta Oficial N° 38.638 de la República Bolivariana de Venezuela de la misma fecha, y la Resolución del Banco Central de Venezuela N° 07-06-02, publicada en la Gaceta Oficial N° 38.711 de la República Bolivariana de Venezuela de fecha 22-06-2007, notifica que a partir del 1 de enero de 2008 el reporte de Tipos de Cambio de Referencia que se publica diariamente en la página Web de este Instituto expresará los tipos de cambio Bs/US\$ y Bs/Divisa con ocho decimales”.