

TESIS  
0052006  
C3



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACION SOCIAL  
MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE  
COMUNICACIÓN INTERNA:  
CASO EUROCAMIONES, C.A.**

Proyecto de Investigación presentado por:

Claudia A. CASTAGNETTI

Y

Giannina TORRES

A la

Escuela de Comunicación Social  
Como un requisito parcial para obtener el título de  
Licenciado en Comunicación Social

Profesor Guía:

Carolina FERNÁNDEZ

Caracas, Septiembre 2006

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
-------------------	----

### I. MARCO CONCEPTUAL

#### CAPÍTULO I: LA EMPRESA

Definición.....	15
Características de la empresa. ....	16

#### CAPÍTULO 2: LA CULTURA EMPRESARIAL

2.1 Definición de cultura empresarial.....	19
2.2 Imagen de la empresa.....	21

#### CAPÍTULO 3: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes.....	23
3.2 Definición de comunicación organizacional.....	24
3.3 Funciones de la comunicación organizacional.....	25
3.4 Ámbitos de la comunicación organizacional.....	25
3.5 Comunicación organizacional interna y externa.....	26

#### CAPÍTULO 4: COMUNICACIÓN INTERNA

4.1 Definición de la comunicación interna.....	27
4.2 Redes comunicativas. ....	28
4.3 Relación entre comunicación interna y cultura empresarial.....	32

#### CAPÍTULO 5: LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

5.1 Definición.. ....	33
5.2 Objetivos de la estrategia comunicacional.....	33

5.3 El plan de comunicación interna.....	34
5.4 Desarrollo del plan de comunicación interna.....	35
5.5 Medios de comunicación interna.....	36
5.6 Mercadeo interno.....	37

## **II. MARCO REFERENCIAL**

### **CAPÍTULO I: IVECO**

1.1 IVECO en el ámbito internacional	
1.1.1 Historia.. ..	38
1.1.2 Objetivos. ....	39
1.1.3 Estructura de la empresa.....	39
1.1.4 Los productos y la producción.....	39
1.2 IVECO Venezuela	
1.2.1 Historia de IVECO VENEZUELA, C.A.....	40
1.2.2 Los productos.....	42

### **CAPÍTULO 2: EUROCAMIONES, C.A.**

2.1 Historia.....	43
2.2 Productos y servicios.....	43
2.3 Misión corporativa.....	44
2.4 Visión corporativa.....	44
2.5 Objetivos corporativos.....	45

## **III. MÉTODO**

1.1 Objetivo general.....	46
1.2 Objetivos específicos.....	46
1.3 Tipo de investigación.....	46
1.4 Diseño de la investigación.....	48

1.5 Fuentes de referencia.....	48
1.6 Variable de la investigación.....	49
1.7 Operacionalización de la variable.....	50
1.8 Unidades de análisis.....	55
1.9 Muestra.....	56
1.10 Instrumentos de medición.....	57
1.11 Fases de la investigación.....	59
1.12 Validación de instrumentos.....	70

#### **IV. RESULTADOS**

1.1 Matriz de análisis de la U.A.1.....	71
1.2 Resultados de la U.A.2	
1.2.1 Área administrativa.....	81
1.2.2 Área operativa. ....	107
1.2.3 Área administrativa y operativa.....	131
1.3 Matriz de análisis de la U.A.2	
1.3.1 Área administrativa.....	158
1.3.2 Área operativa. ....	171
1.4 Matriz de análisis de la U.A.3.....	182

#### **V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....189**

#### **VI. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.....202**

1.1 Antecedentes... ..	202
1.2 Situación actual... ..	202
1.3 Objetivos de la estrategia comunicacional.....	203
1.4 Problema / Solución.....	203
1.5 Target.....	205
1.6 Posicionamiento. ....	206

1.7 Promesa básica.....	206
1.8 Concepto creativo.....	206
1.9 Logotipo, misión, visión y objetivos.....	208
1.10 Desarrollo de la estrategia comunicacional.....	210
<b>PIEZAS.....</b>	<b>220</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>247</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>255</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### TABLAS

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Tabla #1.....	51
---------------	----

#### UNIDADES DE ANÁLISIS

Tabla #2: Integrantes de la U.A.1. ....	55
---	----

Tabla #3: Integrantes de la U.A.2.. ....	56
--	----

#### MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA U.A.1

Tabla #4.....	71
---------------	----

#### RESULTADOS DE LA U.A.2

##### Área Administrativa

Tabla #5.....	81
---------------	----

Tabla #6.....	82
---------------	----

Tabla #7.....	83
---------------	----

Tabla #8.....	84
---------------	----

Tabla #9.....	85
---------------	----

Tabla #10.....	86
----------------	----

Tabla #11.....	86
----------------	----

Tabla #12.....	87
----------------	----

Tabla #13.....	88
----------------	----

Tabla #14.....	89
----------------	----

Tabla #15.....	90
----------------	----

Tabla #16.....	90
----------------	----

Tabla #17.....	91
----------------	----

Tabla #18.....	92
----------------	----

Tabla #19.....	92
Tabla #20.....	93
Tabla #21.....	94
Tabla #22.....	94
Tabla #23.....	95
Tabla #24.....	96
Tabla #25.....	96
Tabla #26.....	97
Tabla #27.....	98
Tabla #28.....	99
Tabla #29.....	99
Tabla #30.....	100
Tabla #31.....	101
Tabla #32.....	101
Tabla #33.....	102
Tabla #34.....	103
Tabla #35.....	104
Tabla #36.....	105
Tabla #37.....	105
Tabla #38.....	106
<b>Área Operativa</b>	
Tabla #39.....	107
Tabla #40.....	107
Tabla #41.....	108
Tabla #42.....	109
Tabla #43.....	110
Tabla #44.....	111
Tabla #45.....	111
Tabla #46.....	112

Tabla #47.....	113
Tabla #48.....	113
Tabla #49.....	114
Tabla #50.....	115
Tabla #51.....	115
Tabla #52.....	116
Tabla #53.....	117
Tabla #54.....	117
Tabla #55.....	118
Tabla #56.....	119
Tabla #57.....	119
Tabla #58.....	120
Tabla #59.....	121
Tabla #60.....	121
Tabla #61.....	122
Tabla #62.....	123
Tabla #63.....	123
Tabla #64.....	124
Tabla #65.....	125
Tabla #66.....	125
Tabla #67.....	126
Tabla #68.....	127
Tabla #69.....	128
Tabla #70.....	129
Tabla #71.....	129
Tabla #72.....	130
<b>Área administrativa y operativa</b>	
Tabla #73.....	131
Tabla #74.....	132

Tabla #75.....	132
Tabla #76.....	133
Tabla #77.....	134
Tabla #78.....	135
Tabla #79.....	135
Tabla #80.....	136
Tabla #81.....	137
Tabla #82.....	138
Tabla #83.....	139
Tabla #84.....	139
Tabla #85.....	140
Tabla #86.....	141
Tabla #87.....	141
Tabla #88.....	142
Tabla #89.....	134
Tabla #90.....	143
Tabla #91.....	144
Tabla #92.....	145
Tabla #93.....	145
Tabla #94.....	146
Tabla #95.....	147
Tabla #96.....	147
Tabla #97.....	148
Tabla #98.....	149
Tabla #99.....	149
Tabla #100.....	150
Tabla #101.....	151
Tabla #102.....	152
Tabla #103.....	154
Tabla #104.....	156

Tabla #105.....	156
Tabla #106.....	157

Gráfico #20

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA U.A.2**

Tabla #107: Área Administrativa.....	158
Tabla #108: Área Operativa.....	171

Gráfico #21

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA U.A.3**

Tabla #109.....	182
-----------------	-----

Gráfico #27

**GRÁFICOS**

**RESULTADOS DE LA U.A.2**

**Área Administrativa**

Gráfico #1.....	81
Gráfico #2.....	82
Gráfico #3.....	83
Gráfico #4.....	84
Gráfico #5.....	85
Gráfico #6.....	86
Gráfico #7.....	87
Gráfico #8.....	87
Gráfico #9.....	88
Gráfico #10.....	89
Gráfico #11.....	90
Gráfico #12.....	91
Gráfico #13.....	91
Gráfico #14.....	92
Gráfico #15.....	93
Gráfico #16.....	93
Gráfico #17.....	94

Gráfico #18.....	95
Gráfico #19.....	95
Gráfico #20.....	96
Gráfico #21.....	97
Gráfico #22.....	98
Gráfico #23.....	98
Gráfico #24.....	99
Gráfico #25.....	100
Gráfico #26.....	100
Gráfico #27.....	101
Gráfico #28.....	102
Gráfico #29.....	102
Gráfico #30.....	103
Gráfico #31.....	104
Gráfico #32.....	105
Gráfico #33.....	106
Gráfico #34.....	106

Gráfico #35

### Área Operativa

Gráfico #35.....	107
Gráfico #36.....	108
Gráfico #37.....	108
Gráfico #38.....	109
Gráfico #39.....	110
Gráfico #40.....	111
Gráfico #41.....	112
Gráfico #42.....	112
Gráfico #43.....	113
Gráfico #44.....	114
Gráfico #45.....	114

Gráfico #46.....	115
Gráfico #47.....	116
Gráfico #48.....	116
Gráfico #49.....	117
Gráfico #50.....	118
Gráfico #51.....	118
Gráfico #52.....	119
Gráfico #53.....	120
Gráfico #54.....	120
Gráfico #55.....	121
Gráfico #56.....	122
Gráfico #57.....	122
Gráfico #58.....	123
Gráfico #59.....	124
Gráfico #60.....	124
Gráfico #61.....	125
Gráfico #62.....	126
Gráfico #63.....	126
Gráfico #64.....	127
Gráfico #65.....	128
Gráfico #66.....	129
Gráfico #67.....	130
Gráfico #68.....	130

Gráfico #97.....

#### **Área administrativa y operativa**

Gráfico #69.....	131
Gráfico #70.....	132
Gráfico #71.....	133
Gráfico #72.....	133
Gráfico #73.....	134

Gráfico #74.....	135
Gráfico #75.....	136
Gráfico #76.....	136
Gráfico #77.....	137
Gráfico #78.....	138
Gráfico #79.....	139
Gráfico #80.....	140
Gráfico #81.....	140
Gráfico #82.....	141
Gráfico #83.....	142
Gráfico #84.....	142
Gráfico #85.....	143
Gráfico #86.....	144
Gráfico #87.....	144
Gráfico #88.....	145
Gráfico #89.....	146
Gráfico #90.....	146
Gráfico #91.....	147
Gráfico #92.....	148
Gráfico #93.....	148
Gráfico #94.....	149
Gráfico #95.....	150
Gráfico #96.....	150
Gráfico #97.....	151
Gráfico #98.....	153
Gráfico #99.....	155
Gráfico #100.....	156
Gráfico #101.....	157
Gráfico #102.....	157

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la comunicación en las organizaciones ha adquirido mucha importancia, ya que para cualquier empresa, una adecuada comunicación interna fortalece y mejora el sentido de pertenencia, la identificación, la motivación y el compromiso de los empleados con la organización, alineando los resultados hacia la dirección deseada y contribuyendo al incremento de la productividad. Esto ha llevado a que la mayoría de las empresas en el ámbito mundial vuelquen gran parte de su atención en la mejoría de la comunicación interna entre sus empleados, porque elimina muchas de las trabas que hay dentro de la organización para llegar al producto final.

Para lograr mejorar, potenciar y fortalecer la relación organización – comunicación, se necesita implementar una estrategia que mejore la comunicación interna de la empresa; con el fin de conocer las características, fortalezas y debilidades de los medios y acciones, a través de los cuales se envían mensajes a los empleados, con la finalidad de garantizar la efectividad de las tareas asignadas.

Específicamente, la empresa EUROCAMIONES C.A., no escapa ante la necesidad de lograr esta relación: organización – comunicación para mejorar el clima organizacional y las comunicaciones internas de la misma. Por su parte la empresa que nace en el año 1998 con un pequeño taller que prestaba servicios a camiones provenientes tanto de la planta ensambladora de IVECO como de clientes externos, actualmente es un taller autorizado de la empresa IVECO Venezuela, que ofrece a sus clientes desde la venta de camiones hasta la oferta de una gama variada de servicios y productos (repuestos, lubricantes, cauchos, etc.) de primera calidad que permiten cubrir todas las necesidades del cliente en un mismo lugar.

La cercanía de sus instalaciones a la ensambladora IVECO Venezuela y el buen servicio prestado a sus clientes externos, ha hecho que la empresa crezca y busque mejorar para poder satisfacer todas las necesidades que se presenten en el mercado. Pero sus directores están conscientes de que para que continúen estos cambios positivos no sólo hay que cumplir con las expectativas y necesidades del público externo, sino también con su público interno: empleados.

Por todas estas razones, surge la idea de realizar una estrategia comunicacional que pueda ayudar a la empresa EUROCAMIONES C.A., a laborar en un clima organizacional sano que proyecte motivación e identidad a sus empleados y, en consecuencia, que mejoren las comunicaciones internas ya existentes. Para esto se pretende llevar a cabo un estudio sobre las relaciones y comunicaciones internas que se están realizando en la empresa, con el fin de mantener o multiplicar los aspectos positivos y minorizar o eliminar los aspectos negativos mediante una estrategia comunicacional que le permita no sólo lograr los objetivos planteados sino que además, se logre alcanzarlos en un ambiente íntegro y participativo donde la cultura de la empresa sea parte de la identidad, no sólo de los dueños sino también de todos sus empleados.

*El presente Trabajo de Grado constará de las siguientes etapas:*

La primera parte presenta una serie de conceptos que permiten entender qué es una empresa y qué elementos son necesarios para desarrollar una estrategia comunicacional, y en especial una estrategia de comunicación interna. En esta parte también se presenta un marco referencial que expone información específica acerca de la empresa Eurocamiones, C.A.

En la segunda parte, se explica todo lo referente a la metodología que se llevó a cabo para recopilar información y luego analizarla.

La tercera parte esta constituida por el desarrollo de la estrategia de comunicación interna para la empresa Eurocamiones, C.A.

### 1.1 Definición

Para concluir, la cuarta parte expone las conclusiones a las que llegaron las investigadoras así como las recomendaciones necesarias a tomar en cuenta para la empresa Eurocamiones, C.A.

construir un proyecto de comunicación

Pizzolante (2001) afirma que

sino que necesita tener en cuenta los aspectos materiales, económicos y gerencial que le permitan encontrar el camino que traiga los mejores resultados.

Para Pizzolante (2001) la comunicación es una figura por tres aspectos:

Entorno que incluye las oportunidades, audiencias específicas, el espacio donde se desarrolla la comunicación del público.

Contenido que incluye la separación de los contenidos, los rasgos de la comunicación, la vez da a conocer la identidad de la empresa y el compromiso de la empresa.

## I. MARCO CONCEPTUAL

### CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

#### 1.1 Definición

“La empresa es, ante todo, una comunidad de pensamiento, cuando varias personas se reúnen e intercambian valores e identifican aquellos que les llevan a construir un proyecto, forman una empresa”. (Pizzolante Negron, 2001, p.61).

Pizzolante (2001), afirma que el éxito de una empresa no es algo automático, sino que necesita tiempo y depende de su gestión. El empresario requiere no sólo aspectos materiales y tecnológicos sino también de personal humano y acierto gerencial que le permita alinear a todos los miembros de su equipo hacia un propósito común que traiga beneficios colectivos.

Para Pizzolante (2001) la empresa u organización se define como cualquier otra figura por tres conceptos:

— Entorno o imagen corporativa: es todo lo que rodea a la empresa, las oportunidades y amenazas frente a la *opinión pública* (cursiva agregada) y las audiencias específicas que forman parte del plan de negocio o de vida. Es en este espacio donde se forma la imagen de la misma, que puede ser distinta dependiendo del público.

— Contorno o identidad corporativa: es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de lo interno de la empresa, es decir es aquel que comunica los rasgos de la personalidad que ha creado la empresa (decisión estratégica) y que a su vez da a conocer su identidad mediante los valores y atributos que la conforman. La identidad de una empresa es muy importante a la hora de generar respeto, admiración, compromiso y lealtad a los públicos tanto externos como internos.

b. Dintorno o cultura corporativa: es la sustancia o todo aquello que encierra la empresa y que algunas veces no puede verse. Son aquellos rasgos intangibles (valores, normas, principios, etc.) que se manifiestan mediante ciertos comportamientos. La identidad y la cultura están estrechamente relacionadas, ya que mediante la primera se logra la tangibilidad de la cultura de las organizaciones.

## 1.2 Características de la empresa

En el libro *Comunicación Interna en la empresa* los autores Almenara, Romeo y Roca (2005), señalan la existencia de cinco características o elementos imprescindibles presentes en la empresa u organización:

— Están compuestas por individuos y grupos: que a su vez deben estar delimitados por las fronteras de la organización con el fin de que los mismos se autoidentifiquen, interactúen y conozcan el grado de dependencia con respecto a la organización. Cuando Almenara et al. se refieren a la existencia de grupos se deben clasificar a los mismos según las funciones que cumplan: formales (son grupos creados conscientemente por la organización para la consecución de los objetivos) e informales (sus roles no están previamente definidos y tienen un poder paralelo a la propia estructura organizacional de la empresa).

— Persiguen la consecución de determinados objetivos: dada la gran variedad de objetivos que pueden existir se distinguen tres categorías de organizaciones (Almenara et al., 2005; cp. Mayntz):

- a. Las organizaciones que se centran en la *coexistencia de sus miembros* (cursiva agregada), sus relaciones sociales, etc. Ej.: clubes, círculos de ocio y asociaciones recreativas.

- b. Las organizaciones que se centran en *actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas* (cursiva agregada). Ej.: escuelas, prisiones, universidades, hospitales, etc.
- c. Las organizaciones que quieren el logro de ciertos *resultados* o una determinada *acción hacia fuera de sí misma* (cursiva agregada). Ej.: asociaciones benéficas, cooperativas, sindicatos, empresas de servicios, etc.

\_ Diferencian las funciones y dividen el trabajo mediante una coordinación racional: para lograr los objetivos en una empresa u organización se requiere desempeñar tareas diversas y complejas que deben ser ejecutadas por personas que posean las habilidades y aptitudes necesarias. Esta diferenciación de funciones requiere de un mecanismo que articule no sólo los recursos formales de la organización sino también la integración y socialización de los miembros que la conforman.

\_ Tiene una continuidad temporal: esta continuidad está supeditada por los procesos de cambio y de desarrollo constante en el medio que interactúa. Por esta razón se pueden destacar distintas etapas en la vida de una empresa u organización:

- a. Nacimiento y primeros años (creación de la organización).
- b. Adolescencia (expansión).
- c. Madurez (consolidación).
- d. Vejez (Declive).

\_ Tienen relación constante entre su medio interno y su entorno: de esta manera la organización puede concatenarse con tres entornos (Almenara et al., 2005; cp. Homans):

- a. Entorno físico: el clima, la ubicación, los recursos naturales, etc.
- b. Entorno cultural: normas, valores y fines sociales.
- c. Entorno tecnológico: conocimiento y tecnología disponible.

"Conjunto de normas, valores, creencias, actitudes, personalidad, el clima y el comportamiento que permiten administrar los recursos humanos de una organización". (p. 29; cp. Schein, Edgar)

Según Luis Tejada, la cultura corporativa: creación y transformación de la cultura empresarial es el resultado de la identidad de una corporación. La identidad es el resultado de la interacción con el concurso de todos los factores de motivación y uso de recursos.

Dicho lo anterior, la cultura corporativa en la creación cultural de una corporación. Actualmente el buen comportamiento social que no admite la explotación de todos como compañeros de trabajo. El acuerdo social latente que se establece arbitra unos medios para la creación cultural de la corporación. (Tejada)

Para Alberto Escobar, la cultura corporativa en empresas, el valor que se le atribuye a la autoridad de su sistema de valores.

## CAPÍTULO 2: LA CULTURA EMPRESARIAL

### 2.1 Definición de Cultura empresarial

“Conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran”. (Del Pozo, 2000, p. 29; cp. Schein, Edgar).

Según Luis Tejada Palacios, autor del texto “Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa”, la definición de cultura empresarial está relacionada con las normas, ideas y valores que constituyen la identidad de una compañía. “Se habla de cultura interna corporativa cuando esa identidad es el resultado de un esfuerzo interno de la empresa encaminado a elaborar, con el concurso de todos sus miembros, las ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo” (Tejada, 1987, p. 6).

Dicho lo anterior, la participación de todos los miembros de la organización en la creación cultural es esencial para que una empresa tenga una base sólida. Actualmente el buen funcionamiento de una compañía se estructura sobre un pacto social que no admite a directivos y propietarios aislados del resto del personal, sino a todos como conjunto. “La cultura interna corporativa surge precisamente de ese acuerdo social laboral por el que la empresa, como un todo, constituye una finalidad y arbitra unos medios para conseguirla.” (Tejada, 1987 p. 6). Por esto el patrimonio cultural de la empresa, es tan relevante como el patrimonio económico, afirma Tejada.

Para Alvin Toffler (1986), autor norteamericano y reconocido consultor de empresas, el valor del sistema de creencias y valores de una empresa es comparable al de su sistema de contabilidad o de autoridad.

Alec Mc Kinsey (citado por D. Berstein, 1986,), asesor norteamericano de empresas, plantea que “una empresa viene dada por sus estrategias, su estructura, su personal, sus habilidades, su estilo, su sistema de gestión, su cultura organizativa”.

Existen diferencias entre las concepciones de Mc Kinsey y Tejada. Mc Kinsey relaciona la cultura de una empresa con su forma de actuar, mientras que Tejada antecede la cultura a la actuación, considerándola la base del estilo propio de la empresa. Independientemente de que ambos difieran un poco en sus definiciones, dejan claro la gran importancia de la existencia de una cultura organizacional. “La cultura, desde un punto de vista técnico, sería un conjunto de reglas que permitirían la actuación de la empresa de un modo coherente y lógico...” “...sin cultura, una empresa quedaría a merced de la improvisación y carecería de rasgos propios, que son aquellos que debe comunicar a sus clientes y al público”. (Tejada, 1987, p. 7).

Además, para Tejada (1987), la cultura no es sólo un sistema organizativo, sino que se instala en el núcleo de la empresa, de esta forma su carencia o posesión es lo que define los objetivos a alcanzar (relaciones interpersonales, empleo del tiempo productivo, tecnología productora, valoración de ideas, etc.).

Esta parte de la cultura empresarial, por su carácter intangible, tiende a pasar desapercibida; pero se vuelve muy notoria cuando se analiza desde el punto de vista del comportamiento de la empresa y sus miembros con el público, resalta Tejada. “Aún cuando parezca que el concepto de cultura interna corporativa es de utilidad solo hacia adentro, a la larga termina por impregnar también la imagen externa de la empresa”. (Tejada, 1987, p. 8).

Para Tejada, el sistema cultural corporativo de una empresa excelente está constituido por tres elementos que sirven como guía de acción de las empresas y contribuyen a su buena organización:

- Un sistema simbólico o de significación que puede ser interpretado:
- Ideas: “Conceptos actuantes en la empresa sobre el progreso y la eficiencia como motores de la producción, sobre la relación entre las personas, la motivación que la empresa consigna inducirles para que hagan bien su trabajo, y finalmente sobre el uso de tiempo que la empresa establezca con fines productivos”. (Tejada, 1987 p.8)
  - Normas: “Conjunto de instructivos que, a diferencia de las ideas, no se limitan a movilizar el pensamiento de las personas, sino que sirven para que los comportamientos de éstas y de la empresa tengan referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente, del aconsejable y lo desaconsejable, de lo permitido y lo prohibido, que son aspectos de enorme importancia en una entidad empresarial”. (Tejada, 1987, p. 9).
  - Valores: “Son las creencias en las que hecha raíces la empresa; los puntuales, el fundamento moral de la compañía.” (Tejada, 1987, p. 9).

## 2.2 Imagen de la empresa

Según Putnam et al. (2002) el conjunto de diversas personas que forman la opinión pública, podrán imaginar lo que es y significa la empresa mediante los mensajes que perciban y por medio de las relaciones y experiencias que comparta con la misma. Por esta razón es tan importante la construcción de una imagen pública basada en dos sistemas:

Un sistema de realidades concretas y objetivas que puedan ser percibidas por el público mediante el contacto directo con la empresa, sus empleados, servicios, etc.

*Un sistema simbólico o de sustitución que puede ser transmitido por medio de representaciones, imágenes, formas, signos, marcas, palabras, mensajes visuales o audiovisuales, etc.*

La construcción de esta imagen pública depende en gran medida de la identidad y cultura interna de la empresa (Tejada, 1987).

Para comprender el fenómeno de la comunicación organizacional, los autores (Costa, Garrido, 1997) han analizado los elementos que conforman la teoría de la comunicación organizacional, volviendo a los sistemas. De esta manera, la comunicación, que por sí misma es el análisis del intercambio de las reacciones dentro del ambiente.

Ya en la década de los años 70, la comunicación organizacional se comenzó a estudiar desde sus principios teóricos.

A comienzos de los años 80, se comenzó a estudiar la comunicación en las empresas y el desarrollo de éstas, demostrando la importancia de tener una

## CAPÍTULO 3: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### 3.1 Antecedentes

En el libro *Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial* Costa, Garrido y Putnam (2002) señalan que la aplicación de la comunicación a la empresa ha permitido articular una perspectiva integral de las organizaciones como unidades de estudio desde la comunicación, esto se debe a que las mismas reconocen el valor y la necesidad potencial e intrínseca que poseen sus comunicaciones así como la creación de estrategias acordes con sus planes de negocios, con la finalidad de alinear los recursos y resultados.

Para comprender la génesis de la comunicación en su estado actual, los autores (Costa, Garrido y Putnam, 2002) consideran que se deben tomar en cuenta los elementos analizados por Wiener, que denominó, a toda materia referida al control y teoría de la comunicación (máquina o animal), como cibernética o ciencia del movimiento, volviéndose un método de estudio del cambio y reproducción de los sistemas. De esta manera, la cibernética se convierte en una axiología de la comunicación, que permite identificar lazos frecuentes con la interacción humana, en el análisis del intercambio de mensajes como un efecto y una causa de las acciones y las reacciones donde el sistema informado persigue y genera un cambio en el ambiente.

Ya en la década de los cincuenta, se puede afirmar que la *comunicación organizacional* se convierte en una disciplina propia en constante desarrollo tanto en sus principios teóricos como en su aplicación. (Almenara, Romeo y Roca, 2005).

A comienzos de la década de los noventa las nuevas tendencias de las empresas y el desarrollo de diversas estrategias comunicacionales fueron demostrando la importancia de tener una integración de los instrumentos de

comunicación que tienden a la integración y la alineación de los recursos y activos no financieros con sus objetivos financieros. (Costa, Garrido y Putnam, 2002).

Hoy en día, las empresas para poder cumplir con sus objetivos incorporan profesionales capaces de trabajar en equipos multidisciplinarios que se encarguen de crear un plan de comunicación estratégica que le permita proteger y medir el éxito o fracaso de la imagen de la misma y con una “visión global del mundo”. (Costa, Garrido y Putnam, 2002).

### 3.2 Definición de comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un fenómeno complejo difícil de definir, es por esto que el autor G.M. Goldhaber citado por Almenara et al., luego de revisar numerosas opiniones de expertos en la materia, destaca tres *principios rectores* (cursiva agregada) de la comunicación organizacional:

*La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se influencia por el medio ambiente y a su vez influye en él.*

*La comunicación organizacional está compuesta por mensajes que se transmiten por distintos canales con un propósito definido.*

*La comunicación organizacional hace referencia a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.*

Con todo esto el autor elabora un concepto amplio y define la comunicación organizacional como “...un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas, y se relacionan con el medio ambiente”. (Almenara et al., 2005; cp. Goldhaber, p. 50).

Almenra et al. (2005) destacan dos elementos que conforman la comunicación organizacional:

\_Se estructura por medio de mensajes, creando una cadena comunicativa que se articula mediante una serie de eslabones.

\_Se compone de elementos verbales (signos lingüísticos) y no verbales.

### 3.3 Funciones de la comunicación organizacional

“Toda secuencia de comunicación tiene siempre dos funciones” (Almenara et al., 2005, p. 65):

\_Función informativa: consiste en la transmisión de datos entre los comunicantes, estos datos pueden hacer referencia al mundo exterior que los rodea o a los propios estados subjetivos de las personas.

\_Función relacional: nos ayuda a definir el sentido que las personas le dan a las relaciones y que puede manifestarse de manera verbal o no verbal, y a su vez complementa el significado de la función informativa.

### 3.4 Ámbitos de la comunicación organizacional

Según Costa et al. (2002), la comunicación organizacional o corporativa tiene lugar en tres ámbitos que se interconectan entre sí, estos son:

\_ Ámbito interno: es el del colectivo humano que integra la organización, se encuentra claramente definido por las topologías de la organización y su estructura jerárquica, funcional y psicológica. Se caracterizan por *la pertenencia o la adhesión a la empresa y a su sistema productivo* [cursiva agregada].

\_ Ámbito intermediario: constituido por proveedores, accionistas, líderes de opinión, administradores, etc. No tienen una implicación fuerte, sino más bien

puntual o más o menos continuadas y funcionan como espacio de conexión bilateral entre la empresa y su exterior.

\_ Ámbito externo: formado por el público ajeno a la empresa: clientes reales y potenciales, consumidores, usuarios, opinión pública, etc. En este ámbito la actividad de relación, comunicación y transacciones es más visible.

### 3.5 Comunicación organizacional interna y externa

Dependiendo del ámbito en que se desarrolle la comunicación puede ser:

\_ Comunicación organizacional interna: Pizzolante (2001) se refiere a este tipo de comunicación, como los mecanismos necesarios que deben existir dentro de la organización con el fin de hacer participar a todo el personal y proteger el valor máspreciado de la empresa: su cultura interna. Para lograr esto es necesario la creación de un plan de negocios que genere bienestar, "...es una guía para recorrer con éxito la visión de la empresa, es el mapa del tesoro que orienta la acción acertada, y que se logra cuando tomamos en cuenta el sentimiento de aquellos compañeros que integran el equipo." (Pizzolante, 2001; p.243)

\_ Comunicación organizacional externa: "es aquella que establece el enlace entre la institución y sus públicos externos: clientes, inversionistas, gobierno, medios de comunicación y la comunidad." (Gonzales y Bermúdez, 1992, p.72). Para *minimizar el riesgo de que estos mensajes no lleguen de forma adecuada se deben tomar en cuenta variables como: circunstancias, espacios y tiempos en los que se encuentre nuestro público* (Pizzolante, 2001).

## CAPÍTULO 4: COMUNICACIÓN INTERNA

### 4.1 Definición de Comunicación interna

“La comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores”. (Del Pozo, 2000, p. 29).

Maria del Pozo Lite (2000), experta en el área de la comunicación organizacional, afirma que las políticas de comunicación interna han pasado de ser un ideal para convertirse en una realidad empresarial. La participación de los empleados en un proyecto común, la transmisión de información por los diversos canales eficaces y la recolección de información, mediante herramientas que garanticen una doble dirección de la información, son algunos de los aspectos que hoy en día mayormente preocupan no sólo a los encargados de la comunicación sino, en general, a todos los directivos de la empresa.

De esta manera el personal tiene que saber lo que debe hacer, para qué lo hace, por qué es importante y en que medida contribuye con el equipo total de la empresa, esto sólo se logra haciendo llegar la información necesaria que le proporcione un sentido de pertenencia y futuro. Disponer de medios de comunicación interna como revistas, videos, afiches, boletines, etc., no supone el éxito de la comunicación dentro de la empresa, para que exista confianza y compromiso humano el empleado debe estar enterado tanto de los objetivos y políticas de la empresa hasta los reconocimientos que recibe la misma. (Pizzolante, 2001)

Por otro lado, Del Pozo (2000), señala que la eficacia de la comunicación interna se da en gran medida por dos aspectos: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa. Para lograr una mejor vida para los empleados y la participación de los mismos en los procesos de decisión de la empresa, el estilo de

dirección de la misma debe ser participativo basado en la confianza y comunicación, además de la construcción de diferentes canales: formales e informales que compaginen las distintas estructuras de las empresas.

#### 4.2 Redes comunicativas

Según los canales o redes comunicativas por donde se transmita la información se dividen en: redes formales e informales. (Almenara et al., 2005)

1. Redes formales: son los caminos oficiales establecidos por la organización para transmitir los mensajes, a su vez se dividen en:

a. *Comunicación formal descendente*: es cuando en una organización los mensajes adoptan la dirección de superior-subordinado. Por medio de estas redes fluyen mensajes de tareas, directrices, órdenes, disciplina, objetivos, políticas, motivación y evaluación. Mediante este tipo de comunicación se pueden obtener datos como:

- \_ La naturaleza de la autoridad que preside la empresa.
- \_ La importancia que tiene la jerarquía.
- \_ El grado de precisión informativa exigida por el superior.

Los principales problemas que afectan este tipo de comunicación son:

- \_ Confianza excesiva en la comunicación escrita como medios de transmisión informativa.
- \_ Carencia de interacciones cara a cara.
- \_ Sobrecarga o escasez de información.
- \_ Baja calidad de los contenidos de los mensajes.
- \_ Falta de confianza en los superiores.

Inoportunidad informativa.

Por su parte Pizzolante (2001) señala las herramientas necesarias para llevar a cabo este tipo de comunicación: comunicaciones regulares escritas, carteleras, planes de formación, intranet, etc.

b. *Comunicación formal ascendente:* son aquellos mensajes que fluyen de los empleados a los superiores. Este tipo de comunicación contiene temas de: asesoramiento, planteamientos de sistemas de discusión, sugerencias, quejas, cartas, reuniones conjuntas, etc. La importancia de la comunicación ascendente radica en los siguientes motivos:

Indica el nivel de recepción y comprensión de la comunicación descendente.

Estimula la participación de los empleados en diversos procesos de tomas de decisiones y la presentación de ideas propias.

Facilita la aceptación de las decisiones tomadas por los superiores.

Fomenta la valoración, autoestima y las actitudes positivas en y hacia la empresa.

Los problemas que afectan este tipo de comunicación se pueden agrupar en dos fenómenos:

**La cortina escalar:** se refiere a todas las dificultades y barreras a las que se enfrenta el empleado a la hora de dirigirse a sus superiores. Por esta razón los directivos deben adoptar una conducta con el fin de impulsar una interacción positiva con los empleados.

**La filtración positiva de información:** este problema se presenta cuando los empleados en busca de una mejor aceptación y promoción, bloquean o suavizan los aspectos comunicativos que resulten desagradables para los superiores.

Las herramientas para llevar a cabo la comunicación ascendente, según Pizzolante (2001), son las siguientes: encuestas, buzón de sugerencias, programas de mejora y capacitación, análisis de ausentismo, etc.

c. *Comunicación formal horizontal*: son todos aquellos intercambios entre personas que tienen un mismo rango formal dentro de la empresa. Este tipo de comunicación incide de gran manera en el cumplimiento de los objetivos de la empresa ya que tiene las siguientes funciones:

\_ La coordinación de tareas, mediante reuniones periódicas regidas por los jefes de distintos departamentos para decidir la división de tareas y actividades para la consecución de los objetivos.

\_ El intercambio de información y datos propios de diversos departamentos.

\_ Resolución de conflictos y diferencias personales con el fin de crear un clima armonioso en el quehacer laboral.

a. *Se difunde*

La comunicación horizontal se puede ver obstaculizada por diversas causas:

transmisión más perso

Walton \_ La rivalidad y desconfianza interpersonal, producto de un rasgo propio de la personalidad: la competencia, la cual lleva a los empleados a no compartir información para utilizarla en beneficio propio.

b. *Son exactos*

en las \_ La especialización funcional dada por la división de los departamentos integrados por un personal altamente especializado que le impide tener una percepción global de la realidad de la compañía y por lo tanto no llegan a entender la realidad de otras áreas de trabajo.

afectada mucha

ven don \_ Ausencia de motivación por parte de los superiores, ya que consideran que la comunicación horizontal reducirá su poder y, si se pierde el control de la misma, las funciones de jerarquía podrían verse afectadas negativamente.

La comunicación horizontal según Pizzolante (2001) requiere de medios como: reuniones y entrevistas personales, debates, políticas de “puertas abiertas”, visitas a planta, recorrido por los distintos departamentos, etc.

2. Redes informales: “La comunicación que no sigue los circuitos “oficiales” de la organización, sino que fluye de forma espontánea en el curso de las interacciones cotidianas de su personal, recibe el nombre de *informal*” (Cursiva agregada) (Almenara et al., 2005; p.81).

K. Davis, autor citado por Almenara et al. (2005), denomina a este tipo de comunicación “grapevine”, esta palabra se traduce como “enredadera” y en el lenguaje organizacional como “comunicaciones confusas” o “clandestinas” (negrita en el original). Las principales características de este tipo de comunicación son las siguientes:

a. *Se difunden con gran rapidez*: según Almenara et al. (2005), esto se debe a que no siguen los canales de difusión ya establecidos y tienen un poder de transmisión más personal. De esta manera el autor citado por Almenara et al., E. Walton sostiene que este tipo de comunicación es la más rápida para difundir mensajes entre los integrantes de una organización.

b. *Son exactas*: aun cuando muchos expertos señalan las distorsiones que se dan en las comunicaciones informales, otros destacan la fidelidad en cuanto a los mensajes recibidos según este tipo de comunicación. Lo que sucede afirman Almenara et al. (2005) es que los errores que se llegan a producir tienen efectos graves con mucha trascendencia. La credibilidad de este tipo de comunicación se ve afectada muchas veces por la circulación de los mensajes a través de contextos que se ven dominados por la excitación y la ansiedad, además de la propagación de rumores falsos que producen una “intoxicación” informativa.

c. *Contienen mucha información:* esto se debe a que forman parte de la vida de cualquier organización y ofrecen una red óptima para difundir mensajes que son difíciles de transmitir por medio de canales formales. Además Almenara et al. (2005), señalan que este tipo de comunicación proporciona a los superiores un intercambio sobre los sentimientos de los empleados y facilita las relaciones humanas entre los mismos.

d. *Se conglomeran:* según Almenara et al. (2005; cp. Davis) este tipo de comunicación no sigue una cadena lineal, ya que un individuo puede transmitir el mensaje a cualquier cantidad de personas y estas a su vez a otras, pero también existe la posibilidad de que no todos pasen la información recibida, lo que conlleva a una muerte gradual de la información a medida que aumentan las personas que no la repiten.

#### **4.3 Relación entre comunicación interna y cultura empresarial**

La relación entre ambas es muy estrecha; para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que crear una identidad propia que proyecte y comunique una imagen interna y externa que confluyan con las creencias de la empresa.

La cultura interna corporativa, afirma Luis Tejada (1987), se refiere fundamentalmente a una creación cultural por parte de la comunidad interna de una empresa, por medio de la que sus miembros, independientemente del cargo que ocupen, establecen las características conceptuales de identidad por las cuales dicha empresa será reconocida.

## CAPÍTULO 5: LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### 5.1 Definición

“La estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo.” (Putnam et al., 2002, p. 108; cp. Fernández y Dahnke, 1986).

Por lo tanto Putnam et al. (2002), afirman que la implementación de una estrategia de comunicación en una empresa proporcionará cambios en las maneras de gestionar las comunicaciones como: el diseño centrado en el público, objetivos a largo plazo, optimización de recursos, valor de la imagen pública, etc.

### 5.2 Objetivos de la estrategia comunicacional

El objeto de la estrategia comunicacional tiene un carácter finalista y aplicado, por esta razón Putnam et al. (2002) señalan como objetivos propios los siguientes:

\_ Participar del plan estratégico de la organización y dar a conocer los objetivos del mismo (visión y misión) a los distintos departamentos.

\_ Alinear los recursos no financieros que tienen que ver con la imagen de la organización.

\_ Controlar la sinergia presente en las distintas comunicaciones de la organización.

\_ Evaluar la gestión y consecución de la comunicación por objetivos.

\_ Analizar el entorno, competencia y escenarios futuros.

\_ Investigar, en el ámbito interno y externo, la comunicación e imagen de la organización.

5.4 Definir, comunicar y controlar que se cumplan las políticas comunicacionales de la compañía.

### 5.3 El plan de comunicación interna

En el libro *El plan de comunicación organizacional* de Libaert (2000), Nicole d'Almeida expresa su opinión sobre el plan de comunicación interna: "...expresa la madurez y el profesionalismo de la comunicación interna; instala esta función dentro de la estrategia de la empresa y la sitúa a la misma altura que las demás funciones." "...su característica esencial es su realismo, es decir, su adaptación a las necesidades y a los objetivos del momento." (Libaert, 2000, p.219).

Según Almeida (2000), los verdaderos objetivos que debe proponerse un plan de comunicación interna son los siguientes:

\_ Sumarse al proyecto de la empresa al presentar sus objetivos y modalidades exponiendo y explicando las elecciones y las limitaciones de la misma.

\_ Sumarse a la administración de la empresa y facilitar un clima de diálogo y de disposición a escuchar que permitan lograr una mejor comprensión de los mensajes que circulan en la empresa.

\_ Poner en contacto un grupo social cada vez más fragmentado en el tiempo y el espacio, que permitan reunir informaciones estratégicas, operacionales y simbólicas que refuercen la eficacia de los grupos que la conforman.

\_ Intervenir en el momento oportuno en las políticas específicas de la empresa.

#### 5.4 Desarrollo del plan de comunicación interna

“Un plan de comunicación interna no se construye de la nada.” (Almeida, 2000, p.221). Por esta razón Almeida (2000) plantea una serie de pasos a seguir:

##### Ubicación del plan de comunicación interna dentro de la estrategia interna:

esto radica en la integración de las características de la organización. Debe ser compatible con los demás planes concebidos por la empresa y con las campañas de comunicación externa. Además debe adaptarse a la disponibilidad de los receptores y a los canales de información existentes.

Determinación de los destinatarios: La comunicación es eficaz cuando es comprensible y accesible a sus destinatarios específicos. Consiste en distribuir el trinomio objetivo/ destinatario/ medios correctos. La segmentación de estos destinatarios en relación con los objetivos de la empresa puede realizarse tomando en cuenta criterios: geográficos (lugar), profesionales (unidad de acción), jerárquicos (nivel) o de manera transversal (diferentes sectores).

Implementación del plan: antes de implementar el plan, el mismo debe estar validado por los distintos directivos de la empresa. Para la presentación de ese plan se deben tomar en cuenta cuatro secuencias:

- Las acciones reagrupadas por grandes fases, grandes objetivos y destinatarios principales.
- La responsabilidad de las acciones que permite identificar a las personas que están a cargo de cada acción.
- El calendario de las acciones y de la movilización de los medios.
- El presupuesto de las operaciones.

Seguimiento y evaluación: de esta manera se puede medir con regularidad la eficacia y el impacto de las acciones a medida que pasa el tiempo. Esta evaluación debe ser continua y permanente de manera que permita constatar que los medios correspondan a los objetivos y destinatarios definidos. Dependiendo de las repercusiones que se quieran captar la evaluación puede realizarse a corto, mediano y largo plazo.

### 5.5 Medios de comunicación interna

Pizzolante (2001) señala que los medios de comunicación interna no tienen límites y siempre se pueden innovar. Pero plantea que se pueden utilizar:

- Cuando la palabra es impresa:

- \_ Folletos (inducción, instrucción, capacitación, etc.)
- \_ Manuales (seguridad, higiene, etc.)
- \_ Circulares
- \_ Cartelera de noticias
- \_ Pendones
- \_ Prospectos (inversiones, acciones, etc.)
- \_ Publicaciones (newsletter, periódico interno, etc.)
- \_ Publicidad institucional
- \_ Red electrónica (WEB, E-mail, etc.)

- Cuando la palabra es hablada:

- \_ Conferencias
- \_ Reuniones grupales
- \_ Charlas
- \_ Sistemas de comunicación general (teléfono, altavoces, etc.)

\_ Redes electrónicas (teleconferencias)

## 5.6 Mercadeo interno

“...el servicio al cliente interno es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio a los colaboradores internos, una de las competencias básicas de su desempeño ante el mercado y el consumidor final.” (Serna, Humberto, 2000, p. 11)

Serna (2000) señala que anteriormente el mercadeo siempre se dirigía al cliente externo, pero actualmente una organización que no es competitiva internamente le será difícil sobrevivir en los mercados.

Por su parte Almenara et. al, presenta la siguiente definición: “el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en practica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores.” (2005, p. 119)

- Componentes

\_ **Componentes básicos generales:** según Serna (2000) son aquellos elementos de la cultura empresarial que sirven de referencia para el desempeño de todas las áreas y procesos de la empresa. Estos componentes son: valores empresariales, direccionamiento estratégico, procesos de la organización, cultura de mercadeo y servicio, liderazgo y comunicación.

\_ **Componentes específicos:** Serna (2000) dice que son aquellos elementos de la cultura de la organización que están relacionados de manera directa con la gestión del talento humano. Entre ellos se destacan: procesos de gestión del talento humano, sistemas de compensación y beneficio, evaluación del desempeño y bienestar laboral.

## II. MARCO REFERENCIAL

### CAPÍTULO 1: IVECO

#### 1.1 IVECO en el ámbito internacional

##### 1.1.1 Historia

En base a la información recopilada de la World Wide Web de IVECO, la empresa nace en 1975 siendo parte del grupo FIAT. IVECO, hoy es considerada una de las más grandes constructoras de vehículos industriales y motores diesel en el ámbito mundial. Ésta surge de la unión de cinco grandes marcas tradicionales europeas a las que posteriormente se acoplaron otras firmas, momento desde el cual se identifica especialmente por su carácter internacional. Actualmente en las calles europeas uno de cada cinco vehículos es un IVECO.

Según la información consultada de la página Web, la oferta de la empresa esta apoyada en su experiencia adquirida a través de los años sobre integración de culturas, idiomas, personas y tecnologías que dan como resultado una propuesta variada y actual de vehículos industriales de todos los pesos.

“Una realidad industrial en fuerte desarrollo, bien representada por dos datos indiscutibles: el empeño puesto en la investigación y en el desarrollo de producto y las óptimas performances de balance”. (IVECO. [Homepage]. Consultado el 26 de abril de 2006 de la World Wide Web: <http://www.iveco.com.ve/IvecoNET/ven/es/default.htm>).

La filosofía empresarial de IVECO, fundamentada en la cita anterior, consiste en crear valor para sus clientes, sus accionistas y su gente.

### 1.1.2 Objetivos

Los principales objetivos de la organización son la renovación tecnológica, económica y ambiental (Valores, clientes, nosotros), se afirma en la página Web de IVECO. En cuanto a su ambición y su estrategia, la empresa busca ser un socio global para los encargados del transporte de personas o mercancía.

### 1.1.3 Estructura de la empresa

La estructura de IVECO, según los datos publicados en su página Web, es muy articulada. Incluye entidades de producción, centros de investigación y desarrollo, una red capilar de concesionarios, centros especializados y talleres; en el ámbito de “una organización industrial global, presente por lo tanto no sólo en Europa occidental sino también en los demás continentes, con una fuerte calidad comercial de apoyo y asistencia constante al cliente”. (IVECO. [Homepage]. Consultado el 26 de abril de 2006 de la World Wide Web: <http://www.iveco.com.ve/IvecoNET/ven/es/default.htm>).

IVECO emplea a más de 36.000 empleados en sus 18 polos de producción y 7 centros de desarrollo en Europa occidental. La compañía está constituida por una red que funciona como consultora en materia de vehículos, pero también está especializada en asistencia técnica de postventa, con servicios de atención al cliente como: Call Center, disponible las 24 horas del día; Contract Hire, el Flete Management, servicios de *aseguración, telemáticos y gestionales*, se afirma en la página Web de la empresa.

### 1.1.4 Los productos y La producción

Mundialmente en un año, la empresa produce cerca de 200.000 vehículos industriales (camiones – ligeros, medianos y pesados - autobuses, vehículos especiales para bomberos, para la defensa) y más de 400.000 motores diesel (motores

diesel para camiones, motores marinos, generadores de corriente y otros usos industriales), según la información del sitio [www.iveco.com.ve](http://www.iveco.com.ve).

Los vehículos industriales de IVECO se producen en Europa occidental, China, India, Rusia, desde Australia hasta Argentina, desde Brasil hasta Sudáfrica; en todo el mundo. La empresa busca combinar su carácter multi-étnico con las fuertes raíces locales del sitio en donde esté. (IVECO. [Homepage]. Consultado el 26 de abril de 2006 de la World Wide Web: <http://www.iveco.com.ve/IvecoNET/ven/es/default.htm>).

“Con 165.000 vehículos (más de 200.000 tomando en cuenta nuestras asociadas), y 450.000 motores producidos en el 2000, IVECO es uno de los mayores protagonistas mundiales del transporte profesional sobre neumáticos” (IVECO. [Homepage]. Consultado el 27 de abril de 2006 de la World Wide Web: <http://www.iveco.com.ve/IvecoNET/ven/es/default.htm>).

## **1.2 IVECO Venezuela**

### **1.2.1 Historia de IVECO VENEZUELA, C.A.**

Sobre la base de la información encontrada en la World Wide Web de IVECO en Venezuela, la historia de la compañía en el país se remonta a 1954:

En 1954 se consolida la marca FIAT en el mercado Venezolano, con el inicio del ensamblaje en Venezuela de los modelos 619-N, 150-OM, 260-OM y 643-EP. En el mismo año, se establece el primer concesionario de la marca FIAT en el país cuando Di Mase, C.A. obtiene la licencia de FIAT S.P.A. Italia.

Para 1970 los camiones FIAT forman parte importante del desarrollo tecnológico nacional; se importaban los modelos 682-N2, 682-N3, 650 y 40-E, que

llegaban al país ya ensamblados. A finales de los setenta surgen dos nuevos modelos, el 190-OM y el 693-N7 Súper, que incluso siguen prestando servicio actualmente. Además en el transcurso de la década uno de ellos fue el primer camión capaz de subir al Humboldt.

1.2.2 Para 1975 nace FIAV, C.A. que inicia sus operaciones en Venezuela una vez que la casa matriz compra su participación accionaria a la sociedad Di Mase. Es una empresa del grupo FIAT S.A., manejada por el sector IVECO que controla todas sus operaciones financieras y productivas, según información recopilada de la página Web de IVECO.

En 1981 FIAT, vehículos de pasajeros, se separa de FIAV, vehículos industriales, y surge una nueva sociedad IVECO Venezuela, C.A. En 1991 IVECO adquiere PEGASO, empresa española del mismo sector, y un año más tarde ocurre la fusión IVECO-PEGASO en Venezuela. PEGASO había comenzado la producción de vehículos industriales en Venezuela por primera vez en 1978, en la planta de ensamblaje en la Ciudad de Cumaná Estado Sucre.

En los años noventa se introduce en Venezuela el Euro, otra gama de vehículos IVECO, compuesta por los vehículos pesados de obra Eurotrakker y los EuroCargo, vehículos medianos. “Esta gama, que cubría el mercado desde 12 toneladas de carga hasta el límite legal, en el caso de los vehículos más livianos en el rango medio, incorpora características técnicas altamente innovadoras”. (IVECO [Homepage], 2006)

En 1999 se celebra el 45 aniversario de IVECO VENEZUELA, C.A. desde su inicio en Venezuela como concesionario de la marca FIAT, posteriormente como FIAT vehículos industriales y finalmente como IVECO. Este mismo año se produce, en la planta de La Victoria, el camión número 4000 de la nueva gama, y además la empresa se afilia a la Cámara de La Industria Venezolana Automotriz.

Para Julio del año 2000 IVECO VENEZUELA, C.A., se integra en toda América Latina, con la comercialización de sus vehículos en los países del Pacto Andino, el Caribe y Centro América.

### 1.2.2 Los productos

Para el 2002 IVECO VENEZUELA, C.A. cumple 48 años y cuenta con una extensa gama de productos:

- **Gama Liviana:** Daily
- **Gama Mediana:** EuroCargo
- **Gama Pesada:** EuroTech y EuroTrakker

En el mercado urbano los vehículos Daily con los chasis cabinados, furgones y chasis escudatos, satisfacen una demanda creciente, los vehículos EuroCargos se presentan en su versión camión, chasis, chuto y chasis para bus y los vehículos pesados la versión chasis y chuto dentro y fuera de la carretera. “IVECO participa con sus modelos Daily 40.10 cabinado y Daily 59.12 cabinado, en el programa aprobado por el Gobierno Nacional para comercializar el Camión Utilitario Nacional.” (IVECO [Homepage], 2006)

IVECO continúa evolucionando permanentemente con tecnología y diseño de vanguardia, una extensa gama de productos, servicio de postventa y más de 35.000 empleados trabajando en más de 100 países diariamente. (IVECO [Homepage], 2006)

## Lubricantes FI Cauchos: Michelin Productos comerciales de venta directa

### CAPÍTULO 2: EUROCAMIONES, C.A.

#### 2.1 Historia

De acuerdo a la tesis de grado realizada por una de las empleadas de la empresa (Fernández, S., 2005), Eurocamiones, C.A. nace en 1998 como un taller de reparación para vehículos de la marca IVECO ubicada en la zona industrial de la ciudad de La Victoria-Edo. Aragua, bajo la supervisión de: Ricardo Guerra (padre), quien contaba con la experiencia necesaria en este sector gracias a su labor en IVECO VENEZUELA, C.A., y Gustavo Guerra (hijo). Para el año 2000 se comienza la comercialización de repuestos IVECO y ya en julio de este mismo año obtiene el permiso de IVECO VENEZUELA, C.A. y se convierte en el único Taller Autorizado en dicha ciudad, entorno al cual se agrupan: taller mecánico y de reparaciones, reparación de cabinas de fibra de vidrio, latonería, pintura, banco de pruebas para sincronización de bombas de inyectores, electromecánica y venta de repuestos.

“A lo largo de éstos años Eurocamiones, C.A. ha crecido a pasos agigantados incluyendo las actividades de comercialización de vehículos industriales de la gama liviana, mediana, pesada y chasis para buses, colocándonos así en el primer lugar de talleres autorizados en el ámbito regional, todo esto con el fin de que se nos permita, a largo plazo, introducirnos en la red de concesionarios IVECO”. (Fernández, 2005, p.8, cp. Ricardo Guerra, comunicación personal)

#### 2.2 Productos y servicios

Según Fernández, (2005) los productos y servicios que ofrece Eurocamiones, C.A son los siguientes:

- Productos de la línea IVECO para el taller de asesoría mecánica de la ciudad de La Victoria-Edo. Aragua de Repuestos automotriz.

- \_ Lubricantes FL.
- (Per) \_ Cauchos: Michelin y Goodrich.
- \_ Vehículos comerciales Iveco, modelos: Daily, Eurocargo y Eurotracker.
- de los clientes mejorar
- co... calidad
- trabajo en equipo e
- Que
- 2.5
- Servicios
- \_ Taller mecánico.
- \_ Taller de reparaciones.
- 2.5
- \_ Reparación de cabinas de fibra de vidrio.
- \_ Latonería y pintura.
- \_ Banco de pruebas para sincronización de bombas de inyectores.
- obje
- \_ Electromecánica.

### 2.3 Misión corporativa:

“Somos una empresa encargada de comercializar repuestos e insumos necesarios para satisfacer las necesidades de provisión para transportes y vehículos industriales IVECO; nos orientamos a cubrir las necesidades de servicios, asistencia técnica y mecánica a transportes, motores y camiones de la gama liviana, mediana y pesada; ofreciendo a nuestros clientes asesoría técnica, óptimos servicios de mantenimiento y reparación de sus vehículos industriales, proporcionando soluciones de productos y servicios verdaderamente eficaces para mantenerlos 100% satisfechos.” (Fernández, 2005, p.10)

### 2.4 Visión Corporativa

“Ser una empresa líder en la comercialización de vehículos industriales IVECO, brindando la excelencia en asistencia técnica y en servicios de reparación y asesoría mecánica de vehículos industriales en el ámbito nacional, abarcando la oferta de repuestos y suministros, destacando los avances tecnológicos, la calidad de

nuestros servicios, la competitividad y especialización de nuestra mano de obra”. (Fernández, 2005, p.10)

“La compañía, al mismo tiempo, busca satisfacer y superar las expectativas de los clientes mejorando constantemente y teniendo muy en cuenta el avance continuo de la calidad de vida del personal, a través de la estimulación al cambio, trabajo en equipo e incremento de la creatividad.” (Fernández, 2005, p.10, cp. Gustavo Guerra, comunicación personal)

## 2.5 Objetivos corporativos

Tomando en cuenta la tesis de grado de Surmelys Fernández (2005), los objetivos corporativos a alcanzar en la compañía se resumen en:

- Incorporación en el mercado de la comercialización y venta de vehículos industriales IVECO.
- Brindar el mejor servicio de asistencia técnica en el ámbito nacional a vehículos industriales.
- Llegar a ser el mayor proveedor en el ámbito nacional de repuestos, insumos y suministros para vehículos livianos, medianos y pesados.
- Capacidad tecnológica avanzada.
- Ser reconocido como uno de los mejores puntos de ventas y servicios de vehículos IVECO en el ámbito nacional.
- Capacitar constantemente al personal para ofrecer seguridad y garantía de asistencia especializada y profesional que satisfaga las exigencias del cliente.
- Contribuir a la conservación del medio ambiente, considerando la responsabilidad social un compromiso.

### III. MÉTODO

#### 1.1 Objetivo General:

\_Desarrollar la estrategia de comunicación más adecuada para mejorar las comunicaciones internas del taller autorizado IVECO: EUROCAMIONES C.A.

#### 1.2 Objetivos Específicos:

- \_Identificar los públicos de la organización.
- \_Describir cualitativa y cuantitativamente estos públicos.
- \_Analizar la cultura empresarial presente en la empresa.
- \_Definir las necesidades de comunicación interna de la empresa.
- \_Diseñar una estrategia comunicacional acorde a los retos y necesidades de la organización.
- \_Plantear un instrumento de medición para la evaluación de resultados.

#### 1.3 Tipo de investigación

La investigación entra en la clasificación de tipo:

Exploratoria: Según el manual de tesis de la Universidad Católica Andrés Bello las investigaciones exploratorias: “se orientan a proporcionar elementos adicionales que clarifiquen áreas sobre las que existe un bajo nivel de conocimiento o en las cuales la información disponible esté sumamente dispersa”.

El tipo de investigación exploratoria da como resultado aproximaciones que permiten reconocer tendencias. Weiers (1988) afirma que la finalidad de los estudios exploratorios consiste en ayudar al investigador a obtener, con mayor rapidez, ideas y conocimientos en una situación donde hacen falta ambas cosas. En el caso de

EUROCAMIONES C.A., se buscó a través de la presente investigación, proporcionar herramientas que permitiesen optimizar las comunicaciones internas de dicha empresa, con la finalidad de profundizar en el estudio de los sistemas de comunicación organizacional haciendo énfasis en la importancia de la cultura empresarial en este campo.

#### Diseño no experimental

Además presenta las siguientes características:

- *Aplicada*: la clasificación de la investigación, según su propósito, es aplicada. Esta se refiere a la solución de problemas. Para Salkind (1999), este tipo de investigación tiene una aplicación inmediata en el momento en que se termina. En la investigación se buscó identificar los problemas comunicacionales internos de la empresa y plantear soluciones para la resolución de los mismos.
- *Transversales*: la clasificación en cuanto a su alcance temporal es transversal, ya que la investigación tuvo un período de duración relativamente corto. El tiempo de duración fue aproximadamente de seis meses.
- *Mixta*: se utilizaron fuentes primarias (Directores - empleados de la empresa EUROCAMIONES C.A., y expertos en el área de Comunicación Organizacional) y fuentes secundarias (textos, tesis y paginas Web).
- *De campo*: según el “Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, se entiende por investigación de campo “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo”. Basándose en estas

características la investigación permitió conocer el clima organizacional de la empresa mediante la recolección de datos de la realidad.

#### 1.4 Diseño de la investigación

Diseño no experimental: es aquel donde “no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos debido a que la naturaleza de las variables es tal que imposibilita su manipulación.” (Kerlinger & Lee, 2002, p.420)

En este caso no se pretendió controlar ni manipular los aspectos que conforman la comunicación interna de **EUROCAMIONES, C.A.**, sino recolectar todos los datos posibles que permitiesen reconocer los factores responsables del clima organizacional de la empresa y analizar cual sería la estrategia comunicacional más apropiada a desarrollar.

#### 1.5 Fuentes de referencia

Para la realización del estudio se utilizaron fuentes mixtas que, según el manual de tesis de la Universidad Católica Andrés Bello, consisten en la obtención de datos a través de fuentes primarias y secundarias.

En las fuentes primarias “los datos se recogen de la fuente original que los produce” (manual de tesis de la Universidad Católica Andrés Bello). Con la finalidad de obtener datos precisos para la realización de la estrategia comunicacional, las personas consultadas fueron:

Empleados de Eurocamiones, C.A.: Tanto del área administrativa como del área operativa.

1.7 \_ Directivos de Eurocamiones, C.A.: Directores generales: Ricardo Guerra, Gustavo Guerra y Natalia Guerra.

\_ Expertos en la materia: Miguel Ángel Leiva (Director Ejecutivo y experto en comunicación organizacional) y Johanna Arteaga (Redactora Creativa), ambos pertenecientes a la empresa Publicis Venezuela.

#### Indicadores, ítems y escala de medición

Por otro lado en las fuentes secundarias los datos "...se toman de elementos que han recopilado la información de terceros." (Manual de tesis de la Universidad Católica Andrés Bello, 2006). En base a esto se revisaron distintas fuentes bibliográficas como: libros, tesis, páginas web, manuales, entre otros, relacionados a las áreas de publicidad, estrategias comunicacionales y comunicaciones corporativas.

### 1.6 Variable de la investigación

"La palabra variable tiene varios sinónimos, como cambiante o inestable... una variable es un sustantivo, no un adjetivo, y representa una clase de resultados que pueden asumir mas de un valor" (Salkind, 1999, p.24).

En el caso específico, a la única variable de estudio no le fue aplicable ningún valor numérico para que pudiera ser medida por su naturaleza cualitativa. De esta manera la variable, en cuestión, se basó en una estrategia de comunicación que según Putnam et al., "... consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo." (2002, p. 108; cp. Fernández y Dahnke, 1986).

Específicamente ésta estrategia se desarrolló para mejorar las comunicaciones internas de la empresa Eurocamiones, C.A.

## 1.7 Operacionalización de la variable

Según el manual de tesis de la Universidad Católica Andrés Bello (2006), la operacionalización de una variable permite que la misma se pueda evaluar mediante la creación de un cuadro técnico – metodológico con elementos como: dimensiones, indicadores, Items y el instrumento de medición. El desarrollo de la estrategia comunicacional se basó en el formato utilizado por la agencia Vapro Publicidad. A continuación se presenta este cuadro con la operacionalización de la variable.

Tabla 1

Variable	Categoría	Indicadores	Item
Estrategia comunicacional	1. Antecedentes	1.1 Comunicación interna actual	Medios de comunicación internos que se utilizan.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Tabla 1

Variable	Categoría	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Estrategia comunicacional	1. Antecedentes	1.1 Comunicación interna actual	_ Medios de comunicación interna que se utilizan. _ ¿Funcionan estos medios? _ ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y empleados? _ ¿Cómo es la comunicación entre compañeros de trabajo?	_ Entrevista estructurada  _ Encuesta y grupos focales	_ Directivos de Eurocamiones, C.A. _ Expertos en la materia  _ Empleados de Eurocamiones, C.A. _ Directivos de Eurocamiones, C.A. _ Expertos en la materia
		1.2 Percepción	_ ¿Qué información reciben de los medios de comunicación? _ ¿Prestan atención a estas informaciones?		

		1.3 Identificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Expectativas de nueva información.</li> <li>_ Grado de identificación con la empresa.</li> <li>_ Opinión acerca de nuevas herramientas de motivación e identificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Encuesta y grupos focales</li> <li>_ Entrevista estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Empleados de Eurocamiones, C.A.</li> <li>_ Directivos de Eurocamiones, C.A.</li> <li>_ Expertos en la materia</li> </ul>
	2. Objetivos	2.1 Función de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Fortalecer las comunicaciones internas de la empresa Eurocamiones, C.A.</li> <li>_ Aumentar la identificación de los empleados con la empresa Eurocamiones, C.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Entrevista estructurada</li> <li>_ Encuesta y grupos focales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Directivos de Eurocamiones, C.A.</li> <li>_ Expertos en la materia</li> <li>_ Empleados de Eurocamiones, C.A.</li> </ul>
	3. Posicionamiento	3.1 Percepción deseada	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Posicionamiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Entrevista estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Directivos de Eurocamiones, C.A.</li> </ul>

			Eurocamiones, C.A., ante los empleados	_ Encuesta y grupos focales	_ Empleados de Eurocamiones, C.A.
	4. Mensaje		_ Mensaje apropiado a comunicar	_ Entrevista estructurada  _ Encuesta y grupos focales	_ Directivos de Eurocamiones, C.A. _ Expertos en la materia  _ Empleados de Eurocamiones, C.A.
	5. Medios	5.1 Medios a usar  5.2 Vehículos	_ Medios de comunicación interna que se recomienda utilizar _ Tipo de piezas que se recomienda utilizar	_ Entrevista estructurada  _ Encuesta y grupos focales	_ Directivos de Eurocamiones, C.A. _ Expertos en la materia  _ Empleados de Eurocamiones, C.A.
	6. Evaluación posterior a la aplicación de la estrategia de comunicación	6.1 Aceptación	_ Opinión de los empleados sobre la comunicación interna en la empresa	_ Grupos focales	_ Empleados de Eurocamiones, C.A.

			Opinión de los empleados sobre la identificación con la empresa		
--	--	--	---	--	--

6.2 Identificación

## 1.8 Unidades de análisis

Para el desarrollo de la estrategia de comunicaciones internas para la empresa **Eurocamiones C.A.**, se utilizaron las siguientes unidades de análisis:

Nombre	Cargo
Miguel	<u>Unidad de análisis 1 (U.A.1): Directivos de Eurocamiones, C.A.</u>
Johanna Aricaga	

Esta unidad estuvo conformada por los tres directivos generales de la empresa **Eurocamiones, C.A.**, a quienes se les realizó una entrevista para obtener datos generales sobre cómo son las relaciones laborales y personales con los empleados, y sobre todo cuáles medios se utilizan para comunicar a los mismos informaciones de variada índole.

**Tabla 2: Integrantes de la U.A.1**

Nombre	Cargo
Ricardo Guerra	Director general
Gustavo Guerra	Director general
Natalia Guerra	Director general

### Unidad de análisis 2 (U.A.2): Empleados de Eurocamiones, C.A.

La segunda unidad de análisis estuvo integrada por todos los empleados (31) de la empresa **Eurocamiones, C.A.**, tanto del área administrativa como operativa, con el fin de obtener datos reales y específicos de todos los departamentos de la empresa.

### Unidad de análisis 3 (U.A.3): Expertos en publicidad y comunicaciones internas

La tercera unidad de análisis se integró por dos personas pertenecientes a la agencia publicitaria **Publicis Venezuela**, y se entrevistaron con el fin de obtener

recomendaciones para el desarrollo de la estrategia de comunicaciones internas para la empresa Eurocamiones, C.A. Los integrantes de esta unidad fueron:

**Tabla 3: Integrantes de la U.A.3**

Nombre	Cargo	Empresa
Miguel Ángel Leiva	Director de Cuentas	Publicis Venezuela
Johanna Arteaga	Redactora Creativa	Publicis Venezuela

### 1.9 Muestra

Según R. Weiers (1988), una muestra es la “parte de la población que seleccionamos, medimos y observamos” (p.97). Para Salkind, (1999) “Una muestra solo es representativa de una parte de la población pero se utiliza para generalizar acerca de la población” (p.33).

Para cada una de las unidades de análisis del trabajo se utilizaron muestras de tipo no probabilístico, lo que quiere decir que no requieren de “una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente...” (Sabino, 1978, p.231).

#### Unidad de análisis I: Muestreo no probabilístico, sujetos-tipo

La selección de esta muestra se basó en que las personas a ser entrevistadas fuesen directivos de la empresa. La escogencia de estas personas fue relevante para comparar la información obtenida de sus entrevistas con los resultados de los estudios realizados a los empleados de la empresa.

### Unidad de análisis 2: Muestreo no probabilístico, sujetos-tipo

Esta unidad de análisis utilizó dos muestras:

\_La primera muestra la integraron los 31 empleados de la empresa , C.A. en su totalidad, tanto del área administrativa como del área operativa, a quienes se les realizó la encuesta. Se decidió tomar el total de la población debido al número relativamente pequeño de empleados que existe en la empresa.

\_Para la segunda muestra se seleccionó un grupo de seis personas, tanto del área administrativa como del área operativa, para la realización de los grupos focales (Focus group). En ambos casos, estuvo compuesto por empleados de distintos departamentos y con distintos tiempos de permanencia en la empresa.

### Unidad de análisis 3: Muestreo no probabilístico, a juicio del investigador

Para esta unidad, la selección de la muestra se basó en el nivel de conocimiento y especialización de las personas entrevistadas en la materia.

#### **1.10 Instrumentos de medición**

Para esta investigación se diseñaron tres instrumentos de medición: la entrevista, la encuesta y los grupos focales.

Las entrevistas realizadas fueron personales. Las mismas son definidas por Weiers (1988) como “una conversación entre el entrevistador y el respondiente hecha con fines especiales, una conversación en que tanto el tema como la dirección las proporciona aquél, aunque el respondiente generalmente tendrá la oportunidad de ampliar sus puntos de vista sobre el asunto que están discutiendo.

De La realización de entrevistas personales, tanto a los directivos de Eurocamiones, C.A. como a los expertos en la materia, permitió que los entrevistados comprendieran mejor las preguntas, muchas veces mediante la explicación de manera mas detenida de las mismas. Por otro lado facilitó la obtención de mayor información y profundización en temas de gran interés en el estudio.

Kerlinger et al. (2002), señalan dos tipos de entrevista: la estructurada, caracterizada por estar rígidamente estandarizada, donde se plantean preguntas iguales y en el mismo orden a cada uno de los entrevistados, y las no estructuradas que son más flexibles y las preguntas, a pesar de estar determinadas por los propósitos de la investigación, son controladas por el investigador. En el caso específico, las entrevistas personales realizadas fueron de tipo estructurada, ya que este instrumento facilita el procesamiento, comparación y análisis de la información.

Según Hair, J., Bush, R. Ortinau, D. (2000) “los métodos de investigación por encuestas son procedimientos de investigación para recolectar grandes cantidades de datos puros mediante formatos de preguntas y respuestas (...)” (p.96)

Por su parte Weiers (1988) afirma, que la encuesta ya sea escrita o verbal se facilita utilizando para la recolección de datos un medio llamado cuestionario. “Los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel.” (Salkind, 1999, p.149)

La encuesta que fue realizada a los empleados de Eurocamiones, C.A. (área administrativa y operativa), se hizo mediante un cuestionario compuesto de preguntas estructuradas que a su vez eran:

\_ Abiertas: “... da al respondiente libertad para contestar con sus propias palabras...” (Weiers, 1988, p.213)

\_ De opción múltiple: "...presenta al respondiente una pregunta y un conjunto de alternativas mutuamente excluyentes y exhaustivas..." (Weiers, 1988, p.214)

\_ Dicotómicas: "...una pregunta de opción múltiple que tiene solo dos alternativas de donde escoger." (Weiers, 1988, p.217)

2. La encuesta realizada, fue la misma para ambas áreas.

Finalmente se realizaron los grupos focales (Focus Group) que "son entrevistas orales colectivas, de preguntas abiertas, realizadas a una muestra intencionada de personas y en las cuales un moderador guía la actividad en forma amigable. Al producirse diálogo entre las personas se obtiene gran cantidad de información, la cual permite profundizar en el tema analizado." (Hernández 1998; Mella 2000)

Se aplicaron dos grupos focales a la U.A.2, uno para cada área, tanto la administrativa como la operativa, conformado por seis empleados y un moderador. En la actividad se realizaron distintas preguntas abiertas sobre los temas de interés.

Innovación y creatividad

### 1.11 Fases de la investigación

Participación

Fase 1 Trabajo en equipo

Honestidad

En esta fase se analizó a la U.A.1, mediante la entrevista estructurada que se presenta a continuación:

6. ¿Considera que el trabajo en equipo es importante?

Entrevista

(Directivos de Eurocamiones, C.A.)

7. ¿De qué manera?

1. De una breve descripción acerca de la empresa **Eurocamiones, C.A.** tomando en cuenta:

8. ¿Cuáles son las ventajas que usted percibe al trabajar en equipo?

\_ Tamaño

\_ Mercado donde opera

\_ Número de empleados

\_ Metas

2. ¿Cuáles son las cualidades, que usted considera, debe tener una empresa?

3. ¿Cuáles son las cualidades de la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

4. Describa cómo se encuentra la situación de **Eurocamiones, C.A.**, con respecto a la competencia.

5. Tomando en cuenta la lista de valores, clasifíquelos jerárquicamente del 1 al 8 según su importancia, donde 1 es más importante y 8 menos importante.

\_ Responsabilidad

\_ Constancia

\_ Innovación y creatividad

\_ Libertad de pensamiento

\_ Participación

\_ Trabajo en equipo

\_ Honestidad

\_ Integridad

6. ¿Considera que los empleados conocen y practican los valores y políticas de la empresa?

7. ¿De que manera se transmiten los valores y políticas de la empresa? ¿Siente

que sus empleados se encuentran identificados con **Eurocamiones, C.A.**?

8. ¿Cuáles son los criterios que Uds. utilizan para ascender a los trabajadores?

3. ¿Podría señalar que mensajes se difunden a través de los canales informales?
9. ¿Qué tipo de actividades informales realizan sus trabajadores? ¿Los acompañan en estas actividades informales?
10. ¿Comparten los resultados de la empresa con los trabajadores? ¿Por qué y cómo?
11. ¿Cuáles son las virtudes que Uds. piensas que un trabajador de **Eurocamiones, C.A.** debe tener?
12. ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir informaciones, de variada índole, a los empleados?
13. ¿Cómo definiría la relación de **Eurocamiones, C.A.** con sus empleados? ¿Por qué?
14. ¿Cómo definiría la relación de **Eurocamiones, C.A.** con sus clientes? ¿Por qué?

Fase 2:

9. Para analizar la U.A.2, conformada por los empleados de Eurocamiones, C.A., se utilizó el instrumento de la encuesta constituida por el siguiente cuestionario:

*Encuesta*

*(Empleados de Eurocamiones, C.A.)*

1. Especifique su cargo dentro de la empresa **Eurocamiones, C.A.**
2. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa, **Eurocamiones, C.A.**?

3. ¿Podría señalar que mensajes se difunden a través de los medios de comunicación interna? (en el caso de que exista algún medio de comunicación interna)
4. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación interna se utilizan actualmente en **Eurocamiones, C.A.**?
5. ¿Qué medios utiliza Ud. para enterarse de las novedades en **Eurocamiones, C.A.**?
6. ¿De que manera usted se entera cuando entra un nuevo empleado en **Eurocamiones, C.A.**?
7. ¿De que manera usted se entera cuando se va a ascender a un trabajador en **Eurocamiones, C.A.**?
8. ¿De que manera usted se entera de los aumentos de sueldo en **Eurocamiones, C.A.**?
9. ¿Qué debe hacer para comunicarse con su jefe?
10. ¿Cada cuánto tiempo se reúne y conversa Ud. con su jefe?
11. Cuando se reúne con sus jefes, hablan de:
12. Según su opinión, la mayoría de las normas en **Eurocamiones, C.A.** son:
13. Según su opinión, los valores, normas y políticas de **Eurocamiones, C.A.** son:

14. Con respecto a las normas de seguridad que ofrece **Eurocamiones, C.A.** para salvaguardar la vida y salud de sus empleados, podría decir que son:  
en Eurocamiones, C.A.?
15. Dentro de su grupo de trabajo, usted se siente:  
27. ¿Ha sido así?
16. ¿En que le ha ofrecido participar **Eurocamiones, C.A.**?  
28. ¿Qué tipo de...
17. ¿Cómo definiría las relaciones de trabajo con sus compañeros en **Eurocamiones, C.A.**?  
29. ¿Qué es lo que...
18. ¿Qué tipo de actividades informales realiza con sus compañeros de trabajo?  
30. Señale en...
19. ¿Cómo definiría las relaciones de trabajo con los directivos en **Eurocamiones, C.A.**?  
31. Si pudiera...
20. En cuanto a las relaciones humanas, puede decir que **Eurocamiones, C.A.** es:  
32. ¿Cuál es su...
21. ¿Conoce Ud. la visión, misión, valores y normas de **Eurocamiones, C.A.**?  
33. La estabilidad...
22. ¿Por cuál(es) medio (s) Ud. conoció la visión, misión, valores y normas de **Eurocamiones, C.A.**?  
34. Eurocamiones...
23. ¿Conoce algún documento que refleje las funciones que debe cumplir cada departamento que conforma la empresa **Eurocamiones, C.A.**?  
En esta...
24. En la mayoría de las ocasiones, como se dirigen los directivos de **Eurocamiones, C.A.**, a usted:  
35. Eurocamiones...
25. Cuando a usted le toca tomar una decisión en **Eurocamiones, C.A.**, generalmente ¿Cómo lo hace?

Grupos focales

26. ¿Cuál es su participación en la planificación y realización de sus actividades en **Eurocamiones, C.A.**?
27. ¿Ha sido ascendido desde que trabaja en **Eurocamiones, C.A.**?
28. ¿Qué tipo de recompensa o motivación ha recibido por su desempeño en **Eurocamiones, C.A.**?
29. ¿Qué es lo que usted más espera de la empresa **Eurocamiones, C.A.**?
30. Señale en una lista las razones por las cuales le gusta pertenecer a **Eurocamiones, C.A.** (Máximo 3)
31. Si pudiera agregarle algo, ¿qué sería?
32. ¿Cuál es su grado de identificación con **Eurocamiones, C.A.**?
33. La estabilidad que proporciona **Eurocamiones, C.A.**, es:
34. Señale: ¿Cuál cree es la meta de **Eurocamiones, C.A.** a mediano plazo?

Fase 3

En esta fase se analizó a la U.A.2, con otro instrumento llamado grupos focales. A continuación se presenta el instrumento:

### Grupos focales

(Empleados de Eurocamiones, C.A.)

¡Buenos días! ¿Cómo están? Como recordarán mi compañera Giannina Torres y yo, Claudia Castagnetti, estamos realizando nuestra tesis sobre el desarrollo de una estrategia de comunicación interna para la empresa **Eurocamiones, C.A.** de la cual ustedes son integrantes. Básicamente, lo que buscamos es crear un plan para mejorar la comunicación entre todos los miembros de la empresa, directivos y empleados, con el fin de beneficiarlos a todos. Para esto necesitamos conocer un poco más sobre la compañía y todos lo que la componen, por lo que nos gustaría conversar con ustedes sobre distintos aspectos relacionados a esto.

Las respuestas que nos den, nos conciernen solo a nosotras dos para definir una tendencia general de cómo se sienten los empleados dentro de la empresa, por lo que les aseguramos que ninguna parte de la información que nos den en este momento será comunicada a los directivos o a otras personas, ya que estaríamos perjudicando nuestro propio trabajo. Por esto les pedimos que sean honestos y comunicativos, de manera que la estrategia que creemos esté basada en sus opiniones reales y pueda traer beneficios para la empresa en general.

Para empezar, quisiera que me dijeran su nombre, apellido, cuándo entraron en **Eurocamiones, C.A.** y qué están haciendo actualmente en la empresa.

Ahora bien, adentrándonos en el tema de los medios de comunicación, en la empresa deben existir unos canales a través de los cuales ustedes se comunican entre compañeros de trabajo y con los directivos, ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que se utilizan en **Eurocamiones, C.A.**? ¿Qué opinión tienen sobre ellos?

2. Si pudieran mejorarlos ¿qué opciones propondrían?
3. ¿Que información les gustaría que se publicara en la cartelera de **Eurocamiones, C.A.**?
4. ¿Qué opinan sobre colocar afiches, pendones, folletos, videos, etc., con mensajes informativos sobre la empresa **Eurocamiones, C.A.**?
5. ¿Creen que una revista o periódico institucional en **Eurocamiones, C.A** es una buena idea?
6. ¿Como les gustaría enterarse sobre informaciones generales sobre: aumentos de sueldo, ascensos, nuevos ingresos, resultados, etc., en **Eurocamiones, C.A.**?
7. Ahora, el contacto que tienen con su jefe, directivos y compañeros es algo muy importante para que la empresa pueda funcionar sin trabas. Con relación a esto ¿Les gustaría realizar reuniones periódicas con su jefe y su grupo de trabajo?
8. ¿Se sentirían más libres para dar su opinión con un buzón de sugerencias?
9. ¿De que manera su jefe inmediato y los directivos se comunican con ustedes?
10. Cuando tienen una inquietud ¿se sienten incómodos a la hora de comunicársela a su jefe inmediato o a los directivos?
11. ¿Siente que su jefe inmediato es un buen intermediario entre usted y los directivos?
12. ¿Los directivos y su jefe inmediato se preocupan por ustedes?

13. ¿Cómo es la relación con sus directivos? ¿Por qué? ¿Cómo piensan que debería ser?
14. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué? ¿Se siente a gusto con ella? ¿Cómo piensan que debería ser?
15. ¿Están satisfechos con las normas de seguridad existentes en **Eurocamiones, C.A.**? ¿Cómo se sienten en relación a esto? ¿Cómo le gustaría que fueran?
16. ¿Cómo son las normas de **Eurocamiones, C.A.**? ¿Por qué?
17. ¿Sienten que la empresa **Eurocamiones, C.A.** está abierta a nuevos cambios?
18. Conocen la misión, visión, y valores de la empresa **Eurocamiones, C.A.**?  
¿Podrían describirlos?
19. ¿Les gustaría que existiera algún documento que especifique la misión, visión y valores de **Eurocamiones, C.A.**?
20. ¿Están claros sobre cual es su cargo y la función que les corresponde cumplir en **Eurocamiones, C.A.**? ¿Qué opinan de la existencia de un manual?
21. ¿Se sienten motivados en la empresa **Eurocamiones, C.A.**?
22. Apartando la remuneración monetaria, ¿Cómo le gustaría que **Eurocamiones, C.A.** reconociera su desempeño?
23. ¿Qué actividades informales se realizan en **Eurocamiones, C.A.**?

24. ¿Por qué se dejaron de celebrar los cumpleaños el mismo día y se pasaron todos a final de mes? ¿Les gustaba asistir a esta celebración? ¿Por qué?

25. ¿Se siente identificado con la empresa Eurocamiones, C.A.? ¿De que manera? ¿Por qué?

#### Fase 4:

Para la U.A.3, integrada por los expertos en la materia, se utilizó la siguiente entrevista estructurada:

#### *Entrevista*

*(Expertos en la materia)*

1. ¿Que aspectos se deben tomar en cuenta a la hora de realizar una estrategia de comunicación interna?
2. Conociendo la situación de Eurocamiones C.A., considera necesario aplicar una estrategia de comunicación interna ¿Por qué?
3. ¿Qué medios de comunicación interna serian más viables de implementar en la empresa?
4. ¿Cómo se construye el mensaje que se quiere transmitir?
5. ¿Qué argumentos pueden adoptarse?
6. La mayoría de los empleados no conoce la misión, visión y valores de la empresa ¿Qué se puede hacer al respecto?

7. ¿Qué elementos gráficos se pueden utilizar?
8. ¿Qué herramientas, apartando la remuneración económica, se podrían utilizar para estimular y motivar a los empleados?
9. Los directivos reflejaron su preocupación sobre la identidad del empleado con la empresa. ¿Cómo se logra que el empleado se identifique con Eurocamiones C.A. y lo sienta como su familia?
10. ¿Qué actividades informales podrían realizarse en Eurocamiones C.A.?

#### Fase 5

Esta fase no se llegó a desarrollar en la investigación. La misma busca plantear un instrumento de medición, que permita evaluar, una vez aplicada, la estrategia comunicacional.

Para esto se realizarán grupos focales, a los empleados de Eurocamiones, C.A., tanto del área operativa como administrativa.

El instrumento de esta fase estará conformado por los siguientes tópicos:

- \_ Opinión sobre los medios de comunicación interna.
- \_ Opinión sobre las piezas publicitarias.
- \_ Opinión sobre la información de las piezas.
- \_ Claridad del mensaje.
- \_ Identificación con la empresa.

### 1.12 Validación de instrumentos

Según el manual de tesis de la Universidad Católica Andrés Bello (2006) “La validación del instrumento es el proceso que garantiza que las preguntas del instrumento reflejan de la mejor manera posible los objetivos...” Para lograr esta validación señala que se debe consultar con expertos que afirmen que se está haciendo de manera coherente.

Todos los instrumentos presentados anteriormente fueron validados por distintos profesores pertenecientes a la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello:

La entrevista a los Directivos de Eurocamiones, C.A. y la encuesta a los empleados de Eurocamiones, C.A. fue validada por:

\_ Profesor Jorge Ezenarro.

\_ Profesora Elisa Martínez.

La entrevista realizada a los expertos y los grupos focales realizados a los empleados de Eurocamiones, C.A., fueron validados por:

\_ Profesora Tiziana Polesel.

Es importante recalcar que los profesores que validaron los instrumentos poseían conocimientos acerca de los propósitos de la investigación.

IV. RESULTADOS

4.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA U.A.1  
ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE EUROCAMIONES, C.A.

Tabla 4

Preguntas	Directivo 1: Natalia Guerra	Directivo 2: Gustavo Guerra	Directivo 3: Ricardo Guerra	Observaciones
1. De una breve descripción acerca de la empresa Eurocamiones, C.A.	<p>_ “Eurocamiones es una empresa que esta ampliando su mercado”.</p> <p>_ “Es una empresa mediana que esta en proceso de crecimiento (...)”</p> <p>_ “La principal meta que tenemos es llegar a cubrir una parte importante del mercado y tener una participación activa en cuanto a la venta de repuestos y servicios.”</p>	<p>_ Eurocamiones es una empresa que nace por la necesidad de asistir un mercado que existía en el centro del país (...) había pocas empresas que se dedicaban a prestarles servicios.”</p> <p>_ “Nos iniciamos completamente en el área de servicios como taller, luego pasamos a la venta de repuestos (...)”</p> <p>_ “En el año 2002, (...) comenzamos a desarrollar la venta de camiones que aun esta en proceso de crecimiento.”</p> <p>_ “Como instalaciones de taller o áreas de</p>	<p>_ “Eurocamiones es una empresa de servicios y taller autorizado IVECO, ubicada en la zona de La Victoria y su tamaño es de 31 personas.”</p> <p>_ “Operamos en la venta de repuestos de unidades IVECO, de servicio de taller de reparaciones y además de venta de cauchos Michelin y venta de aceites originales IVECO.”</p> <p>_ “Nuestras metas son el crecimiento constante, (...) y conseguir a través de ese crecimiento la concesión definitiva por</p>	

<p>2. ¿Cuáles son las cualidades, que usted considera, debe tener una empresa?</p>	<p>(...) debe tener una buena organización, un buen sistema operativo para que la gente sepa...</p>	<p>servicio (...) continuamos siendo uno de los mejores talleres a nivel nacional que por supuesto se encuentra en una etapa de expansión y remodelación.”                  _ “El mercado en estos dos últimos años ha mejorado mucho (...), también ha crecido nuestra competencia.                  _ “La cantidad de empleados que tenemos es una de las más grandes a nivel nacional.”                  _ “Una de las metas más importantes que tenemos es lograr que nuestro personal realmente logre trabajar con mas profesionalismo y dedicación, que logre querer a la empresa como si fuera de ellos.”                  _ “(...) gracias a eso viene todo lo demás: que la empresa se pueda</p>	<p>parte de IVECO, dado que ahora somos taller autorizado.”                  (...) estar al servicio del cliente y dejarlo siempre conforme, teniendo personal de una calidad humana que...</p>	
--	---	---	---	--

		expandir, que la empresa crezca, que se puedan atacar nuevos mercados, incremento en las ventas (...)"	
2. ¿Cuáles son las cualidades, que usted considera, debe tener una empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ "(...) debe tener una buena organización, un buen sistema operativo para que la gente sepa como tiene que trabajar (...)"</li> <li>_ "(...) debe existir la vocación de servicio para que el cliente se sienta a gusto."</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ "(...) lograr ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse al mercado y sus exigencias."</li> <li>_ "(...) prestar un mejor servicio."</li> <li>_ "(...) se debe innovar en el mercado (...), darle mas opciones a los clientes (...)"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ "(...) estar al servicio del cliente y dejarlo siempre conforme, teniendo personal de una calidad humana que sepa cómo manejar ciertas situaciones con el cliente.</li> </ul>
3. ¿Cuáles son las cualidades de la empresa Eurocamiones, C.A.?	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ "Eurocamiones tiene una buena vocación de servicio."</li> <li>_ "(...) hay muchos empleados nuevos que estamos entrenando para que aprendan a dar ese servicio y estamos creciendo poco a poco".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ "(...) cercanía a la planta de Iveco Venezuela.</li> <li>_ "Posee bastante personal mecánico y administrativo."</li> <li>_ "(...) hacer frente a mayor cantidad de vehículos y prestar mejor servicio (...)"</li> <li>_ "(...) mayor cartera de productos (...)"</li> <li>_ "(...) buena imagen frente a los clientes y los bancos (...)"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ "(...) ocuparnos de forma personal en la atención de ese cliente. (...) que es lo que a los clientes justamente les gusta, el acceso directo y que se le solucionen los problemas."</li> </ul>

<p>4. Describa cómo se encuentra la situación de <b>Eurocamiones, C.A.</b>, con respecto a la competencia.</p>	<p>_ “Eurocamiones con respecto a la competencia ha logrado posicionarse en gran parte del mercado de la región central.”</p> <p>_ “(...) a pesar de que el mercado es muy competitivo tenemos una buena posición, con un buen porcentaje de clientes que están con nosotros y son fieles con nuestra empresa y la solicitud de los servicios Mercado muy competitivo.”</p>	<p>_ “(...) gracias a la cercanía que tiene con IVECO (...), se encuentra en una situación inmejorable. Es una ventaja que no la tiene nadie en la red de Iveco.”</p> <p>_ “Por la diversidad de productos que ofrecemos al cliente, y que la competencia no posee, nos encontramos mejor posicionados que otros talleres.”</p> <p>_ Según Iveco Venezuela, Eurocamiones es el 7 mo. en ventas de repuestos, el 10 mo. en ventas de camiones y el 2 do. en ventas de servicio.”</p>	<p>_ Estamos en una situación inmejorable, en la zona hemos sido líderes casi desde el comienzo y seguimos siéndolo.</p> <p>_ A pesar de que desde el momento en que empezamos a este momento la competencia también ha crecido, (...) todos hemos crecido en conjunto pero Eurocamiones sigue siendo la empresa del centro en la cual el cliente encuentra un soporte técnico, un soporte de amistad y de servicio (...).”</p> <p>_ “La competencia estaría conformada por AIDEVENCA (Cagua), MULTICAR (Aragua), (...) en Carabobo también hay dos concesionarios, y en Caracas hay otros concesionarios, pero en la zona somos líderes en</p>	
--	---	---	---	--

<p>5. Tomando en cuenta la lista de valores, clasifíquelos, en forma jerárquica, del 1 al 8 según su importancia, donde 1 es más importante y 8 menos importante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Responsabilidad 1"</li> <li>- "Trabajo en equipo 2"</li> <li>- "Constancia 3"</li> <li>- "Innovación y creatividad 4"</li> <li>- "Honestidad 5"</li> <li>- "Participación 6"</li> <li>- "Integridad 7"</li> <li>- "Libertad de pensamiento 8"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Honestidad 1"</li> <li>- "Responsabilidad 2"</li> <li>- "Trabajo en equipo 3"</li> <li>- "Innovación y creatividad 4"</li> <li>- "Constancia 5"</li> <li>- "Libertad de pensamiento 6"</li> <li>- "Participación 7"</li> <li>- "Integridad 8"</li> </ul>	<p>el aspecto del servicio."</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Honestidad 1"</li> <li>- "Responsabilidad 2"</li> <li>- "Constancia 3"</li> <li>- "Libertad de pensamiento 4"</li> <li>- "Compartimos los criterios y las cosas que hay que hacer con todo el personal, cada uno tiene la opción de dar su opinión (...)"</li> <li>- "Participación 5"</li> <li>- "Todo el mundo participa en las decisiones, (...)"</li> <li>- "Trabajo en equipo 6"</li> <li>- "(...) es lo más importante de todo, yo por ejemplo no acepto las individualidades, acepto el trabajo en equipo."</li> <li>- "Integridad 7"</li> <li>- "Innovación y creatividad 8"</li> <li>- "Dado que lo nuestro es servicio, no hay demasiada creatividad en eso."</li> </ul>	
---	--	--	---	--

<p>6. ¿Considera que los empleados conocen y practican los valores y políticas de la empresa?</p>	<p>— “(...) hay muchos empleados que están comenzando, están adaptándose a lo que es la empresa.”</p> <p>— “Pero la mayoría de los empleados que son antiguos conocen hacia donde va la empresa y practican lo que son las políticas y los valores que queremos implementar.”</p>	<p>— “(...) no todos conocen las políticas de la empresa, cuando ingresa una persona nueva no le podemos transmitir en una conversación inicial todo lo que pensamos de la empresa ni todo lo que nos ha costado llegar hasta el punto donde estamos (...). Esta es una debilidad que tenemos y que quisiéramos mejorar.”</p> <p>— “(...) en puestos claves no hemos logrado conseguir a una persona que nos siga.”</p>	<p>— “Sí, yo estoy convencido de eso porque justamente yo soy el que más hablo con ellos y trato de transmitirle toda mi experiencia (...).”</p>	
<p>7. ¿De qué manera se transmiten los valores y políticas de la empresa? ¿Siente que sus empleados se encuentran identificados con Eurocamiones, C.A.?</p>	<p>— “(...) se la implantamos a través de charlas personales que podemos tener con cada uno de los empleados (...).”</p> <p>— “(...) hay muchos empleados que si se ven identificados con la empresa.”</p>	<p>— “(...) hablando con la persona, en el día a día cuando se presentan los problemas.”</p> <p>— “(...) la mayoría de los empleados no se sienten identificados con la empresa, ya que ha habido mucha rotación de personal.”</p>	<p>— “Se transmiten en forma verbal, en el día a día, a cada momento, cada vez que se presenta un problema se transmite cual es la manera de resolverlo (...).”</p> <p>— “(...) no se permite que haya desavenencias entre la gente.”</p> <p>— “(...) los empleados se</p>	

			encuentran plenamente identificados con Eurocamiones, a cuenta de tanto hablarles e insistirles, (...)”	
8. ¿Cuáles son los criterios que Uds. utilizan para ascender a los trabajadores?	<p>_ “(...) basar la responsabilidad en los resultados que haya arrojado este trabajador con las actividades que se le hayan asignado.”</p> <p>_ “(...) aparte del compromiso que pueda tener esta persona con la empresa (...)”</p>	<p>_ “(...) como ascenso no es que hay muchas posibilidades (...). En realidad lo que hacemos son mejoras salariales, dependiendo de su tiempo en la empresa, su experiencia y su desempeño.”</p> <p>_ “Es importante para nosotros la colaboración que tengan para con la empresa.”</p>	<p>_ “(...)es muy sencillo, en la medida que la gente se supera en su trabajo va escalando posiciones.”</p> <p>_ La gente tiene que saber cuando va bien y cuando va mal, y cuando va mal explicarle por qué, (...)”</p>	
9. ¿Qué tipo de actividades informales realizan sus trabajadores? ¿Los acompañan en estas actividades informales?	<p>_ “Las actividades informales que se realizan en Eurocamiones son básicamente parrillas (...)”</p> <p>_ “(...) a fin de mes se celebran los cumpleaños (...)”</p> <p>_ “Los directivos siempre estamos presentes en todas estas celebraciones.”</p>	<p>_ “A veces hacemos parrilla y compartimos un rato entre todos. (...) esto lo hacíamos mucho mas en los inicios (...). Hay que tomar en cuenta que éramos poca gente y ahora somos muchos (...)”</p> <p>_ “(...)se trato de implementar de festejarle a cada uno su cumpleaños, pero no</p>	<p>_ “Los mecánicos van a cursos en IVECO, el personal de administración va a cursos de superación o del SENIAT, (...)”</p> <p>_ “(...) los cumpleaños los ponemos en cartelera, nos reunimos, hacemos una torta, todo en comunión con la gente, (...)”</p> <p>_ “(...) en navidad</p>	

<p>12. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el trabajador de Entrocarriles, C.A. debe tener?</p>	<p>“(...) la creatividad (...)”</p>	<p>fue bien acogido por todos (...)”          _ “Actualmente no hay muchas actividades informales, aunque se sigue conservando la parrillada del 1 de Mayo, el almuerzo navideño (...)” y alguna que otra ocasión se realizan como cinco parrillas mas en el año.</p>	<p>también nos reunimos todos, hacemos sorteos y fiestas (...)          _ “Ahora estamos tratando de organizar equipos de Softball para competir con otras empresas, (...)”          _ “Es un objetivo mío de toda la vida estar integrado plenamente con todo el personal, que me vean como unos mas con el debido respeto que merece un jefe, (...)”</p>	
<p>10. ¿Comparten los resultados de la empresa con los trabajadores? ¿Por qué y cómo?</p>	<p>_ “(...) se comparten de un modo muy general sacando estadísticas.”          _ “(...) se le dice al trabajador como esta yendo la gestión, como esta funcionando en forma particular.”</p>	<p>_ “(...) los resultados en realidad no se comparten (...)”          _ “(...) siempre fijo unas metas de ventas y cantidad de vehículos atendidos, generalmente las alcanzamos y a las personas responsables se los hago saber personalmente.”</p>	<p>_ “(...) los trabajadores saben perfectamente cuando la empresa va bien, cuando la empresa va mal; cuando va bien compartimos con todos (...) y cuando va mal ellos se sensibilizan para tratar, en lo que ellos pueden, mejorar y ayudar.”          _ “Los resultados se comunican verbalmente en el día a día, (...)”</p>	
<p>11. ¿Cuáles son las</p>	<p>“Las principales</p>	<p>“(...) principalmente</p>	<p>“Primero que nada la</p>	

<p>virtudes que Uds. piensan que un trabajador de Eurocamiones, C.A. debe tener?</p>	<p>virtudes que debería tener son: responsabilidad y compromiso (...)" _ "(...) la creatividad (...)"</p>	<p>ser honesto (...)" _ "Además pienso que las personas deben ser inteligentes, personas creativas, responsables con su trabajo."</p>	<p>honestidad, (...)" _ "Segundo la dedicación al trabajo, (...) que cada quien se haga responsable de sus obligaciones y del trabajo que tiene que hacer (...)"</p>	
<p>12. ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir informaciónes, de variada índole, a los empleados?</p>	<p>_ "(...) tenemos una cartelera informativa a través de la cual se informa sobre cualquier evento que realice la empresa (...)" _ "(...) a través de mail (...)" _ "(...) en la mayoría de los casos lo hacemos de modo personal (...)"</p>	<p>_ "(...) el dialogo es la única forma en que nosotros transmitimos las cosas." _ "(...) las informaciónes importantes se hacen personalmente, sino se utilizan los teléfonos (...)"</p>	<p>_ "(...) informaciónes de índole estructural, del desarrollo de la empresa comunicaciones y demás, se utiliza la cartelera; (...)" _ "(...) el contacto directo es lo que más resultados da."</p>	
<p>13. ¿Cómo definiría la relación de Eurocamiones, C.A. con sus empleados? ¿Por qué?</p>	<p>_ "(...) hace falta poner un esfuerzo por parte de los empleados y quizás también por parte de los directivos (...)" _ "En general existe una relación muy buena entre los empleados y directivos."</p>	<p>_ "(...) siempre hemos tratado de brindarle a los empleados todo lo que necesiten." _ "En los inicios la relación con los empleados era más afectiva, (...), compartíamos mas, con el tiempo eso se ha degradado mucho (...)" _ "(...) estamos cada</p>	<p>_ "La relación por los métodos que yo aplico, de los cuales estuve hablando hasta ahora es excelente, (...)" _ "La relación es inmejorable, pienso que la gente esta satisfecha, se trata de solucionar todos los problemas en lo posible, (...)" _ "(...) no solo con la</p>	

		uno lleno de trabajo, estresados resolviendo problemas, y la mayoría de las veces tenemos malas maneras para comunicarnos (...)"	gente que está si no con la gente que estuvo se han mantenido buenas relaciones."	
14. ¿Cómo definiría la relación de Eurocamiones, C.A. con sus clientes? ¿Por qué?	<p>_ "Eurocamiones tiene una muy buena relación con sus clientes."</p> <p>_ "(...) estamos recuperando a muchos clientes que se habían perdido y están respondiendo muy bien a nuestras propuestas."</p> <p>_ "La mayoría de nuestros clientes están satisfechos y aquel cliente que no esta satisfecho nos lo deja saber para que podamos mejorar (...)"</p>	<p>_ "(...)se ha visto afectada, la cantidad de trabajo nos ha hecho que seamos más pragmáticos y menos afectivos con los clientes, (...)"</p> <p>_ "(...) la cantidad de clientes aumentó y no podía atender personalmente a tantos clientes al mismo tiempo, (...)"</p> <p>_ "(...) nos hemos convertido en una empresa más impersonal."</p>	<p>_ "El cliente de taller, es un cliente un poco específico, el cliente de repuestos viene a comprar y uno lo satisface brindándole el servicio, teniendo el repuesto y haciéndole un buen precio;(...)"</p> <p>_ "La relación entiendo que en todo sentido es muy buena."</p>	

**1.2 RESULTADOS DE LA U.A.2.  
EMPLEADOS DE EUROCAMIONES, C.A.**

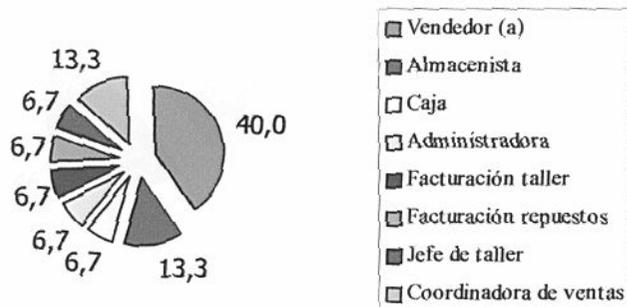
**1.2.1 Área Administrativa, total de empleados 15**

1. Especifique su cargo dentro de la empresa Eurocamiones, C.A.

Tabla 5

Respuestas	No. de respuestas	%
Vendedor (a)	6	40,0
Almacenista	2	13,3
Caja	1	6,7
Administradora	1	6,7
Facturación taller	1	6,7
Facturación repuestos	1	6,7
Jefe de taller	1	6,7
Coordinadora de ventas	2	13,3
Total	15	100,0

Gráfico #1

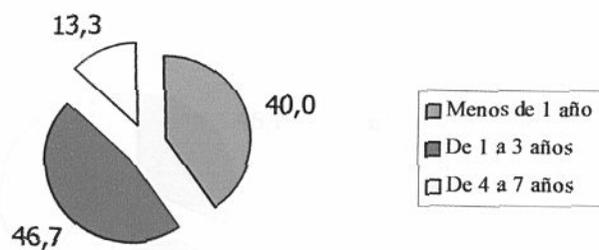


2. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa, Eurocamiones, C.A.?

Tabla 6

Respuestas	No. de respuestas	%
Menos de 1 año	6	40,0
De 1 a 3 años	7	46,7
De 4 a 7 años	2	13,3
Total	15	100,0

Gráfico #2

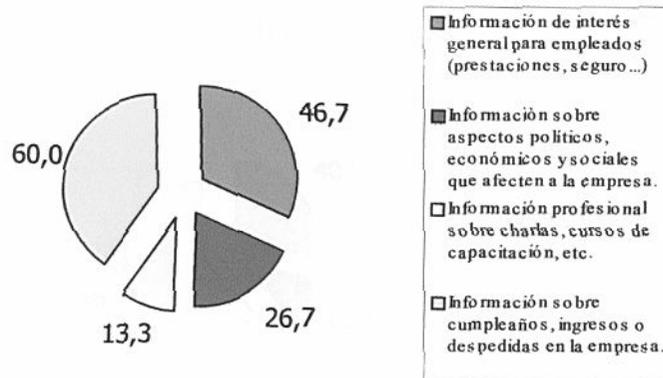


3. ¿Podría señalar que mensajes se difunden a través de los medios de comunicación interna? (en el caso de que exista algún medio de comunicación interna)

Tabla 7

Respuestas	No. de respuestas	%
Información de interés general para empleados (prestaciones, seguro...)	7	46,7
Información sobre aspectos políticos, económicos y sociales que afecten a la empresa.	4	26,7
Información profesional sobre charlas, cursos de capacitación, etc.	2	13,3
Información sobre cumpleaños, ingresos o despedidas en la empresa.	9	60,0
Total	22	146,7

Gráfico #3

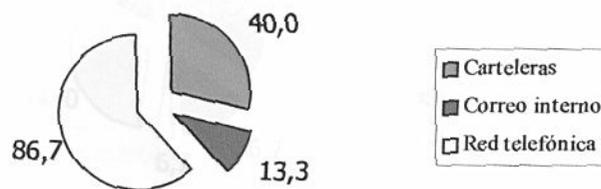


4. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación interna se utilizan actualmente en **Eurocamiones, C.A.**?

Tabla 8

Comentarios	Respuestas	No. de respuestas	%
	Carteleras	6	40,0
	Correo interno	2	13,3
	Red telefónica	13	86,7
	Folletos	0	
	Boletines	0	
	Revistas institucionales	0	
	Volantes, afiches	0	
	Otros. Especifique ¿Cuál?	0	
	No recuerdo ningún medio de comunicación interno	0	
	Total	21	140,0

Gráfico #4

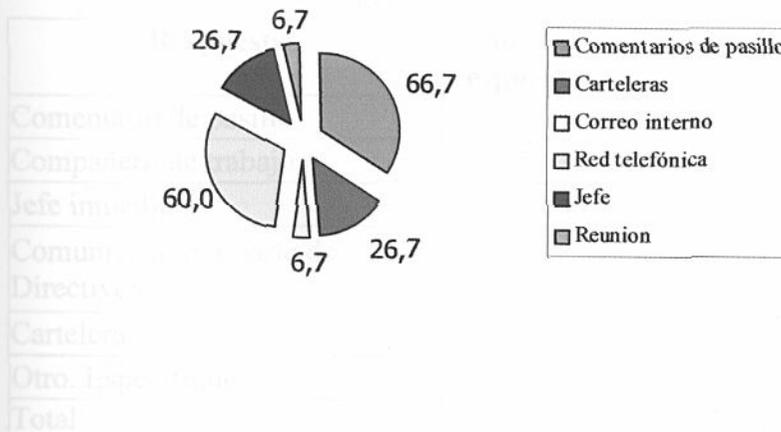


5. ¿Qué medios utiliza Ud. para enterarse de las novedades en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 9

Respuestas	No. de respuestas	%
Comentarios de pasillo	10	66,7
Carteleras	4	26,7
Correo interno	1	6,7
Red telefónica	9	60,0
Folletos	0	0
Boletines	0	0
Revistas institucionales	0	0
Volantes, afiches	0	0
Otros. Especifique ¿Cuál?	4	26,7
Jefe	1	6,7
Reunión	1	6,7
Total	28	193,3

Gráfico #5

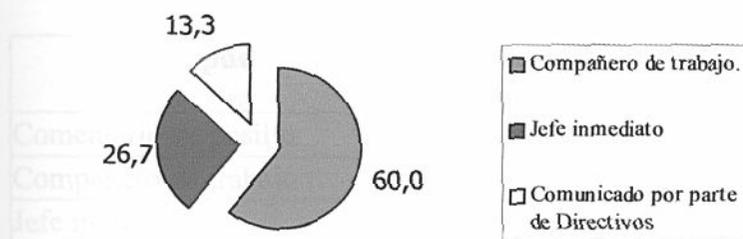


6. ¿De qué manera usted se entera cuando entra un nuevo empleado en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 10

Respuestas	No. de respuestas	%
Compañero de trabajo.	9	60,0
Jefe inmediato	4	26,7
Comunicado por parte de Directivos	2	13,3
Cartelera	0	0
Otro. Especifique	0	0
Total	15	100,0

Gráfico #6

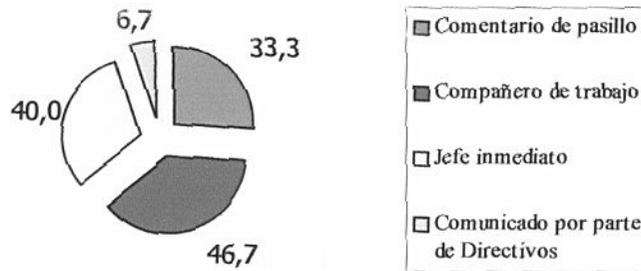


7. ¿De qué manera usted se entera cuando se va a ascender a un trabajador en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 11

Respuestas	No. de respuestas	%
Comentario de pasillo	5	33,3
Compañero de trabajo	7	46,7
Jefe inmediato	6	40,0
Comunicado por parte de Directivos	1	6,7
Cartelera	0	0
Otro. Especifique	0	0
Total	19	126,7

Gráfico #7

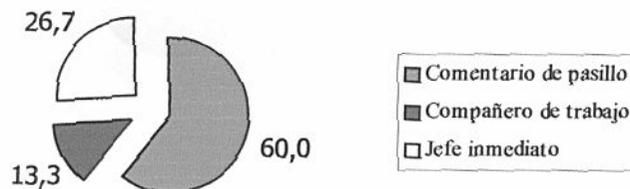


8. ¿De qué manera usted se entera de los aumentos de sueldo en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 12

Respuestas	No. de respuestas	%
Comentario de pasillo	9	60,0
Compañero de trabajo	2	13,3
Jefe inmediato	4	26,7
Comunicado por parte de Directivos	0	0
Cartelera	0	0
Otro. Especifique	0	0
Total	15	100,0

Gráfico #8

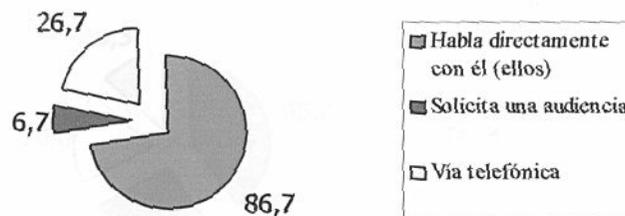


9. ¿Qué debe hacer para comunicarse con su jefe?

Tabla 13

Respuestas	No. de respuestas	%
Habla directamente con él (ellos)	13	86,7
Solicita una audiencia	1	6,7
Envía un memo	0	0
Vía telefónica	4	26,7
Todas	0	0
Otro. Especifique	0	0
Total	18	120,0

Gráfico #9



10. ¿Cada cuánto tiempo se reúne y conversa Ud. con su jefe?

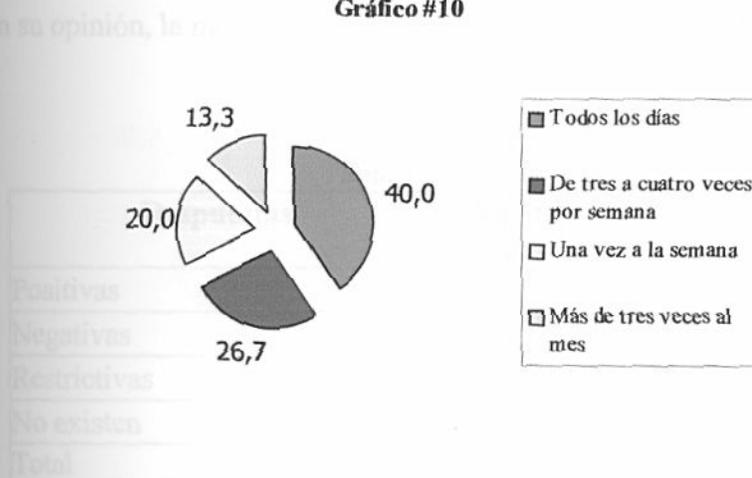
Respuestas  
No de  
respuestas

Conversaciones  
Resultados de la

Tabla 14

Respuestas	No. de respuestas	%
Todos los días	6	40,0
De tres a cuatro veces por semana	4	26,7
Dos veces por semana	0	0
Una vez a la semana	3	20,0
Más de tres veces al mes	2	13,3
Una vez al mes	0	0
Una vez cada dos meses	0	0
Una vez por trimestre	0	0
Nunca me reúno con mi jefe	0	0
Total	15	100,0

Gráfico #10



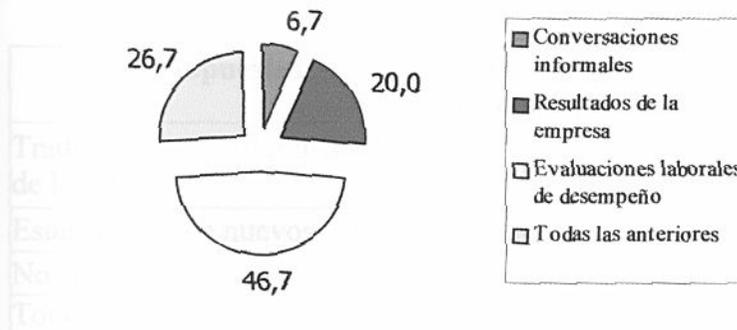
11. Cuando se reúne con sus jefes, hablan de:

Tabla 15

Respuestas	No. de respuestas	%
Conversaciones informales	1	6,7
Resultados de la empresa	3	20,0
Evaluaciones laborales de desempeño	7	46,7
Todas las anteriores	4	26,7
Total	15	100,0

13. Según su opinión, la mayoría de las normas en Eurocamiones, C.A. son:

Gráfico #11



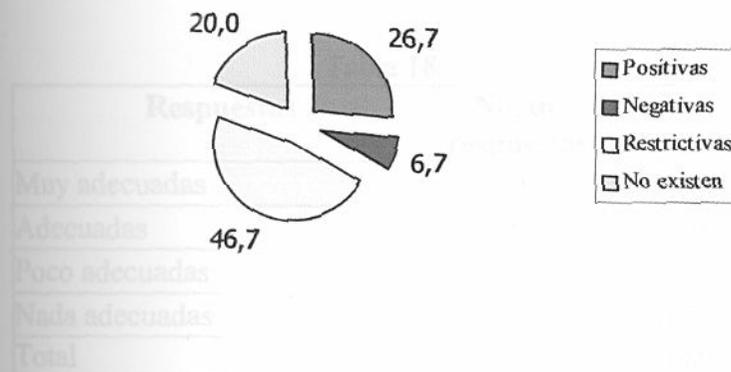
12. Según su opinión, la mayoría de las normas en Eurocamiones, C.A. son:

Tabla 16

Respuestas	No. de respuestas	%
Positivas	4	26,7
Negativas	1	6,7
Restrictivas	7	46,7
No existen	3	20,0
Total	15	100,0

14. Con respecto a las normas de seguridad que ofrece Eurocamiones, ¿cómo las percibe? (Se eligió la opción que mejor se ajuste a su opinión)

Gráfico #12



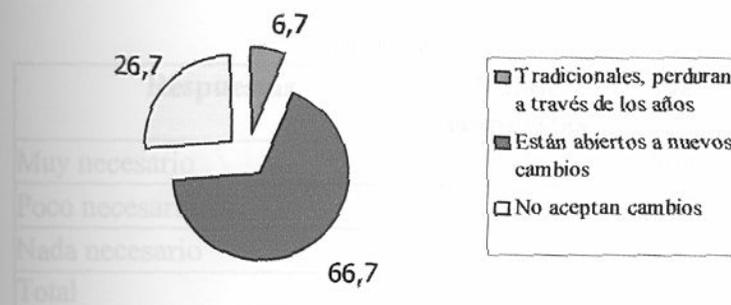
13. Según su opinión, los valores, normas y políticas de Eurocamiones, C.A. son:

Tabla 17

Respuestas	No. de respuestas	%
Tradicional, perduran a través de los años	1	6,7
Están abiertos a nuevos cambios	10	66,7
No aceptan cambios	4	26,7
Total	15	100,0

15. Dentro de su grupo de trabajo, ¿cómo percibe los valores, normas y políticas de Eurocamiones, C.A.?

Gráfico #13



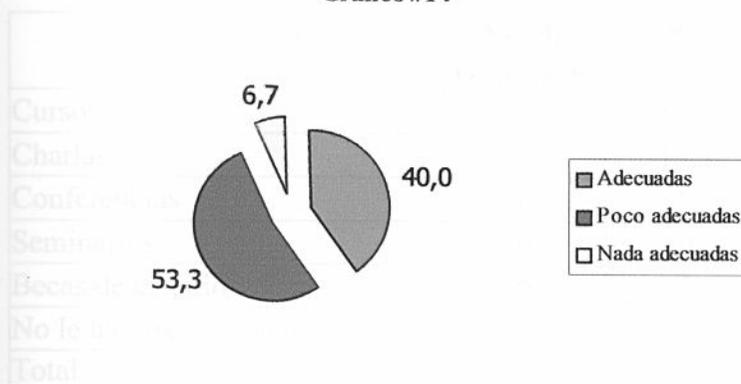
14. Con respecto a las normas de seguridad que ofrece **Eurocamiones, C.A.** para salvaguardar la vida y salud de sus empleados, podría decir que son:

Tabla 18

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy adecuadas	0	0
Adecuadas	6	40,0
Poco adecuadas	8	53,3
Nada adecuadas	1	6,7
Total	15	100,0

16. ¿En que le...

Gráfico #14



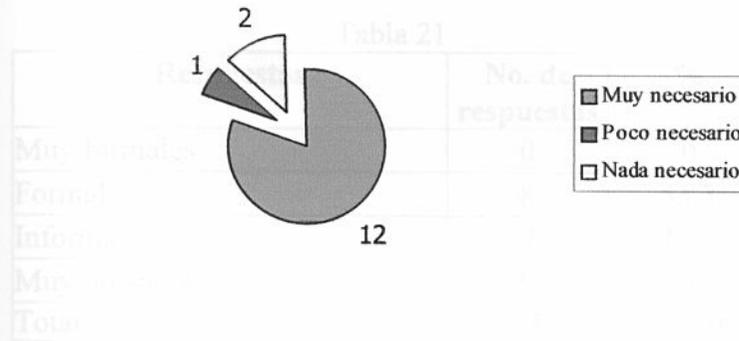
15. Dentro de su grupo de trabajo, usted se siente:

Tabla 19

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy necesario	12	80,0
Poco necesario	1	6,7
Nada necesario	2	13,3
Total	15	100,0

17. ¿Cómo definiría el nivel de necesidad de cambio con sus compañeros en Eurocamiones, C.A.?

Gráfico #15

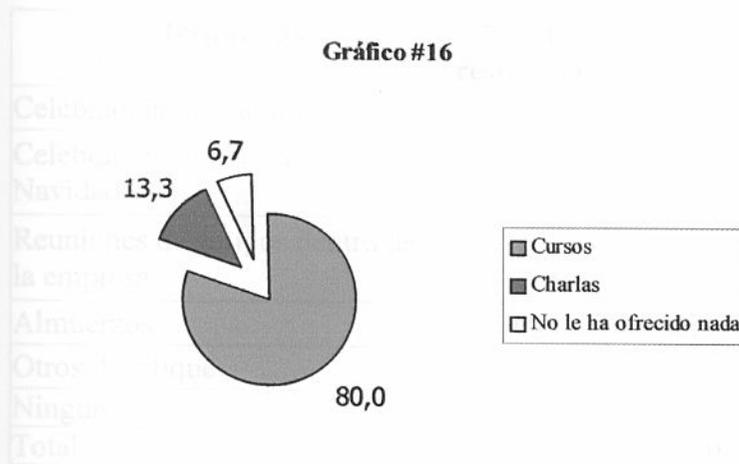


16. ¿En que le ha ofrecido participar Eurocamiones, C.A.?

Tabla 20

Respuestas	No. de respuestas	%
Cursos	12	80,0
Charlas	2	13,3
Conferencias	0	0
Seminarios	0	0
Becas de estudio	0	0
No le ha ofrecido nada	1	6,7
Total	15	100,0

Gráfico #16

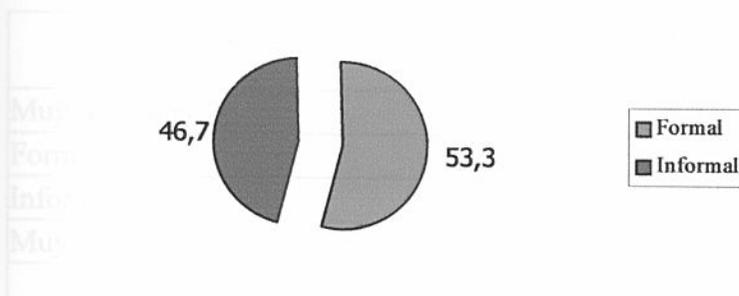


17. ¿Cómo definiría las relaciones de trabajo con sus compañeros en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 21

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy formales	0	0
Formal	8	53,3
Informal	7	46,7
Muy informal	0	0
Total	15	100,0

Gráfico #17

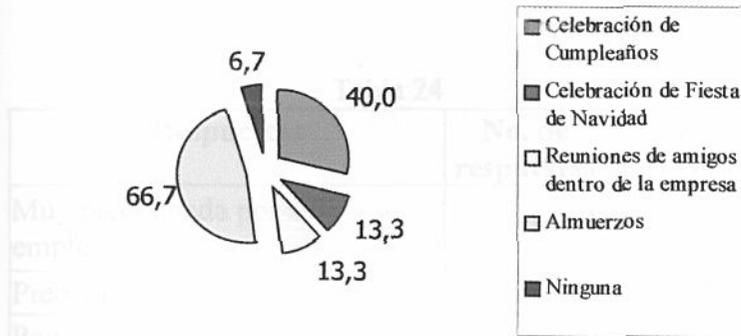


18. ¿Qué tipo de actividades informales realiza con sus compañeros de trabajo?

Tabla 22

Respuestas	No. de respuestas	%
Celebración de Cumpleaños	6	40,0
Celebración de Fiesta de Navidad	2	13,3
Reuniones de amigos dentro de la empresa	2	13,3
Almuerzos	10	66,7
Otros. Explique	0	0
Ninguna	1	6,7
Total	21	140,0

Gráfico #18

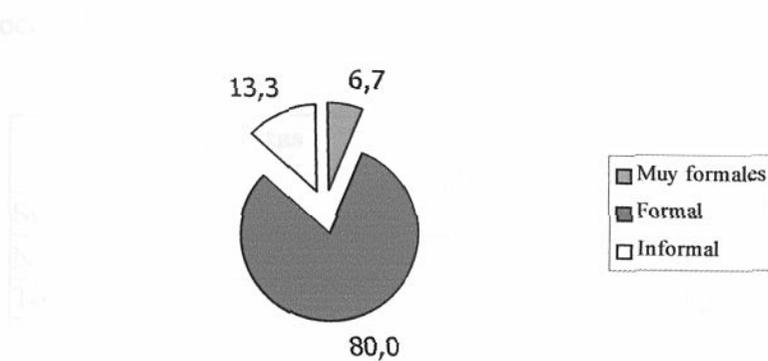


19. ¿Cómo definiría las relaciones de trabajo con los directivos en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 23

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy formales	1	6,7
Formal	12	80,0
Informal	2	13,3
Muy informal	0	0
	15	100,0

Gráfico #19

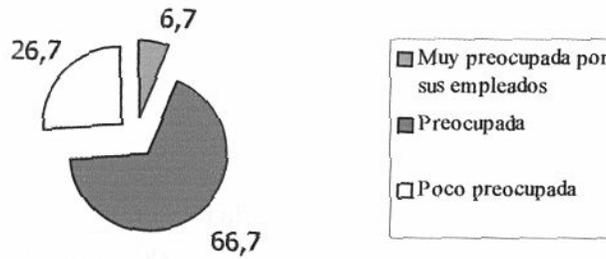


20. En cuanto a las relaciones humanas, puede decir que **Eurocamiones, C.A.** es:

Tabla 24

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy preocupada por sus empleados	1	6,7
Preocupada	10	66,7
Poco preocupada	4	26,7
Nada preocupada	0	0
Total	15	100,0

Gráfico #20

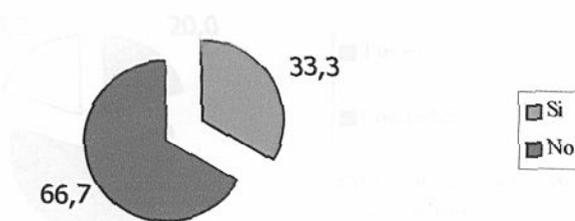


21. ¿Conoce Ud. la visión, misión, valores y normas de **Eurocamiones, C.A.**?

Tabla 25

Respuestas	No. de respuestas	%
Si	5	33,3
No	10	66,7
Total	15	100,0

Gráfico #21



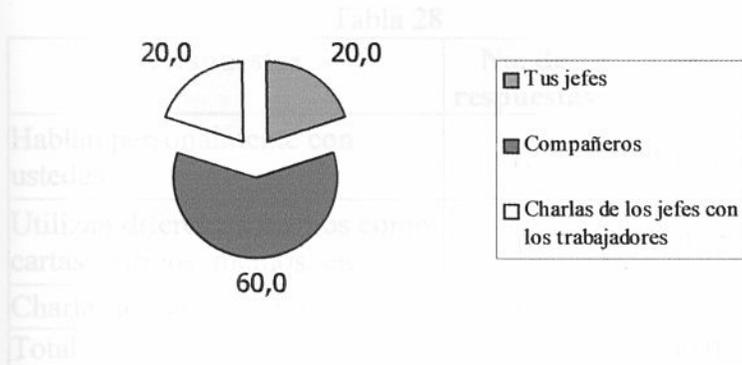
22. ¿Por cuál(es) medio (s) Ud. conoció la visión, misión, valores y normas de Eurocamiones, C.A.?

Tabla 26

Respuestas	No. de respuestas	%
Carteleras	0	0
Correo interno	0	0
Red telefónica	0	0
Folletos	0	0
Boletines	0	0
Revistas institucionales	0	0
Volantes, afiches	0	0
Tus jefes	1	20,0
Compañeros	3	60,0
Charlas de los jefes con los trabajadores	1	20,0
Total	5	100,0

24. En la mayoría de las empresas como se dirigen los directivos a los empleados?  
Eurocamiones, C.A.

Gráfico #22

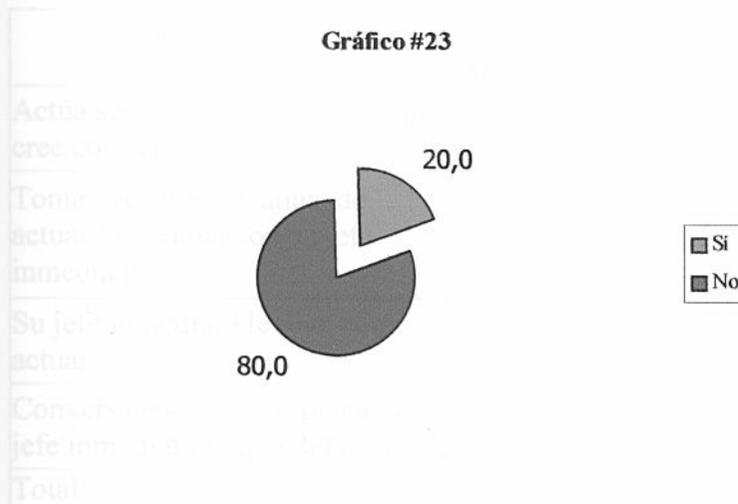


23. ¿Conoce algún documento que refleje las funciones que debe cumplir cada departamento que conforma la empresa Eurocamiones, C.A.?

Tabla 27

Respuestas	No. de respuestas	%
Sí	3	20,0
No	12	80,0
Total	15	100,0

Gráfico #23



24. En la mayoría de las ocasiones, como se dirigen los directivos de Eurocamiones, C.A., a usted:

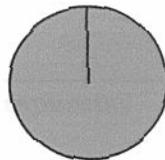
Gráfico #23

Tabla 28

Respuestas	No. de respuestas	%
Hablan personalmente con ustedes	15	100,0
Utilizan diferentes medios como: cartas, correos, memos, etc.	0	0
Charlas a grupos de trabajo	0	0
Total	15	100,0

Gráfico #24

26. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado en Eurocamiones, C.A.?



■ Hablan personalmente con ustedes

100,0

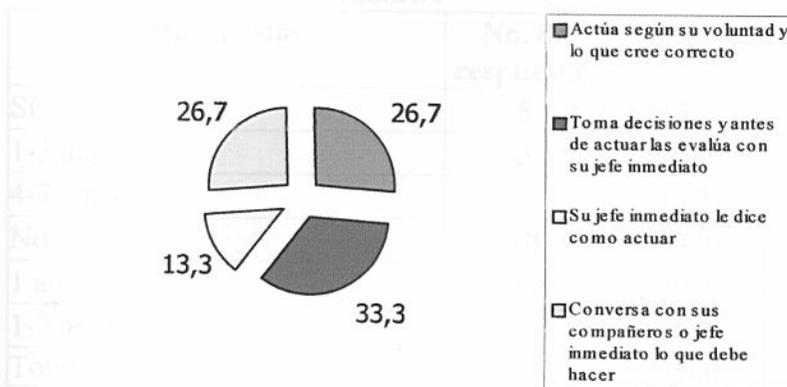
25. Cuando a usted le toca tomar una decisión en Eurocamiones, C.A., generalmente ¿Cómo lo hace?

Tabla 29

Respuestas	No. de respuestas	%
Actúa según su voluntad y lo que cree correcto	4	26,7
Toma decisiones y antes de actuar las evalúa con su jefe inmediato	5	33,3
Su jefe inmediato le dice como actuar	2	13,3
Conversa con sus compañeros o jefe inmediato lo que debe hacer	4	26,7
Total	15	100,0

27. ¿Ha sido... trabaja en Eurocamiones

Gráfico #25

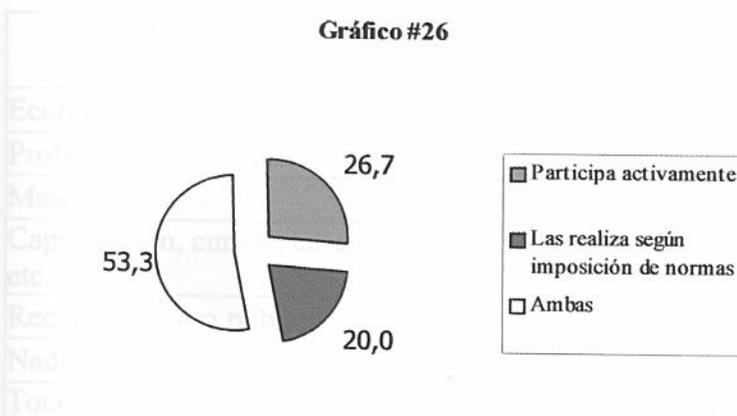


26. ¿Cuál es su participación en la planificación y realización de sus actividades en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 30

Respuestas	No. de respuestas	%
Participa activamente	4	26,7
Las realiza según imposición de normas	3	20,0
Ambas	8	53,3
Total	15	100,0

Gráfico #26

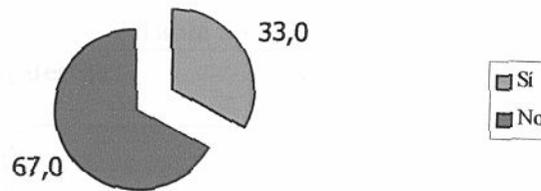


27. ¿Ha sido ascendido desde que trabaja en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 31

Respuestas	No. de respuestas	%
Sí	5	33,0
1-3 anos	3	20,0
4-7 anos	2	13,3
No	10	67,0
1 ano	6	40,0
1-3 anos	4	26,7
Total	15	100,0

Gráfico #27



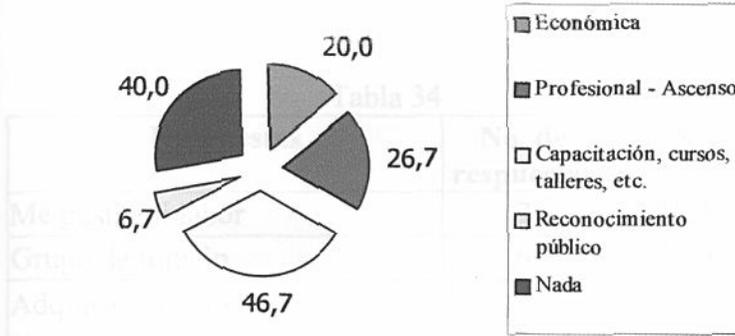
28. ¿Qué tipo de recompensa o motivación ha recibido por su desempeño en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 32

Respuestas	No. de respuestas	%
Económica	3	20,0
Profesional – Ascenso	4	26,7
Material	0	0
Capacitación, cursos, talleres, etc.	7	46,7
Reconocimiento público	1	6,7
Nada	6	40,0
Total	21	140,0

30. Señale en una o más de las razones por las cuales le gusta trabajar en Eurocamiones, C.A.

Gráfico #28

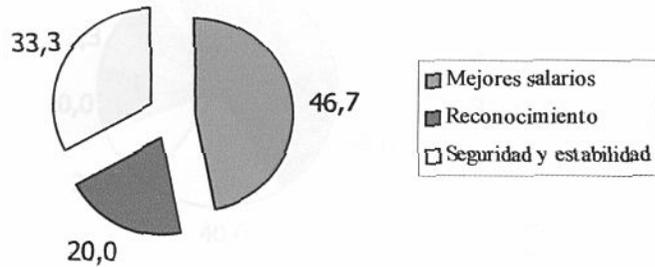


29. ¿Qué es lo que usted más espera de la empresa Eurocamiones, C.A.?

Tabla 33

Respuestas	No. de respuestas	%
Mejores salarios	7	46,7
Reconocimiento	3	20,0
Seguridad y estabilidad	5	33,3
Total	15	100,0

Gráfico #29

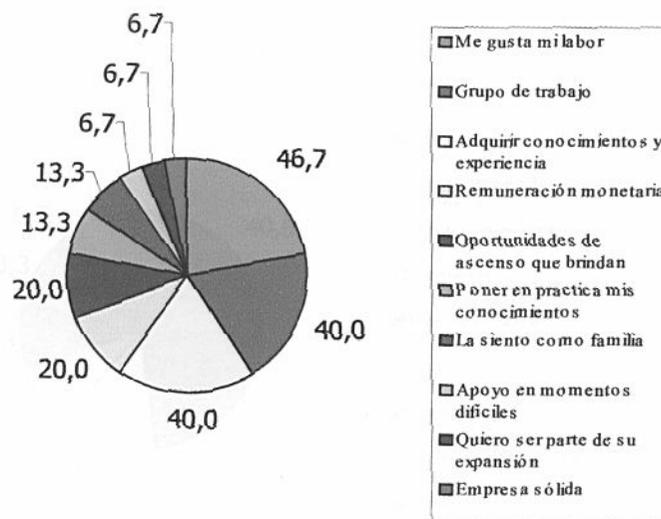


30. Señale en una lista las razones por las cuales le gusta pertenecer a Eurocamiones, C.A. (Máximo 3)

Tabla 34

Respuestas	No. de respuestas	%
Me gusta mi labor	7	46,7
Grupo de trabajo	6	40,0
Adquirir conocimientos y experiencia	6	40,0
Remuneración monetaria	3	20,0
Oportunidades de ascenso que brindan	3	20,0
Poner en practica mis conocimientos	2	13,3
La siento como familia	2	13,3
Apoyo en momentos difíciles	1	6,7
Quiero ser parte de su expansión	1	6,7
Empresa sólida	1	6,7
Total	32	213,3

Gráfico #30



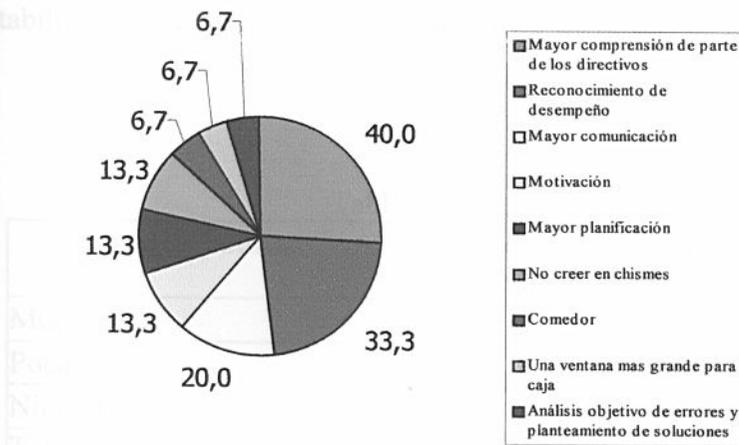
31. Si pudiera agregarle algo, ¿qué sería?

32. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con Eurocamión?

Tabla 35

Respuestas	No. de respuestas	%
Mayor comprensión de parte de los directivos	6	40,0
Reconocimiento de desempeño	5	33,3
Mayor comunicación	3	20,0
Motivación	2	13,3
Mayor planificación	2	13,3
No creer en chismes	2	13,3
Comedor	1	6,7
Una ventana más grande para caja	1	6,7
Análisis objetivo de errores y planteamiento de soluciones	1	6,7
Total	23	153,3

Gráfico #31

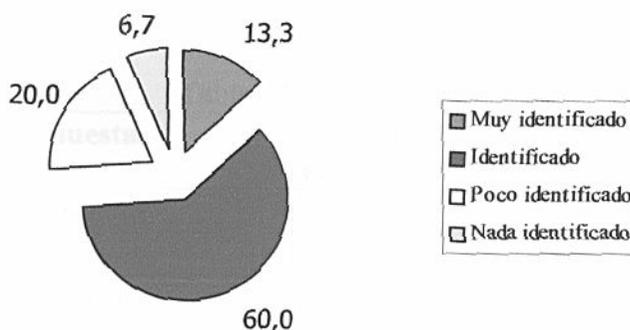


32. ¿Cuál es su grado de identificación con Eurocamiones, C.A.?

Tabla 36

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy identificado	2	13,3
Identificado	9	60,0
Poco identificado	3	20,0
Nada identificado	1	6,7
Total	15	100,0

Gráfico #32



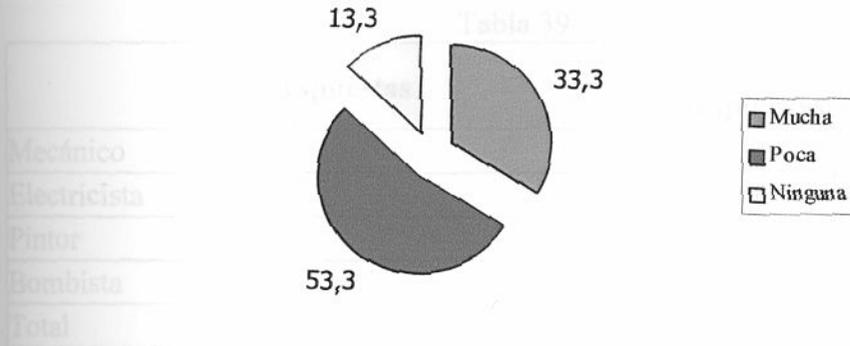
33. La estabilidad que proporciona Eurocamiones, C.A., es:

Tabla 37

Respuestas	No. de respuestas	%
Mucha	5	33,3
Poca	8	53,3
Ninguna	2	13,3
Total	15	100,0

1. Especifique la meta de Eurocamiones, C.A. a mediano plazo.

Gráfico #33



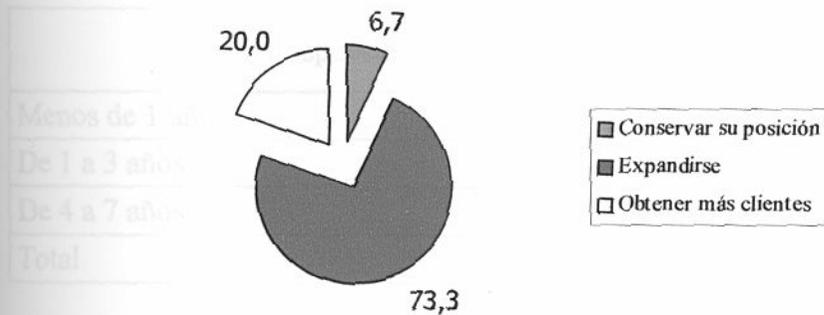
34. Señale: ¿Cuál cree es la meta de Eurocamiones, C.A. a mediano plazo?

Tabla 38

Respuestas	No. de respuestas	%
Conservar su posición	1	6,7
Expandirse	11	73,3
Obtener más clientes	3	20,0
Otra. Especifique	0	0
Total	15	100,0

2. ¿Cuánto tiempo...

Gráfico #34



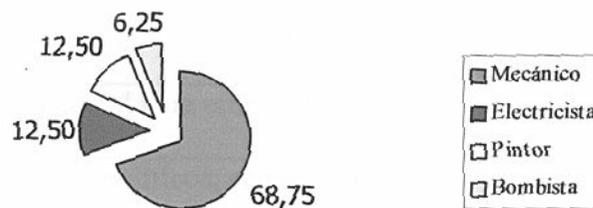
1.2.2 Área operativa, total de empleados: 16

1. Especifique su cargo dentro de la empresa Eurocamiones, C.A.

Tabla 39

Respuestas	No. de respuestas	%
Mecánico	11	68,75
Electricista	2	12,50
Pintor	2	12,50
Bombista	1	6,25
Total	16	100,00

Gráfico #35

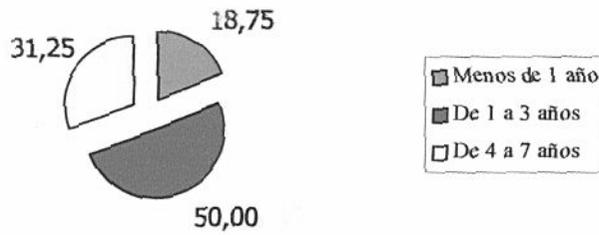


2. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa, Eurocamiones, C.A.?

Tabla 40

Respuestas	No. de respuestas	%
Menos de 1 año	3	18,75
De 1 a 3 años	8	50,00
De 4 a 7 años	5	31,25
Total	16	100,00

Gráfico #36

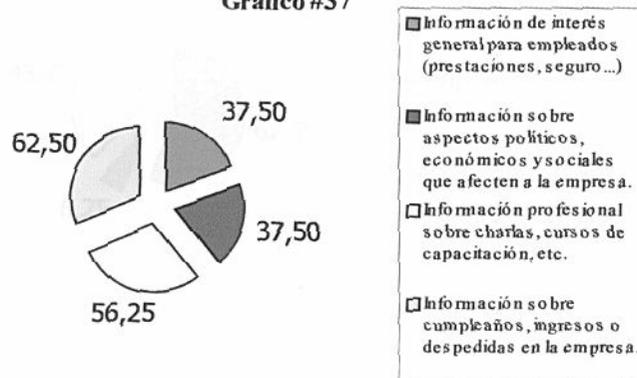


3. ¿Podría señalar que mensajes se difunden a través de los medios de comunicación interna? (en el caso de que exista algún medio de comunicación interna)

Tabla 41

Respuestas	No. de respuestas	%
Información de interés general para empleados (prestaciones, seguro...)	6	37,50
Información sobre aspectos políticos, económicos y sociales que afecten a la empresa.	6	37,50
Información profesional sobre charlas, cursos de capacitación, etc.	9	56,25
Información sobre cumpleaños, ingresos o despedidas en la empresa.	10	62,50
Total	31	193,75

Gráfico #37

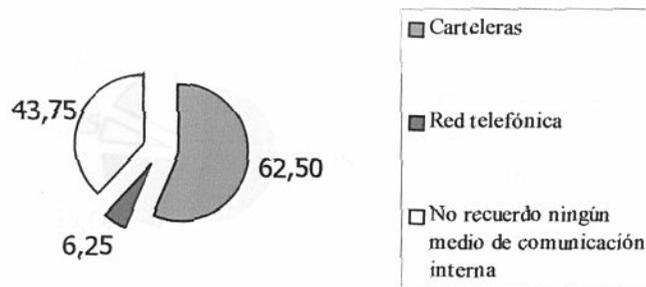


4. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación interna se utilizan actualmente en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 42

Respuestas	No. de respuestas	%
Carteleras	10	62,50
Correo interno	0	0
Red telefónica	1	6,25
Folletos	0	0
Boletines	0	0
Revistas institucionales	0	0
Volantes, afiches	0	0
Otros. Especifique ¿Cuál?	0	0
No recuerdo ningún medio de comunicación interna	7	43,75
Total	18	112,50

Gráfico #38



5. ¿Qué medios utiliza Ud. para enterarse de las novedades en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 44

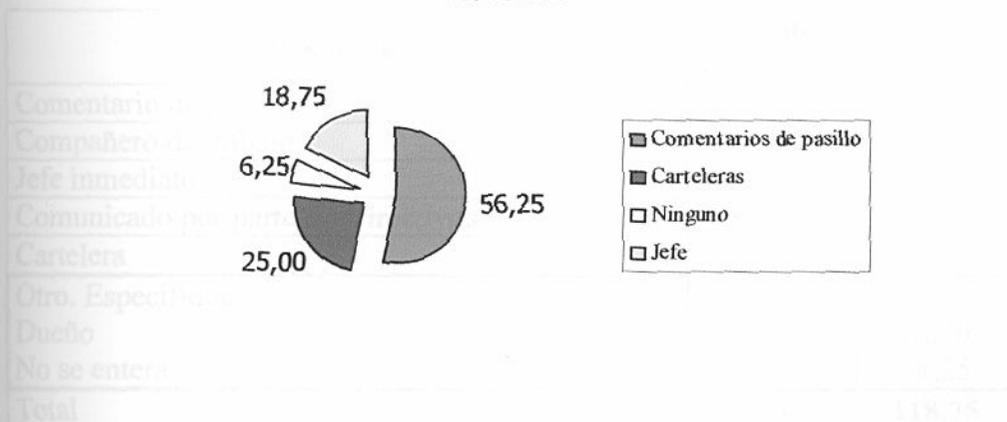
Medio	No. de respuestas	%
Compañero de trabajo	9	56,25
Jefe inmediato	3	18,75
Comunicado por parte de la empresa	0	0
Cartelera	4	25,00
Otro. Especifique	1	6,25
Ninguno	0	0

Tabla 43

Respuestas	No. de respuestas	%
Comentarios de pasillo	9	56,25
Carteleras	4	25,00
Correo interno	0	0
Red telefónica	0	0
Folletos	0	0
Boletines	0	0
Revistas institucionales	0	0
Volantes, afiches	0	0
Otros. Especifique ¿Cuál?		
Ninguno	1	6,25
Jefe	3	18,75
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>106,25</b>

7. ¿De que manera se enteran de las novedades en Eurocamiones, C.A.?

Gráfico #39

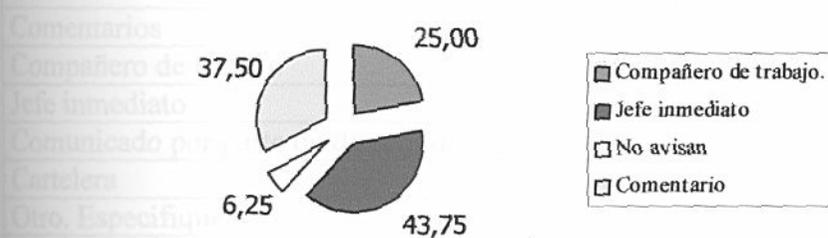


6. ¿De que manera usted se entera cuando entra un nuevo empleado en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 44

Respuestas	No. de respuestas	%
Compañero de trabajo.	4	25,00
Jefe inmediato	7	43,75
Comunicado por parte de Directivos	0	0
Cartelera	0	0
Otro. Especifique		
No avisan	1	6,25
Comentario	6	37,50
Total	18	112,50

Gráfico #40

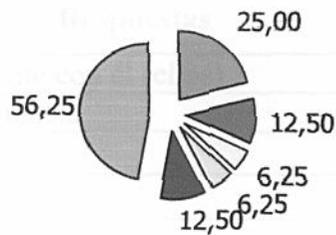


7. ¿De que manera usted se entera cuando se va a ascender a un trabajador en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 45

Respuestas	No. de respuestas	%
Comentario de pasillo	4	25,00
Compañero de trabajo	2	12,50
Jefe inmediato	1	6,25
Comunicado por parte de Directivos	1	6,25
Cartelera	0	0
Otro. Especifique		
Dueño	2	12,50
No se entera	9	56,25
Total	19	118,75

Gráfico #41



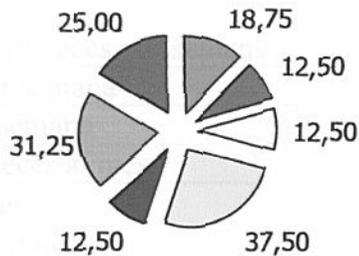
- Comentario de pasillo
- Compañero de trabajo
- Jefe inmediato
- Comunicado por parte de Directivos
- Dueño
- No se entera

8. ¿De que manera usted se entera de los aumentos de sueldo en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 46

Respuestas	No. de respuestas	%
Comentarios	3	18,75
Compañero de trabajo	2	12,50
Jefe inmediato	2	12,50
Comunicado por parte de directivos	6	37,50
Cartelera	0	0
Otro. Especifique		
Nunca se habla de aumentos	2	12,50
Directamente con los directivos	5	31,25
Estamos en espera	4	25,00
Total	24	150,00

Gráfico #42



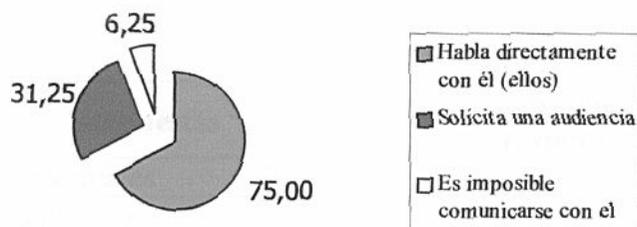
- Comentario de pasillo
- Compañero de trabajo
- Jefe inmediato
- Comunicado por parte de Directivos
- Nunca se habla de aumentos
- Directamente con los directivos
- Estamos en espera

9. ¿Qué debe hacer para comunicarse con su jefe?

Tabla 47

Respuestas	No. de respuestas	%
Habla directamente con él (ellos)	12	75,00
Solicita una audiencia	5	31,25
Envía un memo	0	0
Vía telefónica	0	0
Todas	0	0
Otro. Especifique		
Es imposible comunicarse con él	1	6,25
Total	18	112,50

Gráfico #43



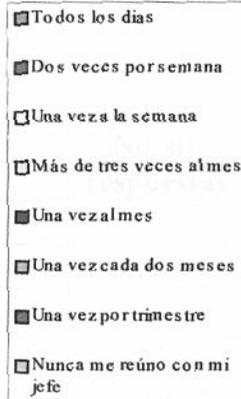
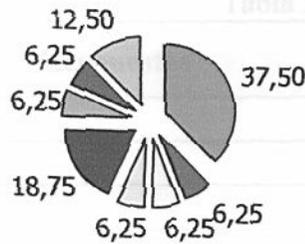
10. ¿Cada cuánto tiempo se reúne y conversa Ud. con su jefe?

Tabla 48

Respuestas	No. de respuestas	%
Todos los días	6	37,50
De tres a cuatro veces por semana	0	0
Dos veces por semana	1	6,25
Una vez a la semana	1	6,25
Más de tres veces al mes	1	6,25
Una vez al mes	3	18,75
Una vez cada dos meses	1	6,25
Una vez por trimestre	1	6,25
Nunca me reúno con mi jefe	2	12,50
Total	16	100,00

12. Según su opinión, la mayoría de las normas en Euroaméricas...

Gráfico #44



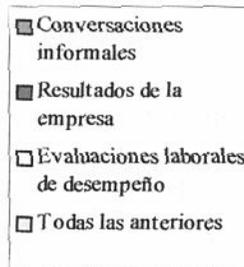
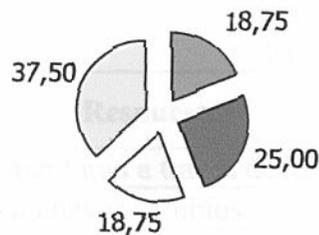
11. Cuando se reúne con sus jefes, hablan de:

Tabla 49

Respuestas	No. de respuestas	%
Conversaciones informales	3	18,75
Resultados de la empresa	4	25,00
Evaluaciones laborales de desempeño	3	18,75
Todas las anteriores	6	37,50
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

13. Según su opinión, las normas...

Gráfico #45



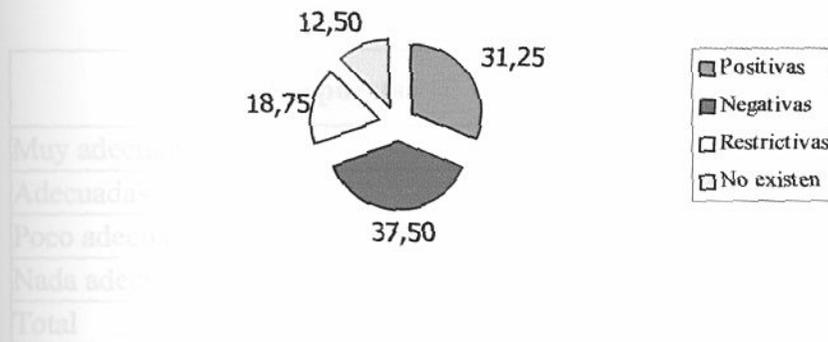
12. Según su opinión, la mayoría de las normas en **Eurocamiones, C.A.** son:

Tabla 50

Respuestas	No. de respuestas	%
Positivas	5	31,25
Negativas	6	37,50
Restrictivas	3	18,75
No existen	2	12,50
Total	16	100,00

14. Con respecto a las normas de **Eurocamiones, C.A.** que salvaguardan los intereses de los clientes:

Gráfico #46



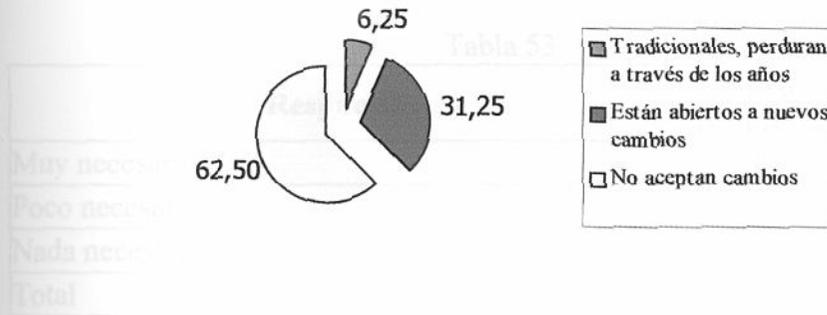
13. Según su opinión, los valores, normas y políticas de **Eurocamiones, C.A.** son:

Tabla 51

Respuestas	No. de respuestas	%
Tradicional, perduran a través de los años	1	6,25
Están abiertos a nuevos cambios	5	31,25
No aceptan cambios	10	62,50
Total	16	100,00

15. Dentro de los cambios que...

Gráfico #47



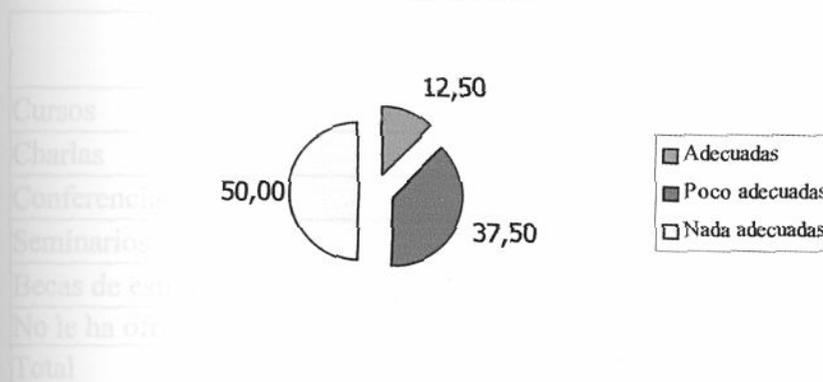
14. Con respecto a las normas de seguridad que ofrece Eurocamiones, C.A. para salvaguardar la vida y salud de sus empleados, podría decir que son:

Tabla 52

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy adecuadas	0	0
Adecuadas	2	12,50
Poco adecuadas	6	37,50
Nada adecuadas	8	50,00
Total	16	100,00

16. ¿En que le...

Gráfico #48

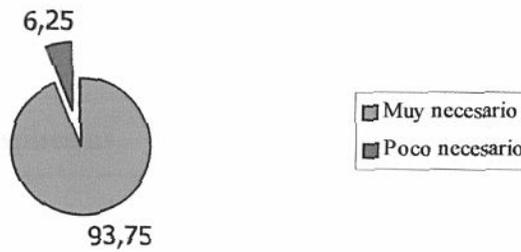


15. Dentro de su grupo de trabajo, usted se siente:

Tabla 53

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy necesario	15	93,75
Poco necesario	1	6,25
Nada necesario	0	0
Total	16	100,00

Gráfico #49



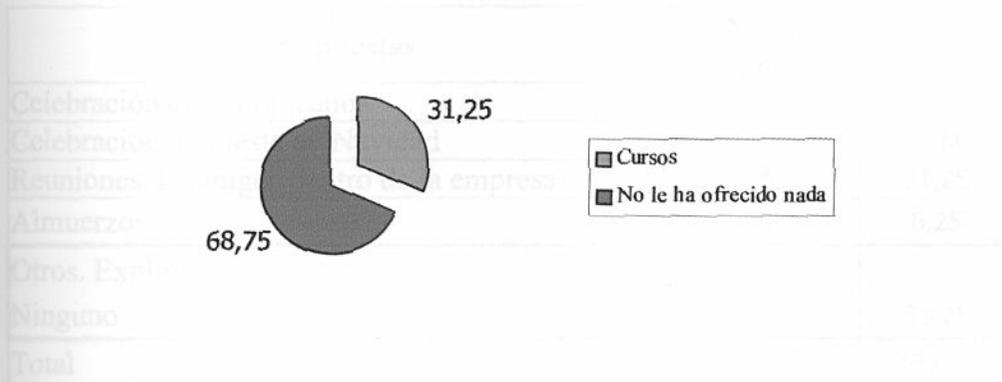
16. ¿En que le ha ofrecido participar Eurocamiones, C.A.?

Tabla 54

Respuestas	No. de respuestas	%
Cursos	5	31,25
Charlas	0	0
Conferencias	0	0
Seminarios	0	0
Becas de estudio	0	0
No le ha ofrecido nada	11	68,75
Total	16	100,00

18. ¿Qué tipo de actividades formales realiza con sus compañeros?

Gráfico #50



17. ¿Cómo definiría las relaciones de trabajo con sus compañeros en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 55

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy formales	4	25,00
Formal	11	68,75
Informal	1	6,25
Muy informal	0	0
Total	16	100,00

Gráfico #51

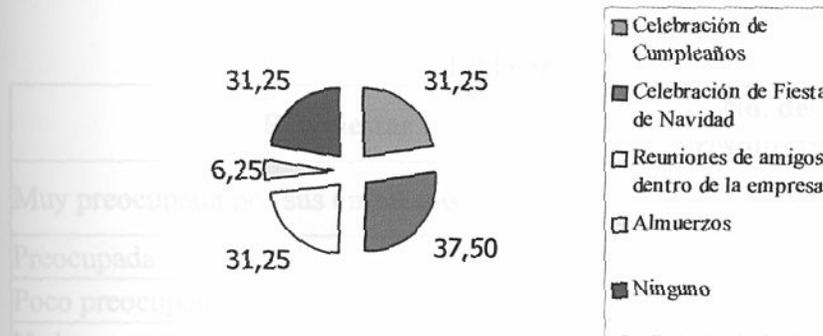


18. ¿Qué tipo de actividades informales realiza con sus compañeros de trabajo?

Tabla 56

Respuestas	No. de respuestas	%
Celebración de Cumpleaños	5	31,25
Celebración de Fiesta de Navidad	6	37,50
Reuniones de amigos dentro de la empresa	5	31,25
Almuerzos	1	6,25
Otros. Explique Ninguno	5	31,25
Total	22	137,50

Gráfico #52



19. ¿Cómo definiría las relaciones de trabajo con los directivos en Eurocamiones, C.A.?

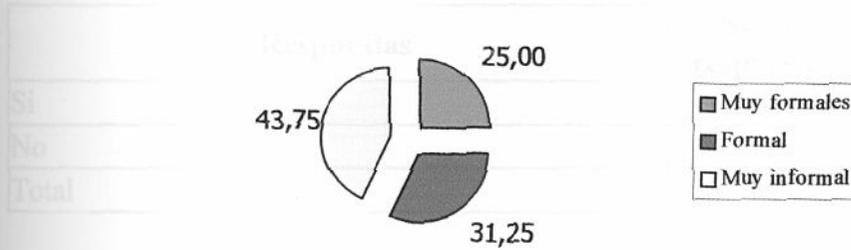
Tabla 57

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy formales	4	25,00
Formal	5	31,25
Informal	0	0
Muy informal	7	43,75
Total	16	100,00

21. ¿Conoce Ud. la estructura, los valores y normas de Eurocamiones, C.A.?

Gráfico #53

Tabla 59

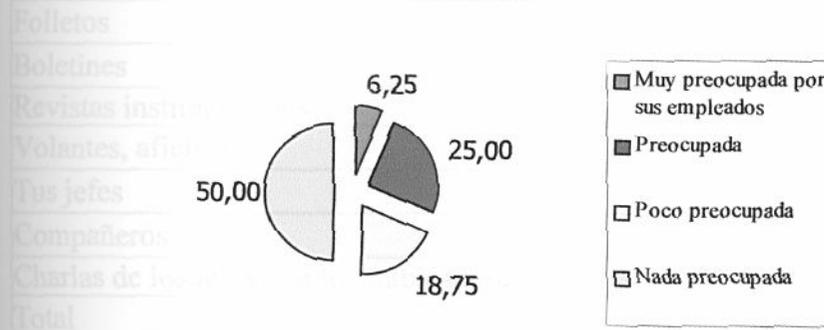


20. En cuanto a las relaciones humanas, puede decir que Eurocamiones, C.A. es:

Tabla 58

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy preocupada por sus empleados	1	6,25
Preocupada	4	25,00
Poco preocupada	3	18,75
Nada preocupada	8	50,00
Total	16	100,00

Gráfico #54

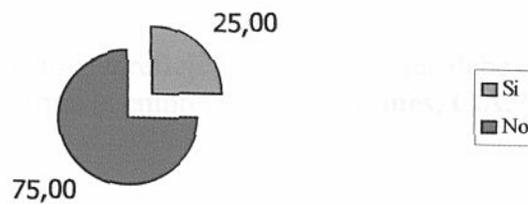


21. ¿Conoce Ud. la visión, misión, valores y normas de Eurocamiones, C.A.?

Tabla 59

Respuestas	No. de respuestas	%
Si	4	25,00
No	12	75,00
Total	16	100,00

Gráfico #55



22. ¿Por cuál(es) medio (s) Ud. conoció la visión, misión, valores y normas de Eurocamiones, C.A.?

Tabla 60

Respuestas	No. de respuestas	%
Carteleras	1	25,00
Correo interno	0	0
Red telefónica	0	0
Folletos	0	0
Boletines	0	0
Revistas institucionales	0	0
Volantes, afiches	0	0
Tus jefes	3	75,00
Compañeros	0	0
Charlas de los jefes con los trabajadores	0	0
Total	4	100,00

24. En la mesa de trabajo, ¿cómo se dirigen los miembros de la empresa Eurocamiones, C.A.?

Gráfico #56



Tabla 62

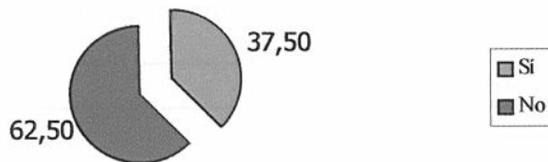
Respuesta	No. de respuestas	%
Cartelera	4	25,00
Tus jefes	12	75,00
Total	16	100,00

23. ¿Conoce algún documento que refleje las funciones que debe cumplir cada departamento que conforma la empresa Eurocamiones, C.A.?

Tabla 61

Respuestas	No. de respuestas	%
Sí	6	37,50
No	10	62,50
Total	16	100,00

Gráfico #57

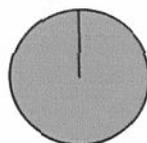


24. En la mayoría de las ocasiones, como se dirigen los directivos de **Eurocamiones, C.A.**, a usted:

Tabla 62

Respuestas	No. de respuestas	%
Hablan personalmente con ustedes	16	100,00
Utilizan diferentes medios como: cartas, correos, memos, etc.	0	0
Charlas a grupos de trabajo	0	0
Total	16	100,00

Gráfico #58



100,00

■ Hablan personalmente con ustedes

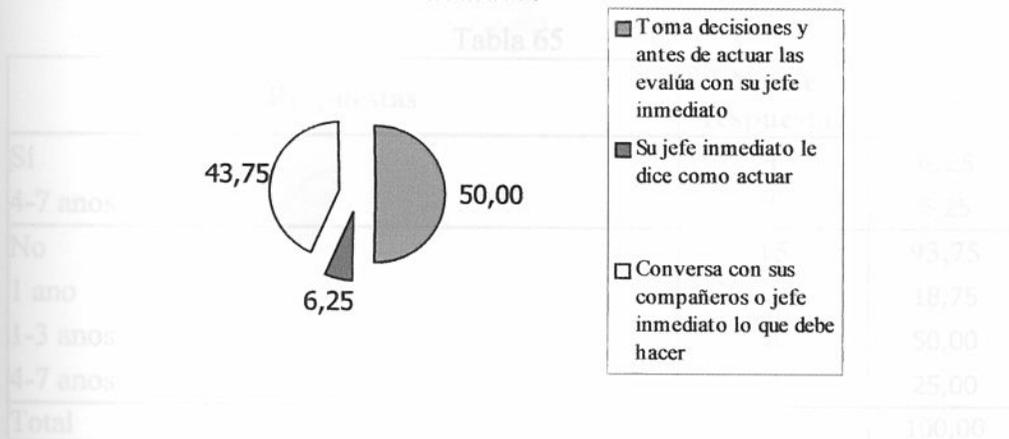
25. Cuando a usted le toca tomar una decisión en **Eurocamiones, C.A.**, generalmente ¿Cómo lo hace?

Tabla 63

Respuestas	No. de respuestas	%
Actúa según su voluntad y lo que cree correcto	0	0
Toma decisiones y antes de actuar las evalúa con su jefe inmediato	8	50,00
Su jefe inmediato le dice como actuar	1	6,25
Conversa con sus compañeros o jefe inmediato lo que debe hacer	7	43,75
Total	16	100,00

27. ¿Ha sido necesario evaluar lo que trabaja en Eurocamiones?

Gráfico #59

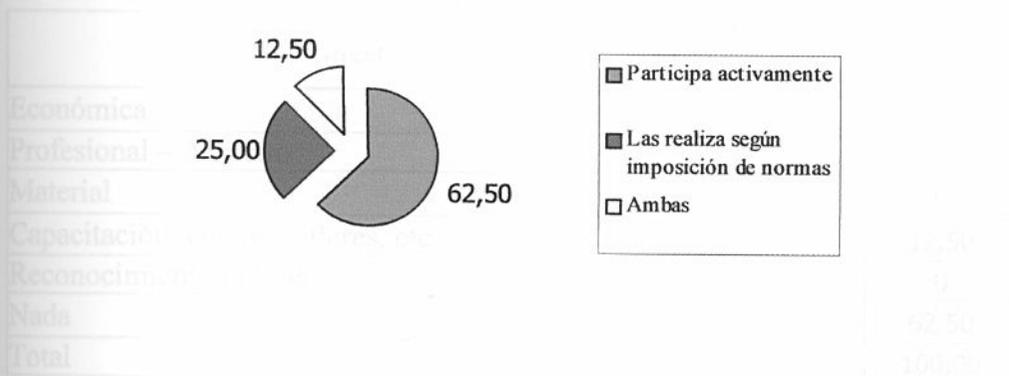


26. ¿Cuál es su participación en la planificación y realización de sus actividades en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 64

Respuestas	No. de respuestas	%
Participa activamente	10	62,50
Las realiza según imposición de normas	4	25,00
Ambas	2	12,50
Total	16	100,00

Gráfico #60

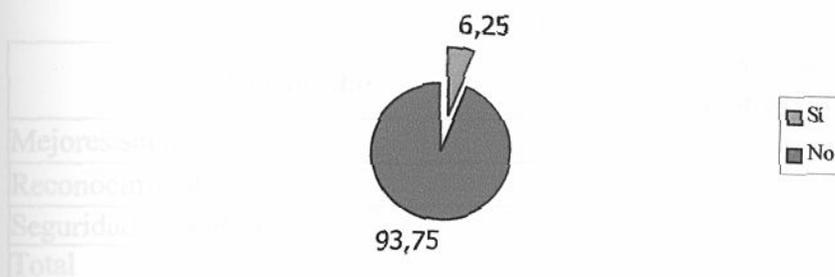


27. ¿Ha sido ascendido desde que trabaja en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 65

Respuestas	No. de respuestas	%
Sí	1	6,25
4-7 anos	1	6,25
No	15	93,75
1 ano	3	18,75
1-3 anos	8	50,00
4-7 anos	4	25,00
Total	16	100,00

Gráfico #61



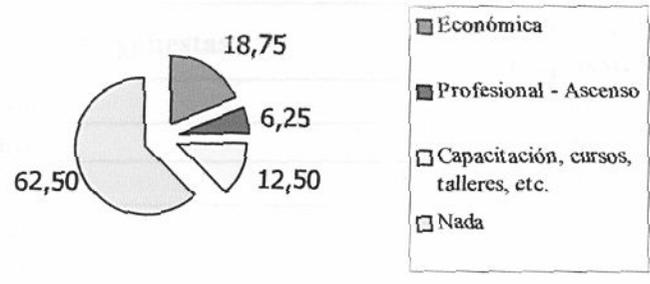
28. ¿Qué tipo de recompensa o motivación ha recibido por su desempeño en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 66

Respuestas	No. de respuestas	%
Económica	3	18,75
Profesional – Ascenso	1	6,25
Material	0	0
Capacitación, cursos, talleres, etc.	2	12,50
Reconocimiento público	0	0
Nada	10	62,50
Total	16	100,00

30. Señale las razones por las cuales le gusta trabajar en Eurocamiones, S.A. (ver anexo 3)

Gráfico #62

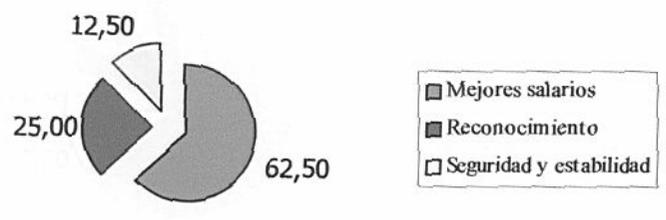


29. ¿Qué es lo que usted más espera de la empresa Eurocamiones, C.A.?

Tabla 67

Respuestas	No. de respuestas	%
Mejores salarios	10	62,50
Reconocimiento	4	25,00
Seguridad y estabilidad	2	12,50
Total	16	100,00

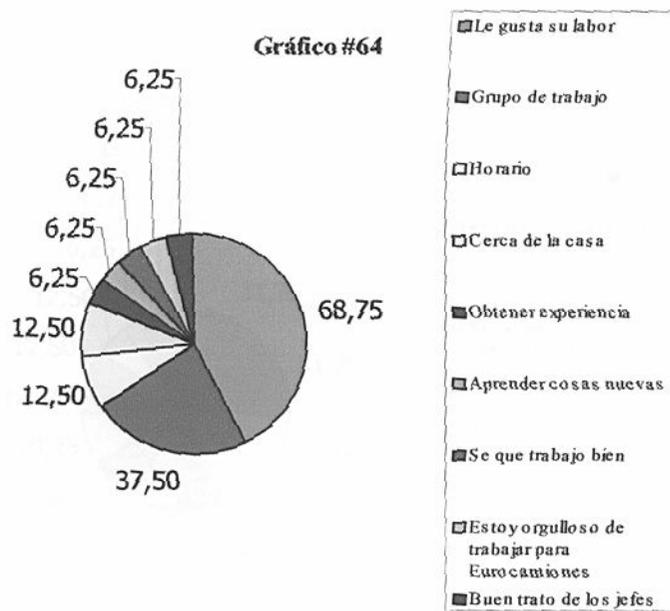
Gráfico #63



30. Señale en una lista las razones por las cuales le gusta pertenecer a Eurocamiones, C.A. (Máximo 3)

Tabla 68

Respuestas	No. de respuestas	%
Le gusta su labor	11	68,75
Grupo de trabajo	6	37,50
Horario	2	12,50
Cerca de la casa	2	12,50
Obtener experiencia	1	6,25
Aprender cosas nuevas	1	6,25
Sé que trabajo bien	1	6,25
Estoy orgulloso de trabajar para Eurocamiones	1	6,25
Buen trato de los jefes	1	6,25
Total	26	162,50

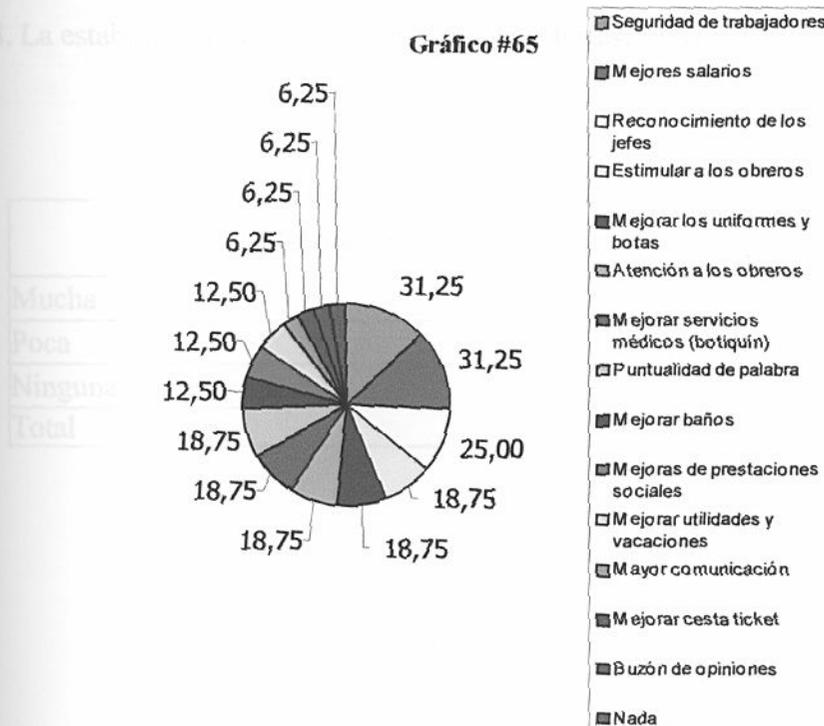


31. Si pudiera agregarle algo, ¿qué sería?

Tabla 69

Respuestas	No. de respuestas	%
Seguridad de trabajadores	5	31,25
Mejores salarios	5	31,25
Reconocimiento de desempeño	4	25,00
Motivación	3	18,75
Mejorar los uniformes y botas	3	18,75
Atención a los obreros	3	18,75
Mejorar servicios médicos (botiquín)	3	18,75
Puntualidad de palabra	3	18,75
Mejorar baños	2	12,50
Mejoras de prestaciones sociales	2	12,50
Mejorar utilidades y vacaciones	2	12,50
Mayor comunicación	1	6,25
Mejorar cesta ticket	1	6,25
Buzón de opiniones	1	6,25
Nada	1	6,25
Total	39	243,75

Gráfico #65

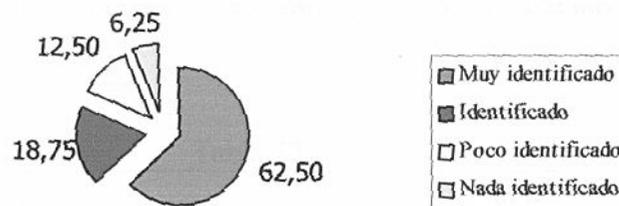


32. ¿Cuál es su grado de identificación con Eurocamiones, C.A.?

Tabla 70

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy identificado	10	62,50
Identificado	3	18,75
Poco identificado	2	12,50
Nada identificado	1	6,25
Total	16	100,00

Gráfico #66

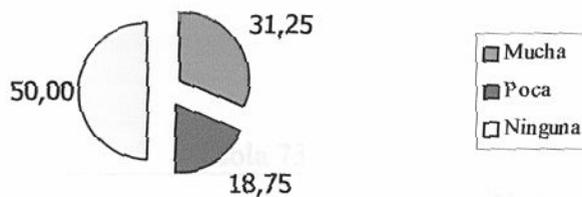


33. La estabilidad que proporciona Eurocamiones, C.A., es:

Tabla 71

Respuestas	No. de respuestas	%
Mucha	5	31,25
Poca	3	18,75
Ninguna	8	50,00
Total	16	100,00

Gráfico #67

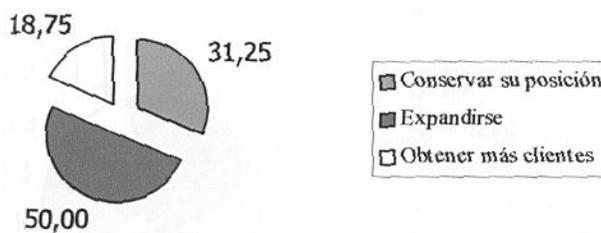


34. Señale: ¿Cuál cree es la meta de Eurocamiones, C.A. a mediano plazo?

Tabla 72

Respuestas	No. de respuestas	%
Conservar su posición	5	31,25
Expandirse	8	50,00
Obtener más clientes	3	18,75
Otra. Especifique	0	0
Total	16	100,00

Gráfico #68



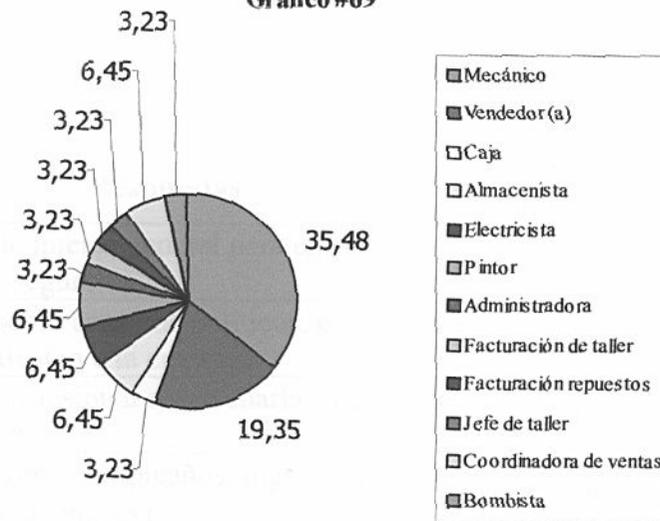
1.2.3 Área administrativa y operativa, total de empleados: 31

1. Especifique su cargo dentro de la empresa Eurocamiones, C.A.

Tabla 73

Respuestas	No. de respuestas	%
Mecánico	11	35,48
Vendedor (a)	6	19,35
Caja	1	3,23
Almacenista	2	6,45
Electricista	2	6,45
Pintor	2	6,45
Administradora	1	3,23
Facturación de taller	1	3,23
Facturación de repuestos	1	3,23
Jefe de taller	1	3,23
Coordinadora de ventas	2	6,45
Bombista	1	3,23
Total	31	100,00

Gráfico #69

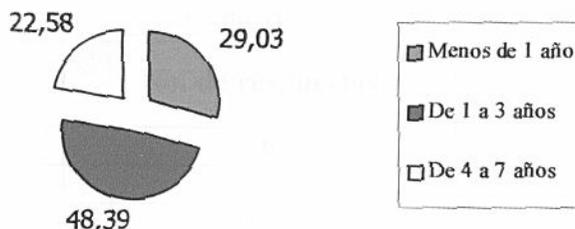


2. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa, Eurocamiones, C.A.?

Tabla 74

Respuestas	No. de respuestas	%
Menos de 1 año	9	29,03
De 1 a 3 años	15	48,39
De 4 a 7 años	7	22,58
Total	31	100,00

Gráfico #70

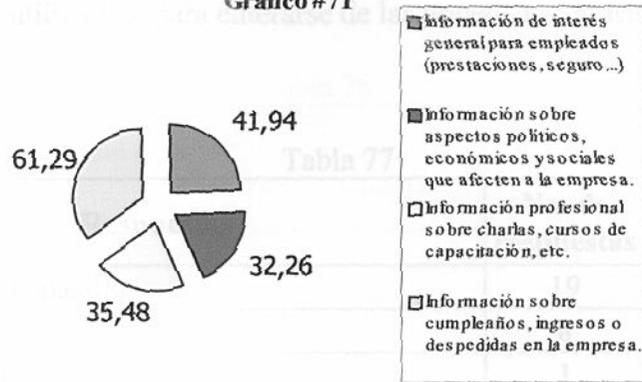


3. ¿Podría señalar que mensajes se difunden a través de los medios de comunicación interna? (en el caso de que exista algún medio de comunicación interna)

Tabla 75

Respuestas	No. de respuestas	%
Información de interés general para empleados (prestaciones, seguro...)	13	41,94
Información sobre aspectos políticos, económicos y sociales que afecten a la empresa.	10	32,26
Información profesional sobre charlas, cursos de capacitación, etc.	11	35,48
Información sobre cumpleaños, ingresos o despedidas en la empresa.	19	61,29
Total	53	170,97

Gráfico #71

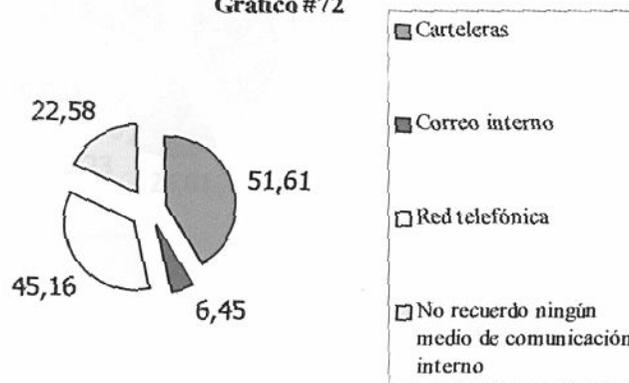


4. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación interna se utilizan actualmente en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 76

Respuestas	No. de respuestas	%
Carteleras	16	51,61
Correo interno	2	6,45
Red telefónica	14	45,16
Folletos	0	0
Boletines	0	0
Revistas institucionales	0	0
Volantes, afiches	0	0
Otros. Especifique ¿Cuál?		
No recuerdo ningún medio de comunicación interno	7	22,58
Total	39	125,81

Gráfico #72



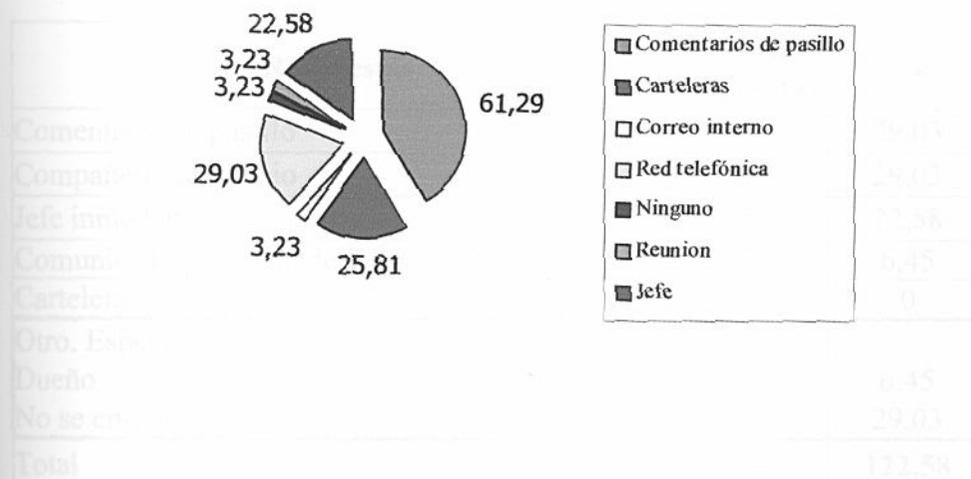
5. ¿Qué medios utiliza Ud. para enterarse de las novedades en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 78

Tabla 77

Respuestas	No. de respuestas	%
Comentarios de pasillo	19	61,29
Carteleras	8	25,81
Correo interno	1	3,23
Red telefónica	9	29,03
Folletos	0	0
Boletines	0	0
Revistas institucionales	0	0
Volantes, afiches	0	0
Otros. Especifique ¿Cuál?		
Ninguno	1	3,23
Reunión	1	3,23
Jefe	7	22,58
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>148,39</b>

Gráfico #73

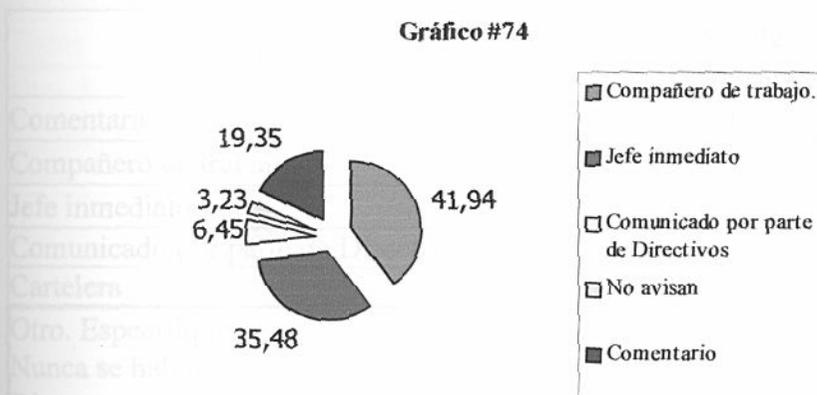


6. ¿De que manera usted se entera cuando entra un nuevo empleado en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 78

Respuestas	No. de respuestas	%
Compañero de trabajo.	13	41,94
Jefe inmediato	11	35,48
Comunicado por parte de Directivos	2	6,45
Cartelera	0	0
Otro. Especifique		
No avisan	1	3,23
Comentario	6	19,35
Total	33	106,45

Gráfico #74

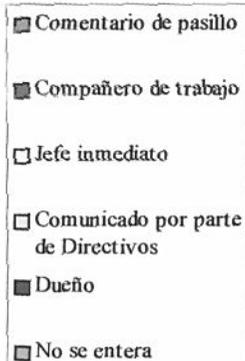
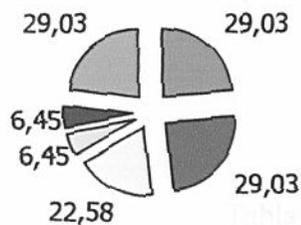


7. ¿De que manera usted se entera cuando se va a ascender a un trabajador en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 79

Respuestas	No. de respuestas	%
Comentario de pasillo	9	29,03
Compañero de trabajo	9	29,03
Jefe inmediato	7	22,58
Comunicado por parte de Directivos	2	6,45
Cartelera	0	0
Otro. Especifique		
Dueño	2	6,45
No se entera	9	29,03
Total	38	122,58

Gráfico #75

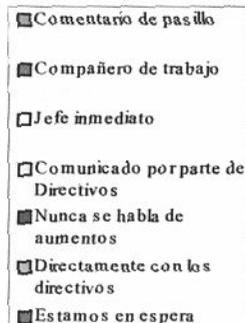
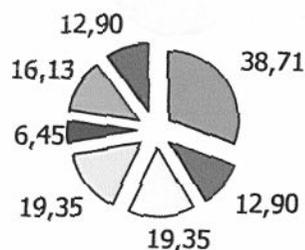


8. ¿De que manera usted se entera de los aumentos de sueldo en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 80

Respuestas	No. de respuestas	%
Comentario de pasillo	12	38,71
Compañero de trabajo	4	12,90
Jefe inmediato	6	19,35
Comunicado por parte de Directivos	6	19,35
Cartelera	0	0
Otro. Especifique		
Nunca se habla de aumentos	2	6,45
Directamente con los directivos	5	16,13
Estamos en espera	4	12,90
Total	39	125,81

Gráfico #76

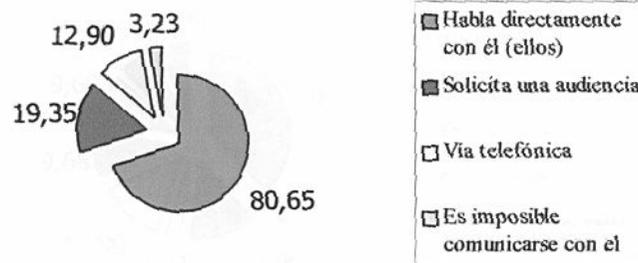


9. ¿Qué debe hacer para comunicarse con su jefe?

Tabla 81

Respuestas	No. de respuestas	%
Habla directamente con él (ellos)	25	80,65
Solicita una audiencia	6	19,35
Envía un memo	0	0
Vía telefónica	4	12,90
Todas	0	0
Otro. Especifique		
Es imposible comunicarse con él	1	3,23
Total	36	116,13

Gráfico #77



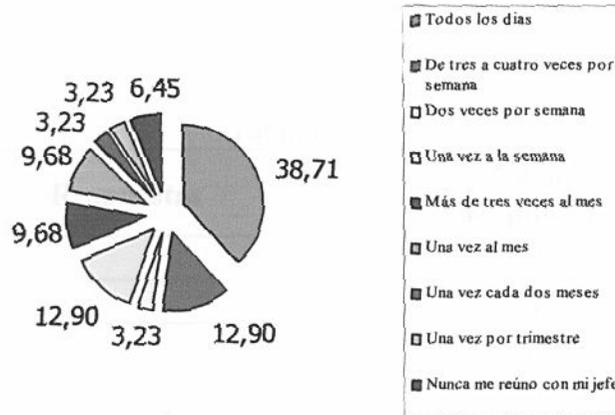
10. ¿Cada cuánto tiempo se reúne y conversa Ud. con su jefe?

Tabla 82

Resultados	Respuestas	No. de respuestas	%
	Todos los días	12	38,71
	De tres a cuatro veces por semana	4	12,90
	Dos veces por semana	1	3,23
	Una vez a la semana	4	12,90
	Más de tres veces al mes	3	9,68
	Una vez al mes	3	9,68
	Una vez cada dos meses	1	3,23
	Una vez por trimestre	1	3,23
	Nunca me reúno con mi jefe	2	6,45
	Total	31	100,00

Gráfico #78

12. Según su...



11. Cuando se reúne con sus jefes, hablan de:

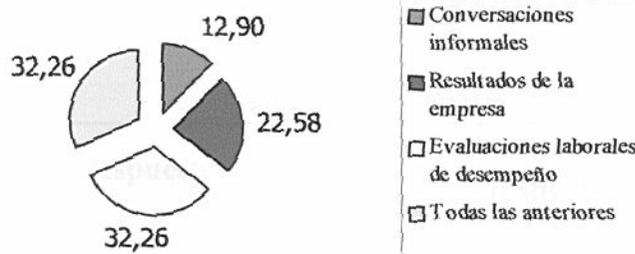
Tabla 83

Respuestas	No. de respuestas	%
Conversaciones informales	4	12,90
Resultados de la empresa	7	22,58
Evaluaciones laborales de desempeño	10	32,26
Todas las anteriores	10	32,26
Total	31	100,00

13. Según su opinión, ¿cómo son?

Eurocamiones, C.A.

Gráfico #79



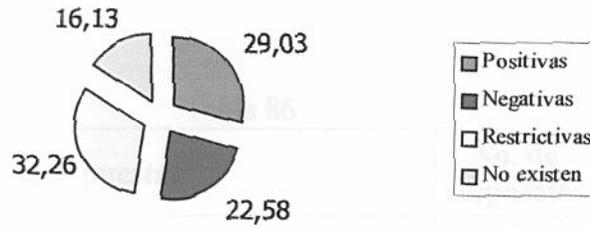
12. Según su opinión, la mayoría de las normas en Eurocamiones, C.A. son:

Tabla 84

Respuestas	No. de respuestas	%
Positivas	9	29,03
Negativas	7	22,58
Restrictivas	10	32,26
No existen	5	16,13
Total	31	100,00

14. Con respecto a la seguridad que ofrece el salvaguarda

Gráfico #80

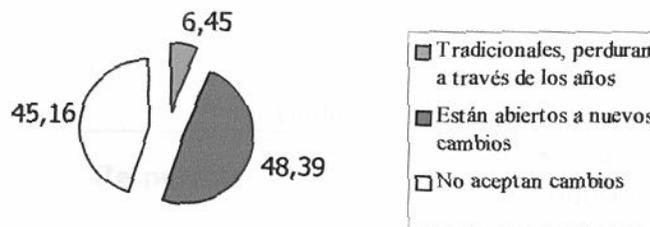


13. Según su opinión, los valores, normas y políticas de Eurocamiones, C.A. son:

Tabla 85

Respuestas	No. de respuestas	%
Tradicional, perduran a través de los años	2	6,45
Están abiertos a nuevos cambios	15	48,39
No aceptan cambios	14	45,16
Total	31	100,00

Gráfico #81

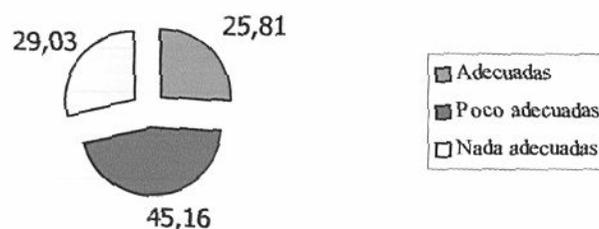


14. Con respecto a las normas de seguridad que ofrece **Eurocamiones, C.A.** para salvaguardar la vida y salud de sus empleados, podría decir que son:

Tabla 86

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy adecuadas	0	0
Adecuadas	8	25,81
Poco adecuadas	14	45,16
Nada adecuadas	9	29,03
Total	31	100,00

Gráfico #82



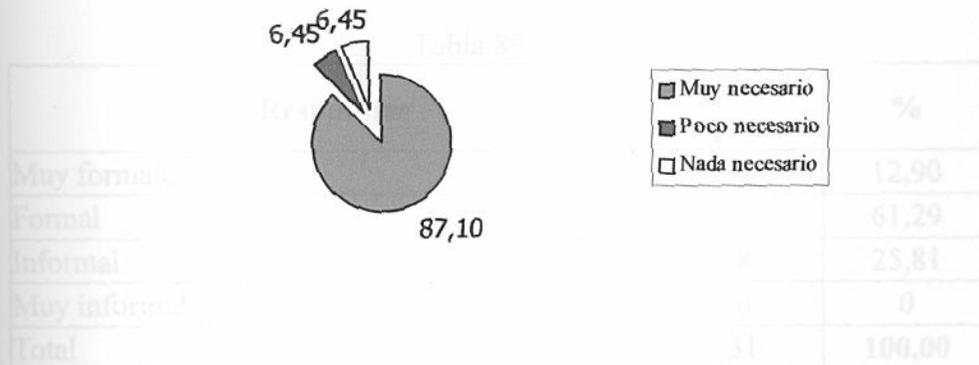
15. Dentro de su grupo de trabajo, usted se siente:

Tabla 87

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy necesario	27	87,10
Poco necesario	2	6,45
Nada necesario	2	6,45
Total	31	100,00

17. ¿Cómo definiría la necesidad de trabajo con Eurocamiones, C.A.?

Gráfico #83

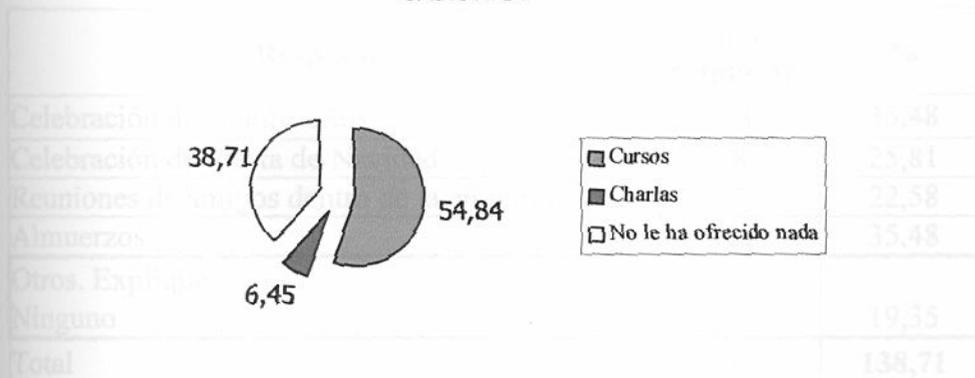


16. ¿En que le ha ofrecido participar Eurocamiones, C.A.?

Tabla 88

Respuestas	No. de respuestas	%
Cursos	17	54,84
Charlas	2	6,45
Conferencias	0	0
Seminarios	0	0
Becas de estudio	0	0
No le ha ofrecido nada	12	38,71
Total	31	100,00

Gráfico #84

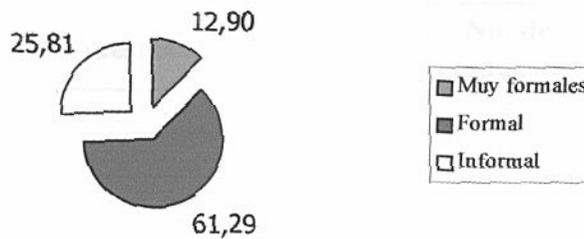


17. ¿Cómo definiría las relaciones de trabajo con sus compañeros en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 89

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy formales	4	12,90
Formal	19	61,29
Informal	8	25,81
Muy informal	0	0
Total	31	100,00

Gráfico #85

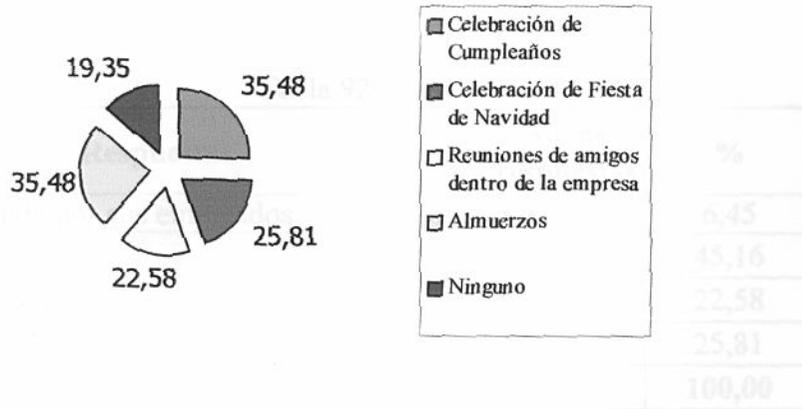


18. ¿Qué tipo de actividades informales realiza con sus compañeros de trabajo?

Tabla 90

Respuestas	No. de respuestas	%
Celebración de Cumpleaños	11	35,48
Celebración de Fiesta de Navidad	8	25,81
Reuniones de amigos dentro de la empresa	7	22,58
Almuerzos	11	35,48
Otros. Explique		
Ninguno	6	19,35
Total	43	138,71

Gráfico #86

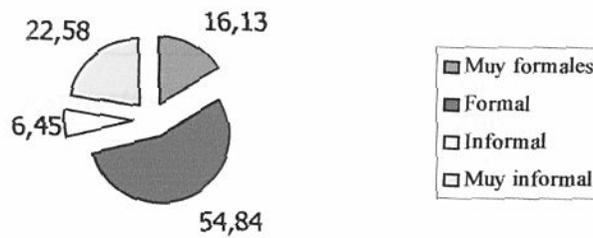


19. ¿Cómo definiría las relaciones de trabajo con los directivos en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 91

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy formales	5	16,13
Formal	17	54,84
Informal	2	6,45
Muy informal	7	22,58
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

Gráfico #87

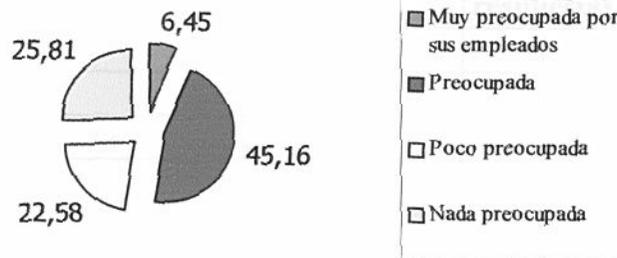


20. En cuanto a las relaciones humanas, puede decir que **Eurocamiones, C.A.** es:

Tabla 92

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy preocupada por sus empleados	2	6,45
Preocupada	14	45,16
Poco preocupada	7	22,58
Nada preocupada	8	25,81
Total	31	100,00

Gráfico #88

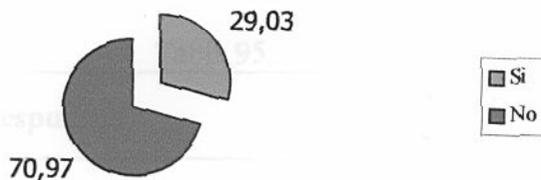


21. ¿Conoce Ud. la visión, misión, valores y normas de **Eurocamiones, C.A.**?

Tabla 93

Respuestas	No. de respuestas	%
Si	9	29,03
No	22	70,97
Total	31	100,00

Gráfico #89

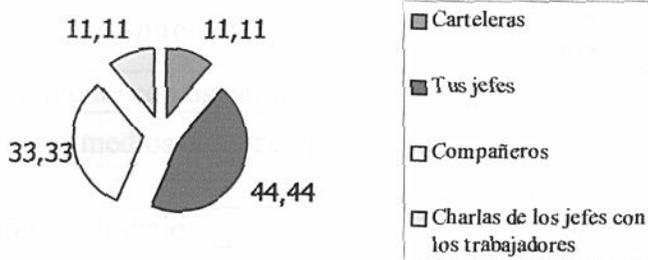


22. ¿Por cuál(es) medio (s) Ud. conoció la visión, misión, valores y normas de Eurocamiones, C.A.?

Tabla 94

Respuestas	No. de respuestas	%
Carteleras	1	11,11
Correo interno	0	0
Red telefónica	0	0
Folletos	0	0
Boletines	0	0
Revistas institucionales	0	0
Volantes, afiches	0	0
Tus jefes	4	44,44
Compañeros	3	33,33
Charlas de los jefes con los trabajadores	1	11,11
Total	9	100,00

Gráfico #90

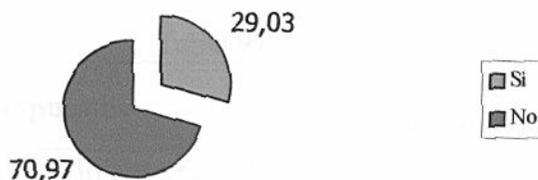


23. ¿Conoce algún documento que refleje las funciones que debe cumplir cada departamento que conforma la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

Tabla 95

Respuestas	No. de respuestas	%
Sí	9	29,03
No	22	70,97
Total	31	<b>100,00</b>

Gráfico #91



24. En la mayoría de las ocasiones, como se dirigen los directivos de **Eurocamiones, C.A.**, a usted:

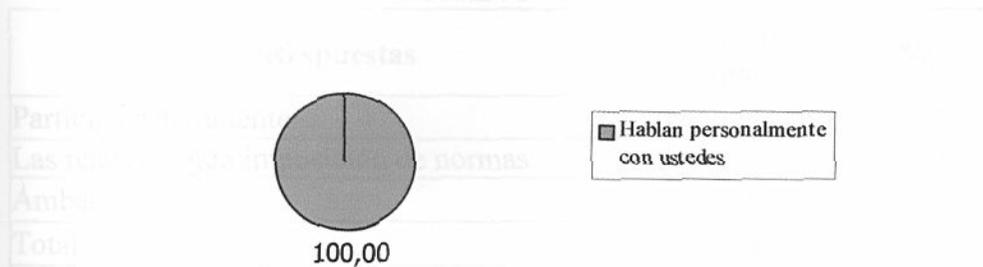
Tabla 96

Respuestas	No. de respuestas	%
Hablan personalmente con ustedes	31	100,00
Utilizan diferentes medios como: cartas, correos, memos, etc.	0	0
Charlas a grupos de trabajo	0	0
Total	31	<b>100,00</b>

26. ¿Cuáles son las actividades en la planificación y ejecución en Eurocamiones, C.A.?

Gráfico #92

Tabla 98

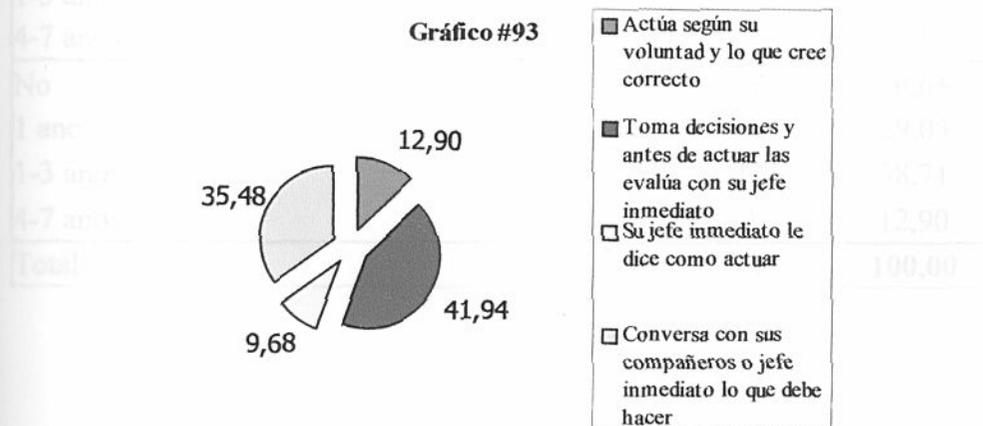


25. Cuando a usted le toca tomar una decisión en Eurocamiones, C.A., generalmente ¿Cómo lo hace?

Tabla 97

Respuestas	No. de respuestas	%
Actúa según su voluntad y lo que cree correcto	4	12,90
Toma decisiones y antes de actuar las evalúa con su jefe inmediato	13	41,94
Su jefe inmediato le dice como actuar	3	9,68
Conversa con sus compañeros o jefe inmediato lo que debe hacer	11	35,48
Total	31	100,00

Gráfico #93

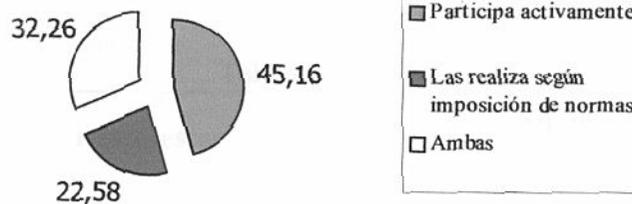


26. ¿Cuál es su participación en la planificación y realización de sus actividades en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 98

Respuestas	No. de respuestas	%
Participa activamente	14	45,16
Las realiza según imposición de normas	7	22,58
Ambas	10	32,26
Total	31	100,00

Gráfico #94

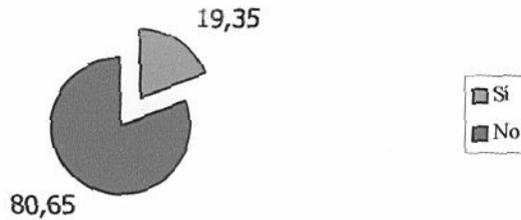


27. ¿Ha sido ascendido desde que trabaja en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 99

Respuestas	No. de respuestas	%
Sí	6	19,35
1-3 anos	3	9,68
4-7 anos	3	9,68
No	25	80,65
1 ano	9	29,03
1-3 anos	12	38,71
4-7 anos	4	12,90
Total	31	100,00

Gráfico #95

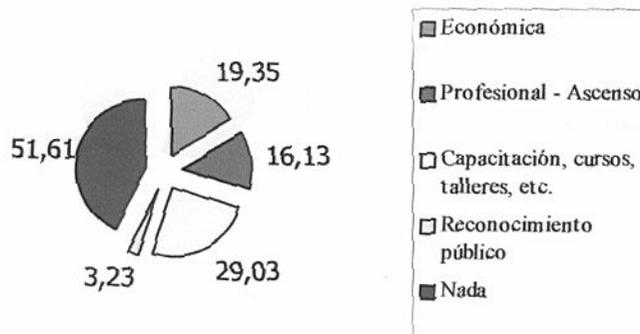


28. ¿Qué tipo de recompensa o motivación ha recibido por su desempeño en Eurocamiones, C.A.?

Tabla 100

Respuestas	No. de respuestas	%
Económica	6	19,35
Profesional – Ascenso	5	16,13
Material	0	0
Capacitación, cursos, talleres, etc.	9	29,03
Reconocimiento público	1	3,23
Nada	16	51,61
Total	37	119,35

Gráfico #96



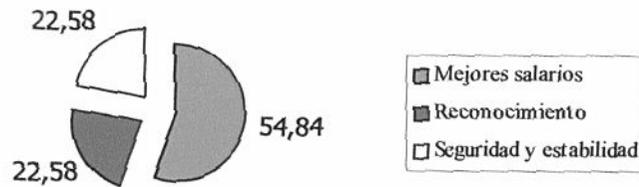
29. ¿Qué es lo que usted más espera de la empresa Eurocamiones, C.A.?

30. Señale tres de las cosas que más espera de Eurocamiones, C.A. (Máximo 3)

Tabla 101

Respuestas	No. de respuestas	%
Mejores salarios	17	54,84
Reconocimiento	7	22,58
Seguridad y estabilidad	7	22,58
Total	31	100,00

Gráfico #97



30. Señale en una lista las razones por las cuales le gusta pertenecer a **Eurocamiones, C.A.** (Máximo 3)

Tabla 102

Respuestas	No. de respuestas	%
Me gusta mi labor	18	58,06
Grupo de trabajo	12	38,71
Horario	2	6,45
Adquirir conocimientos y experiencia	7	22,58
Cerca de la casa	2	6,45
Remuneración monetaria	3	9,68
Oportunidades de ascenso que brindan	3	9,68
Poner en practica mis conocimientos	2	6,45
Sé que trabajo bien	1	3,23
La siento como familia	2	6,45
Apoyo en momentos difíciles	1	3,23
Estoy orgulloso de trabajar para Eurocamiones	1	3,23
Quiero ser parte de su expansión	1	3,23
Buen trato de los jefes	1	3,23
Empresa sólida	1	3,23
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>183,87</b>



31. Si pudiera agregarle algo, ¿qué sería?

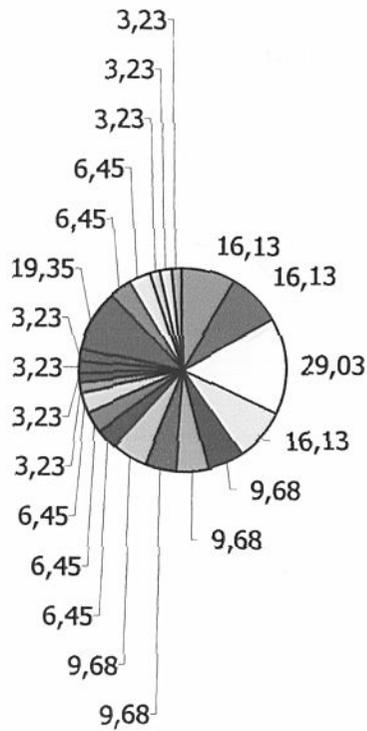
Tabla 103

Respuestas	No. de respuestas	%
Seguridad de trabajadores	5	16,13
Mejores salarios	5	16,13
Reconocimiento de desempeño	9	29,03
Motivación	5	16,13
Mejorar los uniformes y botas	3	9,68
Atención a los obreros	3	9,68
Mejorar servicios médicos (botiquín)	3	9,68
Puntualidad de palabra	3	9,68
Mejorar baños	2	6,45
Mejoras de prestaciones sociales	2	6,45
Mejorar utilidades y vacaciones	2	6,45
Mayor comunicación	1	3,23
Mejorar cesta ticket	1	3,23
Buzón de opiniones	1	3,23
Nada	1	3,23
Mayor comprensión de parte de los directivos	6	19,35
Mayor planificación	2	6,45
No creer en chismes	2	6,45
Comedor	1	3,23
Una ventana más grande para caja	1	3,23
Análisis objetivo de errores y planteamiento de soluciones	1	3,23
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>190,32</b>

Tabla 104

100 preguntas

Gráfico #99



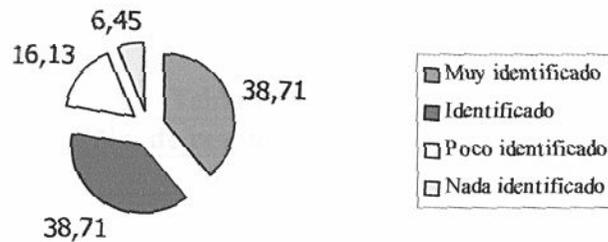
- Seguridad de trabajadores
- Mejores salarios
- Reconocimiento de desempeño
- Motivacion
- Mejorar los uniformes y botas
- Atención a los obreros
- Mejorar servicios médicos (botiquín)
- Puntualidad de palabra
- Mejorar baños
- Mejoras de prestaciones sociales
- Mejorar utilidades y vacaciones
- Mayor comunicación
- Mejorar cesta ticket
- Buzón de opiniones
- Nada
- Mayor comprensión de parte de los directivos
- Mayor planificación
- No creer en chismes
- Comedor
- Una ventana mas grande para ...

32. ¿Cuál es su grado de identificación con Eurocamiones, C.A.?

Tabla 104

Respuestas	No. de respuestas	%
Muy identificado	12	38,71
Identificado	12	38,71
Poco identificado	5	16,13
Nada identificado	2	6,45
Total	31	100,00

Gráfico #100

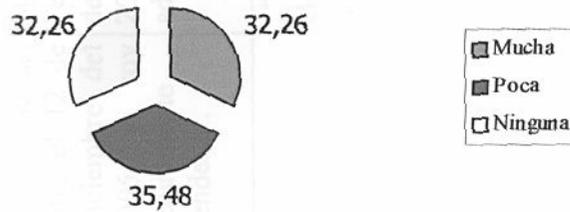


33. La estabilidad que proporciona Eurocamiones, C.A., es:

Tabla 105

Respuestas	No. de respuestas	%
Mucha	10	32,26
Poca	11	35,48
Ninguna	10	32,26
Total	31	100,00

Gráfico #101

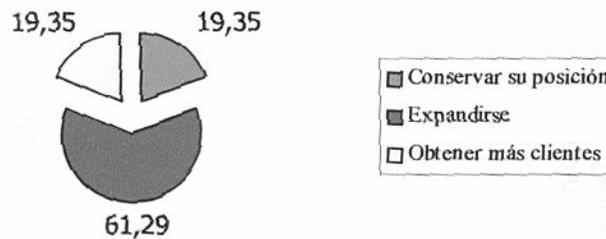


34. Señale: ¿Cuál cree es la meta de Eurocamiones, C.A. a mediano plazo?

Tabla 106

Respuestas	No. de respuestas	%
Conservar su posición	6	19,35
Expandirse	19	61,29
Obtener más clientes	6	19,35
Otra. Especifique	0	0
Total	31	100,00

Gráfico #102



1.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA U.A.2  
GRUPOS FOCALES

1.3.1 Área administrativa

Tabla 107

Preguntas	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6
1. Descripción	“Adriana Mora, 29 de Abril 2006, (...) estoy en taller, sin descripción de cargo porque no se sabe.”	“Mi nombre es Greysa Carmona entre hace cuatro meses y estoy haciendo de todo un poco.”	“Soy Gino Martínez, entre hace cinco meses, trabajo en el almacén.”	“Mi nombre es Nancy Jardín, entre en Abril de 2004 y trabajo en venta de vehículos.”	“Mi nombre es Carlos Seijas, entre el 12 de Diciembre del 2005 y soy actualmente vendedor.”	“Mi nombre es Surnmellys Fernández, el 26 de Mayo de 2004 y soy administradora.”
2. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que se utilizan en Eurocamiones, C.A.? ¿Qué opinión tiene sobre ellos?	“La cartelera es mas que todo informativa.”		“Yo no veo la cartelera solamente hablo por teléfono.”			“El correo electrónico también, pero no lo utilizamos como medio de comunicación interna, (...)” “Y el teléfono es el único medio de información de comunicación y

						personalmente.” _“La comunicación es muy informal.”
3. Si pudieran mejorarlos ¿qué opciones propondrían?	_“(…) utilizar el correo electrónico entre nosotros.”		_“Que haya Internet y podamos usar el correo electrónico.”			_“(…) utilizar el correo electrónico, como medio de comunicación interno entre los compañeros de trabajo e incluso con los directivos.” _“Incluirle una parte formal a la comunicación, (…)” _“(…) sí, es necesario difundirla a la parte operativa, (…), si utilizaríamos la cartelera.”
4. ¿Qué información les gustaría que se publicara en la cartelera de Eurocamiones,	_“Normativas, porque a veces hay normativas y uno se entera después,(…) por		_“Los resultados que obtiene la empresa ni por casualidad se comunican.”	_“A mí no me gustaría que se comunicaran los resultados de la empresa en la	_“Yo tampoco estoy de acuerdo.” (Sobre publicar resultados de	_“A mí tampoco.” (Sobre publicar resultados de la empresa en la cartelera)

C.A.?	comentarios de pasillo. _“(...) actualizaciones generales por ejemplo a nivel administrativo, cualquier resolución (...)”			cartelera.” _“Creo que no manejarían adecuadamente la información.”	la empresa en la cartelera)	
5. ¿Qué opinan sobre colocar afiches, pendones, folletos, videos, etc., con mensajes informativos sobre la empresa Eurocamiones, C.A.?	_“Sí, nos gustaría.”	_“Sí, nos gustaría.”	_“Sí, nos gustaría.”	_“Sí, nos gustaría.”	_“Sí, nos gustaría.”	_“Sí, nos gustaría.” _“(...) que tuvieran los objetivos, la misión y la visión de la empresa, además de mensajes positivos. Inclusive hasta las normas,(...)”
6. ¿Creen que una revista o periódico institucional en Eurocamiones, C.A es una buena idea?		_“(...) sería algo muy exagerado para la empresa. Somos muy pocas personas y las novedades o noticias podrían	_“No le prestaría atención.”		_“Con la cartelera informativa es suficiente, pero que sea más llamativa.”	

		ponerlas directamente en la cartelera.”				
7. ¿Como les gustaría enterarse sobre informaciones generales sobre aumentos de sueldo, ascensos, nuevos ingresos, resultados, etc., en Eurocamiones, C.A.?	“(…) lo deberían hacer de la manera más formal e individualmente, con una carta (…)”			<p>“Actualmente los directivos informan con respecto a los sueldos personalmente.”</p> <p>“Con respecto a los nuevos ingresos una compañera lo pasa por todas las oficinas (…)”</p> <p>“A mí si me gustaría saber, porque es la relación con el personal.” (Sobre los nuevos ingresos)</p>	<p>“A mí si me gustaría que lo publicaran en la cartelera para que nos enteráramos todos.” (Sobre los nuevos ingresos)</p> <p>“(…) prefiero que todo sea directamente, (…)”</p>	<p>“Sí, es verdad te llaman a tu oficina y te lo dicen personalmente.”</p> <p>“(…) pero con los mecánicos yo me entero cuando veo a alguien nuevo que pasa la tarjeta.”</p> <p>“No creo necesario colocar los nuevos ingresos en la cartelera.”</p>
8. ¿Les gustaría realizar reuniones periódicas con su jefe y su grupo de	“Depende del grado de importancia.”	“Si no es necesario no me parece que debamos reunirnos.”	“Estoy de acuerdo.”	<p>“Depende de la importancia de la información.”</p> <p>“(…) si me</p>	“(…) si prefiero hacer reuniones periódicas.”	“Estoy de acuerdo.”

trabajo? sienten una inquietud sienten incómodos a la hora de comunicarse a su				comprometería a asistir a reuniones periódicas con los directivos y el grupo de trabajo.”		“No “Todo se lo comunicamos directamente”
9. ¿Se sentirían más libres para dar su opinión con un buzón de sugerencias?			“(…) no le pararía.”		“Se podría hacer pero creo que la gente no cuenta con el tiempo necesario para sentarse a escribir.” “(…) prefiero que todo sea directamente, (…)”	“(…) no se le prestaría atención a las sugerencias, (…) si igualito no lo van a leer.”
10. ¿De que manera su jefe inmediato y los directivos se comunican con ustedes?			“Dependiendo, si el jefe inmediato esta muy tenso y vienen con altanerías le salgo igual y no le paro.” “Son roces, pero a menos que sea eso no tengo nada que			

11. Cuando tienen una inquietud ¿se sienten incómodos a la hora de comunicársela a su jefe inmediato o a los directivos?	“No.”	“No.”	decir.” “No.”	“No.”	“No.”	“No.” “Todo se lo comunicamos directamente”
12. ¿Siente que su jefe inmediato es un buen intermediario entre usted y los directivos?	“(…) no sé quien es mi jefe inmediato, (…)	“(…) yo sí tengo un jefe inmediato y ese jefe inmediato tiene el suyo que es uno de los directivos.”	“(…) los jefes inmediatos y los directivos son casi lo mismo.”	“(…) de una vez se lo comunico al directivo encargado.”		“Mi jefe inmediato es un directivo.”
13. ¿Los directivos y su jefe inmediato se preocupan por ustedes?			“(…) sí son bastantes comprensivos.” “(…) a veces ellos no			

			quieren entender nada, (...)"			
14. ¿Cómo es la relación con sus directivos? ¿Por qué? ¿Cómo piensan que debería ser?	_"Es buena, pero la relación es muy informal."		_"(...) la relación es muy directa."	_"Existe una buena relación."	_"Hay una relación buena, porque hay una atención directa, (...)"	_"Existe una buena relación porque es muy directa (...)" _"(...) un limite para hablar no lo hay."
15. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué? ¿Se siente a gusto con ella? ¿Cómo piensan que debería ser?	_"hay roces porque una persona primero te dice haz esto, y luego viene otra persona y te dice que no lo hagas, (...) y eso te crea un conflicto con la persona que te esta pidiendo que hagas algo (...)" _"No llegan bien las informaciones y existen problemas de comunicación."	_"La relación es de compañerismo y todos nos ayudamos."	_"Lo más excelente que hay es eso, (...) si se tiene que decir algo se dice y se soluciona rápido."	_"(...) existen las excepciones pero más que todo existe una buena relación."		

<p>16. ¿Están satisfechos con las normas de seguridad existentes en Eurocamiones, C.A.? ¿Cómo se sienten con relación a esto? ¿Cómo le gustaría que fueran?</p>	<p>“No hay.” “Debería haber normas de prevención.”</p>	<p>“No hay.”</p>	<p>“No hay.” “A las personas que manipulan peso o piezas grandes se le tienen que dar botas de seguridad y fajas”</p>	<p>“No hay.”</p>	<p>“No hay.” “(…) esos peligros hay que evitarlos.”</p>	<p>“No hay.”</p>
<p>17. ¿Cómo son las normas de Eurocamiones, C.A.? ¿Por qué?</p>	<p>“Hay muchas limitaciones, hay normas estrictas que a veces se pasan, (...)un minuto de retraso en la mañana te quita media hora del trabajo laborado, (...)”</p>	<p>“(…) si logras los objetivos te dicen que esta bien, que chévere. Pero haces algo malo y lo recalcan más.”</p>	<p>“(…) si te quedas media hora aquí no te lo reconocen.”</p>		<p>“(…) si llegas un minuto tarde te lo achacan, ¿Qué se va a hacer?”</p>	
<p>18. ¿Sienten que la empresa Eurocamiones, C.A. está abierta a nuevos cambios?</p>			<p>“Son demasiado conservadores.” “(…)les he dicho muchas veces que no se enfrasquen</p>	<p>“(…) tengo dos años trabajando aquí y he observado que en los últimos meses ha habido varios</p>	<p>“(…)el sistema es importante pero también hace falta la ayuda de uno sabe que es lo que se hace a</p>	

			tanto en el sistema y que confien en lo que le dicen sus empleados,(...)"	cambios y creo que van a seguir, no todos son positivos, (...) pero si están bastante abiertos a los cambios.	diario." _"(...) creo que son abiertos o cerrados dependiendo del tema."	
19. Conocen la misión, visión, y valores de la empresa Eurocamiones, C.A.? 20. ¿Podrían describirlos?	_"No las conozco."	_"Leí algo de eso en un trabajo que alguien realizó de Eurocamiones, C.A., (...)"	_"No las conozco."	_"No las conozco."	_"No las conozco." _"(...) la meta más importante es llegar a ser concesionario (...)"	_"No las conozco." _"Existe una propuesta pero no están establecidas, ni existe ningún documento."
21. ¿Les gustaría que existiera algún documento que especifique la misión, visión y valores de Eurocamiones, C.A.?			_"Estoy de acuerdo y es algo que deberían tener todas las empresas (...)"	_"Y es muy importante saber que es Eurocamiones, que hace la empresa."	_"(...) no entiendo porque si tu trabajas en una empresa no te dan una identificación, (...)" _"Seria bueno por medio de seguridad."	_"Me gustaría que existiera un documento que los especificara, (...) es demasiado importante conocer la misión y visión sobre todo para que el personal se sienta identificado con la empresa (...)"

						<p>“(…)es un punto que nos va a incentivar bastante.”</p> <p>“Debería existir el carnet de identificación como una norma (…)”</p>
<p>22. ¿Están claros sobre cual es su cargo y la función que les corresponde en Eurocamiones, C.A.? ¿Qué opinan de la existencia de un manual?</p>	<p>“No estoy muy clara.”</p>	<p>“Yo hago de todo un poco.”</p> <p>“Hace falta un manual de normas y procedimientos.”</p>	<p>“Debería haber un manual que especifique los cargos (….) y las tareas (….)”</p>	<p>“Es bastante difícil (….) el momento en que uno ingresa a la empresa porque no sabes que hacer.”</p>	<p>“Estoy de acuerdo.”</p> <p>(Documento que especifique las funciones).</p>	<p>“Sería bueno que existiera un manual que especificara las funciones.”</p>
<p>23. ¿Se sienten motivados en la empresa Eurocamiones, C.A.?</p>		<p>“(…) hay motivación personal pero no hay motivación grupal.”</p>	<p>“Sin opinión.”</p>	<p>“(…) si me motivan, (….) me gustan cuando los directivos me llaman y me felicitan (….)”</p> <p>“(…) creo que no todo el personal esta pendiente solo de lo que dicen</p>	<p>“(…) todas las personas son importantes, si alguien paraliza algo el otro no sabe que hacer y así sucesivamente.”</p>	<p>“(…) de hecho se nota mucho cuando se motiva personalmente y al resto del grupo no, (….)”</p> <p>“(…) ahora que nos estamos adaptando al sistema de trabajar de forma</p>

				los jefes, (...) hay gente que le gusta colaborar con los otros independiente mente que los jefes se enteren o no (...)"		integral (...)" _“(...) saben que si lo hacen mal afecta el trabajo de otros.” (Cumpleaños) _“Si me gustaría que me dieran un mes, algo...”
24. Apartando la remuneración monetaria, ¿Cómo le gustaría que Eurocamiones, C.A. reconociera su desempeño?	_“Por el tipo de empresa creo que no sería viable hacer lo del empleado del mes.”	_“Hay muchas formas.”	_“(...) sería como denigrar el esfuerzo de los demás, (...)” _“(...) cuando uno las plantea, lo que le dicen es que no se la merecen (...)” _“(...) yo tengo mucha responsabilidad y ocupo el mismo cargo que otra persona que no la tiene.”	_“(...) eso es muy bueno y conmigo lo han hecho.” (Cursos)	_“Que nos manden a cursos.”	
25. ¿Qué actividades informales se...	_“El almuerzo diario.” _“(...) eso	_“El almuerzo diario.” _“(...) eso	_“El almuerzo diario.” _“(...) celebrar	_“El almuerzo diario.” _“A fin de mes	_“El almuerzo diario.” _“(...) creo que	_“El almuerzo diario.” _“(...) si

realizan Eurocamiones, C.A.?	en ayuda a relajar a las personas." (Escuchar música en las oficinas)	almuerzo navideño, soy nueva y nunca he participado." _"En esas fiestas deberían poner musiquita." _" (...) también incentiva a los trabajadores." (Escuchar música en las oficinas)	los cumpleaños al mediodía que nadie se tiene que ir." _"El día del trabajador también se celebro con una parrilla." _" (...) no entiendo porque los directivos no dejan que las personas escuchen música, (...)"	se celebraban los cumpleaños. La gente dejo de quedarse, (...) _"Muchas veces la gente esperaba por unos y los otros se cansaban y se iban (...)" _"A mí también me gusto (Fiesta navideña)	por conflictos, de repente a los de taller no les gusta quedarse." (La celebración de cumpleaños) _" (...) si estuve en la fiesta de navidad y me gusto." _" (...) se hicieron rifas, pero (...) por lo menos a final de año dar un incentivo, una plata."	participaran todos se podría volver a celebrarlo." (La celebración de cumpleaños) _"Sí, me gustaría que hicieran algo por mes, algo cortito para no dejarlo pasar." _"A mí también me gusto" (Fiesta navideña) _"Pero no se quedó todo el mundo." (Fiesta del 1° de Mayo)
26. ¿Por qué se dejaron de celebrar los cumpleaños el mismo día y se pasaron todos a final de mes? ¿Les gustaba asistir a esta celebración? ¿Por qué?	_" (...) se dejaron de celebrar porque nadie se quedaba."		_"O hacerlo al mediodía."	_" (...) se podría salir del trabajo media hora antes para hacer la celebración."	_" (...) a final de mes me parece bien que se celebren todos, (...)"	_" (...) me gustaría que se volvieran a celebrar, que no se deje pasar."
27. ¿Se siente identificado con la empresa Eurocamiones,	_"Si estamos aquí, es porque estamos identificados."	_" (...) me siento identificada y creo que el que	_" (...) si me gusta trabajar aquí, pero de sentirme así de	_" (...) me siento muy identificada con la empresa	_" (...) me siento identificado, pero	_" (...) me siento identificada."

Tabla 1.3.2 Área operativa

Tabla 108

Preguntas	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6
1. Descripción	“(…) tengo siete años, tengo el cargo de mantenimiento y mi nombre es Raúl Fernández.”	“Yo tengo dos años y medio en la empresa, mi cargo es técnico en el laboratorio de inyección y mi nombre es Julio Ponce.”	“Mi nombre es Luis Ríos, mi cargo aquí es mecánico, tengo 11 meses y 15 días.”	“Mi nombre es Vicente Piñango, yo tengo 2 años en la empresa y mi cargo es mecánico.”	“Mi nombre es Jorge Ron y tengo aquí 3 meses y medio y mi cargo es como ayudante de mecánico.”	“Ovelio Araujo, tengo un año y diez meses y mi profesión es pintor automotriz.”
2. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que se utilizan en Eurocamiones, C.A.? ¿Qué opinión tiene sobre ellos?		“La manera que me parece más fácil de solucionar esto sería reuniendo al personal.” “(…) para hablar de lo que nos parece que esta funcionando y lo que no esta funcionando.”	“(…) la forma administrativa que tenga más contacto con uno (...) le atiendan a uno y no que le salgan con retrecherías.”	“(…) le den largas a la cosa (...)” (Área administrativa)		“La cartelera y los comentarios de pasillo es lo que hay hasta ahorita.”
3. Si pudieran mejorarlos ¿qué opciones propondrían?	“(…) que pusieran información más		“La cartelera esta bien, lo que le hace falta es información.”	“(…) no ponen cosas importantes.” (Cartelera)		

7. ¿Cómo les gustaría enterarse sobre informaciones generales en...	interesante para todos."	"Por medio de reuniones."	"(...) no nos informan en realidad, uno tiene que preguntar para saber que es lo que está pasando (...)"	"Si, por medio de reuniones."
4. ¿Que información les gustaría que se publicara en la cartelera de Eurocamiones, C.A.?	"Es que en si hay muchas cosas (...)"		"Aumentos de sueldo."	
5. ¿Qué opinan sobre colocar afiches, pendones, folletos, videos, etc., con mensajes informativos sobre la empresa Eurocamiones, C.A.?		"(...) sería magnífico." "(...) de ahí no sabemos más nada." (¿Qué es Eurocamiones?)		"(...) buena idea que nos dijeran porque estamos parados aquí, en que empresa trabajamos." "¿Qué es Eurocamiones? Yo digo que un taller mecánico."
6. ¿Creen que una revista o periódico institucional en...			"cuando respuesta"	"(...) creo que a esa revista no le haría caso ninguno."

Eurocamiones, C.A es una buena idea?						
7. ¿Cómo les gustaría enterarse sobre las informaciones generales, en Eurocamiones, C.A.?		"Por medio de reuniones."	"Depende cada quien de su rango."	"(...) cuando uno mete la pata le forman el problema."		"Sí, por medio de reuniones."
8. ¿Les gustaría realizar reuniones periódicas con su jefe y su grupo de trabajo?	"Eso puede ser." (Persona de recursos humanos)	"(...) por lo menos una secretaria que estuviera ahí, con una asistente de relaciones humanas." " (...) en cualquier situación uno llega allá y lo atienden, (...) y después que lo llamen personalmente."	"Sí, nos gustaría directamente una reunión." " (...) que en una reunión se dice todo."	"Claro." (Realización de reuniones periódicas)		"No, pero no hay."
9. ¿Se sentirían más libres para dar su opinión con un buzón de sugerencias?	" (...) imagínate tú lo que puedan poner, ni ponen ni"	"Yo sí preferiría el buzón." " (...) donde tu metes lo que tu"	"¿Pero cuando tiene respuesta eso?"			"No, pero no pregunto a Roberto (jefe de taller)"

	nombre ni nada y lo tiran ahí, (...)”	opinas, de algo que esté mal en la empresa, (...)”				
10. ¿De que manera su jefe inmediato y los directivos se comunican con ustedes?			<p>—“Depende de cada quien de su rango.”</p> <p>—“(...) si la persona viene de mal humor uno se lo dice, (...) Claro que nos tiene que decir cuando algo esta mal y cada quien asume su responsabilidad.”</p>	<p>—“(...) cuando uno mete la pata le forman su problema, si uno hace algo bueno se lo reconocen también,, (...)”</p>		<p>—“Cada quien esta pendiente de lo suyo (...)”</p>
11. Cuando tienen una inquietud ¿se sienten incómodos a la hora de comunicársela a su jefe inmediato o a los directivos?	—“No.”	—“No.”	<p>—“No.”</p> <p>—“(...) siempre hablamos con el jefe de mecánicos pero se queda en veremos.”</p>	—“No.”	—“No.”	<p>—“No, pero no hay respuesta.”</p>
12. ¿Siente que su jefe inmediato es un buen intermediario entre	—“(...) ayer que necesitaba hablar con Gustavo	—“Nos gustaría hablar con el jefe inmediato para no pasar	<p>—“No vamos a decir él, vamos a decir ellos.”</p> <p>—“(...) uno toma</p>			<p>—“Si yo le pregunto a Roberto (Jefe de taller)”</p>

<p>usted y los directivos?</p>	<p>(Director General) me metí en la oficina, y le pregunte a la muchacha “¿mira y Gustavo?” “esta ahí en la oficina” “¿Esta ocupado” “no se” toque la puerta, me dijo que pasara, (...) y fue inmediato, (...)”</p>	<p>por encima de él, pero si nos diera una respuesta inmediata, (...)”</p>	<p>una actitud, pero bueno si ya tenemos más de 15 días tratando de hablar contigo, (...) y no hacen nada, (...)” _ “Con el dueño quisiéramos hablar todos.”</p>			<p>“(...) vamos a suponer que sea yo, yo voy y se los comunico, y si ellos me dan una respuesta no me la dan a mi directamente, me mandan a esperar.” _ “Si nos dijeran que tal día nos vamos a reunir, es diferente porque uno no esta con esa inquietud.”</p>
<p>13. ¿Los directivos y su jefe inmediato se preocupan por ustedes?</p>	<p>“El Sr. Ricardo toda la vida ha sido muy correcto en eso. Tu le dices que tienes un problema, y él mueve cielo y tierra para</p>		<p>“(...) aquí nos sentimos apoyados.”</p>	<p>“En ese sentido sí.” (Se sienten apoyados en la empresa)</p>		<p>“Depende en que sentido.” _ “Si es verdad” (Se sienten apoyados en la empresa)</p>

	solucionáرتelo.					
14. ¿Cómo es la relación con sus directivos? ¿Por qué? ¿Cómo piensan que debería ser?	<p>—“(...) también tengo una buena relación.”</p>		<p>—“(...) tengo una buena relación con ellos.”</p>			<p>—“Yo tengo una buena relación con los jefes y los directivos.”</p> <p>—“Sólo que a veces nos llaman la atención (...)”</p>
15. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué? ¿Se siente a gusto con ella? ¿Cómo piensan que debería ser?	<p>—“Todo es un juego de palabras, pero hasta ahí.”</p> <p>—“Nadie quiere ser mas que nadie y cada vez que alguien esta complicado en algo pide ayuda, (...) y lo solucionamos y ya.”</p>	<p>—“Es un equipo de trabajo si yo estoy haciendo un trabajo y él esta haciendo otro y no lo puedo hacer él me ayuda, (...)”</p>		<p>—“(...) nos la llevamos bien.”</p>		<p>—“Nos ayudamos en todo.”</p> <p>—“Normas estrictas.”</p> <p>—“Si alguien nos viene a buscar entonces hay que buscar al...”</p>
16. ¿Están satisfechos con las normas de seguridad existentes		<p>—“(...) estos uniformes de tela se rompen muy rápido (...) nosotros</p>	<p>—“Aquí no hay nada de eso.”</p> <p>—“Te dicen “ya vamos a hablar” y siempre nos</p>	<p>—“Mal.”</p> <p>—“Pasó un año y las botas seguían igual.”</p> <p>—“El problema</p>	<p>—“No hay herramientas adecuadas para que nosotros</p>	<p>—“La otra vez tuvimos que ponernos un frente de las oficinas</p>

<p>¿Cómo se sienten en relación a esto? ¿Cómo le gustaría que fueran?</p> <p>¿Podrían describirlos?</p> <p>¿Les gusta?</p>		<p>estoy esperando en jeans."</p>	<p>esperando (...)" (Las muchachas encargadas) _"(...) necesitamos fajas, (...) porque es un trabajo peligroso, pero no hay.</p>	<p>el problema es de las muchachas que están a cargo (...)"</p>	<p>trabajar, (...)"</p>	<p>para que por fin encargaran las botas, (...)"</p>
<p>17. ¿Cómo son las normas de Eurocamiones, C.A.? ¿Por qué?</p>	<p>la conozcamos mejor."</p>	<p>_"Son excesivamente estrictas." _"No deberían tocar el sueldo del empleado por las normas."</p>	<p>_"Si yo llego un minuto tarde me quitan media hora." _"¿Por qué no se me reconoce a mí esa media hora?" (media hora que se queda)</p>	<p>_"(...) si trabajas sobretiem po es tiempo perdido, porque te empiezan a pagar a partir de la hora, (...)" _"(...) eso es un acuerdo que todo el mundo firmó allá y ni siquiera uno lo sabe."</p>	<p>_"son bastante estrictas, (...) cuando una persona falta un día, te descuentan ese día pero más de lo que tú ganas (...)"</p>	<p>_"Eso si es verdad." (Normas estrictas." _"Si alguien nos viene a buscar entonces hay que buscar al supervisor, hacer todo un proceso (...) ¿Y si es una emergencia?"</p>
<p>18. ¿Sienten que la empresa Eurocamiones, C.A. está abierta a nuevos cambios?</p>		<p>_"Ojalá hagan cambios de verdad."</p>	<p>_"(...) que cambien la administración, la parte de allá, porque todo el</p>		<p>Nos ofrecen</p>	<p>_"Es un problema, siempre es un problema." (El área de</p>

			problema viene de allá.”			administración)
19. Conocen la misión, visión, y valores de la empresa Eurocamiones, C.A.? 20. ¿Podrían describirlos?	“No.”	“No.”	“Si bueno, adonde quiere llegar sí, (...)”	“No.”	“No.”	“No.”
21. ¿Les gustaría que existiera algún documento que especifique la misión, visión y valores de Eurocamiones, C.A.?	“(...) esta bien para que la conozcamos mejor.”	“A mí también.”	“Me gustaría.”			“Claro, para saber como van las cosas, (...) saber donde trabajamos y que es la empresa.”
22. ¿Están claros sobre cual es su cargo y la función que les corresponde cumplir en Eurocamiones, C.A.? ¿Qué opinan de la existencia de un manual?		“Sí, se le hace una historia al carro, (...) hay un muchacho que esta encargado de mecánica rápida y de las historias.”		“(...) el mismo que se encarga de las historias nos dice para que se necesita a cada quien, (...)”		“Aquí cada quien sabe lo que tiene que hacer, (...)”
23. ¿Se sienten motivados en la	“Antes ponían el	“Yo también hice un curso			“Nos ofrecen cursos. (...) me	“El empleado del

<p>23. ¿Por qué se dejaron de celebrar los cumpleaños el mismo día y se quedaron y no se</p>	<p>empleada del mes y uno se sentía mucho más motivado, (...)”          “Yo hago cursos de mecánica aquí en IVECO.”</p>				<p>siempre afortunado porque cuando tenía dos meses me mandaron a hacer un curso (...)”</p>	<p>en cartelera y se le daba su bono, (...) el trabajo era mucho más fluido porque todos competían para ganárselo.”</p>
<p>24. Apartando la remuneración monetaria, ¿Cómo le gustaría que Eurocamiones, C.A. reconociera su desempeño?</p>	<p>hace nada, Los viernes mandan a hacer</p>	<p>cuadrara a todos.”</p>	<p>“Cursos que vengan todos los que vengan.”</p>	<p>“Más cursos.”</p>	<p>reuniones le quitaban el</p>	<p>“Los cursos son muy buenos para aprender las cosas nuevas.”</p>
<p>25. ¿Qué actividades informales se realizan en Eurocamiones, C.A.?</p>			<p>“(...)la fiesta de fin de año, (...)”          “(...) después de la despedida de año nos quitaron el cesta ticket, entonces ya no nos vamos a quedar.”          “Las parrillas que se realizan</p>	<p>“(...) el primero de Mayo si nos hicieron una fiesta (...)”          “(...) que eliminen la parrilla y nos den más para comprarle los carritos a los nietos (...)”</p>	<p>“Nadie va a ir.”</p>	<p>“Debería ser un regalo por el trabajo de todo el año, (...)” (Fiesta de navidad)          “Si no cambian lo del cesta ticket, yo no voy.”</p>

			son buenas, nos gustaría que se hicieran más pero nos somos el problema es el horario.”			
26. ¿Por qué se dejaron de celebrar los cumpleaños el mismo día y se pasaron todos a final de mes? ¿Les gustaba asistir a esta celebración? ¿Por qué?	“(…) son siete, ocho personas que quedan y no se hace nada.” (Los viernes cuando hacían los cumpleaños)	“Preferiríamos que la reunión se hiciera en un horario que nos cuadrara a todos.”	“(…) hacen las reuniones el Viernes en la tarde, cuando uno lo que quiere es irse a cobrar rapidito e irse a su casa, (…)” “(…) un sábado, o un domingo.”	“No estaría dispuesto a venir en fin de semana.” “(…) había una muchacha que cuando llegó, hablo con Gustavo para que cuando hubiese cumpleaños se parara media hora antes, y así se hacía. (…)	“(…) cuando yo me entere que si uno asistía a las reuniones le quitaban el cesta ticket, me retire totalmente de las reuniones.”	“(…) es culpa de nosotros. A cada quien le celebraban su cumpleaños con su torta pero como de 20 que somos se quedaban tres.” “Ponen nada más el anuncio en la cartelera por (…)
27. ¿Se siente identificado con la empresa Eurocamiones, C.A.? ¿De que manera? ¿Por qué?	“Sí.” “Y uno siempre trata de mejorar las cosas a ver si todos juntos	“Sí.”	“Sí.” “(…) me siento identificado, pero no tenemos	“Sí.” “(…) aunque a veces haya problemas y a veces estemos bien, uno	“Sí.” “(…) nos gusta trabajar aquí, (…)”	“Sí.”

	nos ayudamos y salimos adelante.”		ninguna identificación que diga que nosotros somos de la empresa, (...)”	siempre trata de hacer el trabajo lo mejor posible (...)”		
Preguntas		Miguel Ángel L.		Jhanna Arteaga		Observaciones

que pudieran dar las recomendaciones apropiadas.

1.4: MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA U.A.3  
ENTREVISTA A EXPERTOS

Tabla 109

Preguntas	Miguel Ángel Leiva – Director de cuentas de Publicis Venezuela	Johanna Arteaga – Redactora creativa de Publicis Venezuela	Observaciones
<p>1. ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta a la hora de realizar una estrategia de comunicación interna?</p>	<p>“(…) en el caso específico de Nestlé, que es la marca que nosotros trabajamos a nivel corporativo, (…) recibimos información de distintos departamentos, (…) De ahí vienen requerimientos: desde una cartelera para colocar en un sitio, para transmitir información, hasta como hacemos para que la gente utilice un servicio que le esta prestando recursos humanos (…)”</p> <p>“(…)a veces es muy difícil coordinar todo lo que viene a ser la divulgación del mensaje. Es más fácil hacerlo aquí en Caracas que en la torre de oficina central, (…) pero en el caso específico de Nestlé que la mayoría de sus empelados trabaja en fabricas es mucho</p>		<p>En la entrevista a ambos expertos, se les tuvo que explicar la situación actual de la empresa Eurocamiones, C.A., con la finalidad de que pudieran dar las recomendaciones apropiadas.</p>

	<p>más difícil llegar.”</p> <p>_ “(...) tienes que ir a medios (...) alternativos que te garanticen que la gente va a recibir el mensaje. La parte más difícil es conseguir el medio.”</p> <p>_ “(...) yo adapto el mensaje igualito que si estuviera haciendo una cuña de Pepsi Cola. Tienes un publico objetivo, tienes unos canales de distribución, tienes unos medios que están allí y los utilizas igual.”</p> <p>_ “En el caso de Nestlé se me reduce todo, tengo una población de 2.500 colaboradores reflejados a nivel nacional, (...) Básicamente nosotros no hacemos distinciones en cuanto al sexo o a la edad de las personas porque son políticas completas que van a los empleados, no importa que tu seas mujer u hombre, (...)”</p>		
<p>2. Conociendo la situación de Eurocamiones C.A., considera necesario aplicar una estrategia de</p>	<p>_ “Estoy seguro que sí.”</p> <p>_ “(...) hoy estamos hablando de 31 empleados que tienen conductas totalmente</p>		

<p>comunicación interna ¿Por qué?</p>	<p>diferentes, ¿cómo hacer que toda esa gente entre por un aro sin que se vean obligados?"</p> <p>— “Porque sean pequeños no significa que no pueden empezar a hacer las cosas ahorita, (...) deben hacerlo porque a medida que van creciendo se sentirán mas organizados.”</p>		
<p>3. ¿Qué medios de comunicación interna serian más viables de implementar en la empresa?</p>	<p>— “Tienes que ser mucho más creativo buscando los medios (...) porque no es que tienes un canal de televisión donde tu metes una cuña y todo el mundo lo vio.”</p> <p>— “El principal medio, obviamente son las computadoras, (...)”</p> <p>— “¿Qué la gente de fábrica no la tiene? (...) Tienes que buscar un medio que sea mas claro, las carteleras. (...) a nivel de fabrica no funcionan del todo bien.”</p> <p>— “El problema de las carteleras es que si no pones piezas suficientemente llamativas y diferentes la toman como parte del mensaje y le pasan por encima.”</p>	<p>— “Lo bueno de trabajar con la comunicación corporativa es que como es un target reducido podemos jugar con los medios.”</p> <p>— “Puede ser desde colocar un pendón, hasta colocar las bolsas de agua, hasta entregar frutas en la cafetería, (...)”</p>	

<p>¿Cómo se construye el mensaje que se quiere transmitir?</p>	<p>“(…) buscar los sitios de esparcimiento, sitios donde comen, donde descansan. El comedor puede ser un buen sitio porque todos los de fábrica comen allí, (...)”</p>		
<p>4. ¿Cómo se construye el mensaje que se quiere transmitir?</p>	<p>“(…) un mensaje que sea lo suficientemente claro, que la gente lo perciba, y que tenga un costo de acción fuerte (...)”          “Se pueden hacer cosas diferentes y específicas en relación a la parte operativa y la administrativa.”          “(…) ver que tienen ellos en común que puedes utilizar para transmitir el mensaje.”</p>	<p>“(…) deben existir mensajes con un objetivo único.          “(…) lenguaje claro y conciso que sea bien entendido por todos.”          “(…) lo más importante es la creatividad y originalidad del mismo, debe causar impacto para que pueda ser recordado.”</p>	
<p>5. ¿Qué argumentos pueden adoptarse?</p>	<p>“comunicalo, estamos creciendo, necesitamos pasar por esto, después tu vas a ver todos los productos de lo que estamos haciendo (...)”          “Tú eres parte importante de este crecimiento”, (...) mensajes de trabajo en grupo, (...)”</p>	<p>“(…) crear un “Insight” resaltando la importancia que tienen ellos dentro de la empresa y en el proceso de crecimiento que están atravesando (...)”          “(…) podrían utilizarse otros mensajes positivos: con frases celebres o de motivación, que inciten al empleado a realizar sus labores de la mejor manera posible.”</p>	
<p>6. La mayoría de los</p>	<p>“(…) inducción para todo lo</p>		

<p>empleados no conoce la misión, visión y valores de la empresa ¿Qué se puede hacer al respecto?</p>	<p>que sean los nuevos empleados, (...)”        _“(...) es labor de recursos humanos”        _“(...) si le vas a dar algo para reforzar algo de un proceso de inducción, un proceso x de comunicación, debería ser algo que sea útil para ellos.”</p>		
<p>7. ¿Qué elementos gráficos se pueden utilizar?</p>		<p>_“(...) si es un mensaje institucional tendrán que utilizarse elementos alusivos a la empresa: cauchos, camiones, el logo, (...)”        _“(...) debe ser muy creativo, no es necesario seguir una misma línea de diseño en los diferentes medios (...) de esta manera llamará más la atención cada vez que se haga una pieza nueva porque no es igual a la anterior.”</p>	
<p>8. ¿Que herramientas, apartando la remuneración económica, se podrían utilizar para estimular y motivar a los empleados?</p>	<p>_“Reconocer a las personas en medios como la cartelera (...) siempre y cuando se especifique el por que del reconocimiento.”        _“(...) la realización de cursos de capacitación para el empleado es bien acogida y representa una oportunidad de</p>		

<p>9. Los directivos reflejaron su preocupación sobre la identidad del empleado con la empresa. ¿Cómo se logra que el empleado se identifique con Eurocamiones C.A. y lo sienta como su familia?</p>	<p>crecimiento personal y profesional.”</p> <p>—“(…) si tu quieres que los empleados se involucren con la empresa, piensa en ellos como individuos, piensa en sus necesidades, (…)”</p> <p>—“(…) si tu piensas en la gente díselo, resalta como las cosas han cambiado, “nosotros pensamos en ti”, “el que nosotros pensáramos en ti hizo que las cosas cambiaran, ahora todo funciona mucho mejor, (…)</p> <p>—“Consistencia, repite el mensaje muchas veces para que la gente lo conceptualice, para que lo repita, (…)”</p>	<p>... como a cualquier otra actividad que le interesa a la mayoría de los empleados.”</p> <p>—“Y como son pocos darle oportunidad de que participen miembros de la familia.”</p>	
	<p>—“(…) la celebración de cumpleaños no se debe dejar de realizar, (…)</p> <p>—“(…) tiene que ser algo constante y (…)</p> <p>—“(…) debe contar, en todas las ocasiones, con los mismos elementos, (…)</p> <p>—“(…) organizar eventos en los que participen los empleados, pueden ser deportivos (…)</p> <p>—“(…) o recreativos.”</p>	<p>—“(…) se podrían realizar cada cierto tiempo almuerzos con los jefes, celebrar los cumpleaños, fiesta navideña, el día de la madre y el padre (…)</p> <p>—“(…) no tienen que ser grandes celebraciones pero que por lo menos el empleado se sienta parte importante (…)</p> <p>—“(…) realizar eventos de</p>	

	<p>cualquier deporte o torneos de domino o cualquier otra actividad que le interese a la mayoría de los empleados.”</p> <p>“Y como son pocos darle oportunidad de que participen miembros de la familia (...)”</p>
--	--

La creencia a la gloria de IVECO. Vale la pena mencionar que no queda ningún otro factor que pertenezca a la...

## V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### • Descripción de la empresa:

Según la descripción de sus directivos, Eurocamiones es una empresa de servicios y taller autorizado IVECO, ubicada en la zona de La Victoria con una nomina de 31 personas. Además señalaron que es una empresa mediana en proceso de crecimiento que esta ampliando su mercado.

### • Metas de Eurocamiones

En cuanto a las metas de la empresa, la principal consiste en conseguir a través del crecimiento la concesión definitiva por parte de IVECO.

Por otro lado los directivos quieren que el personal se dedique a la empresa y la sienta como si fuera de ellos. Con esto se busca conseguir una mayor participación en el mercado.

Los empleados creen que la meta principal de Eurocamiones es expandirse (61,29%), seguido de obtener mas clientes (19,35%) y con igual porcentaje conservar su posición (19,35%). (Ver Tabla 102)

### • Cualidades de Eurocamiones

En lo que se refiere a las cualidades, los directivos coincidieron en la buena vocación de servicio, apoyada en la atención de forma personal.

La cercanía a la planta de IVECO Venezuela es una cualidad con la que no cuenta ningún otro taller que pertenezca a la red.

Otro aspecto importante es la variada cartera de productos que le puede ofrecer a los clientes, ya que no sólo se venden camiones y repuestos IVECO, sino también lubricantes y cauchos.

- **Eurocamiones, C.A. y la competencia**

Los directivos aseguraron encontrarse mejor posicionados que otros talleres, por la diversidad de productos que ofrecen al cliente.

Además, opinó uno de los directivos, que según IVECO Venezuela, Eurocamiones es el 7º en ventas de repuestos, el 10º en ventas de camiones y el 2º en ventas de servicio. Mencionó también que es una empresa donde el cliente encuentra un soporte técnico, de amistad y de servicio.

- **Relaciones con los clientes**

En general los tres directivos dijeron que existe una muy buena relación con los clientes. Por otro lado se señaló que se habían perdido clientes y que la relación con ellos ya no era tan directa y personal. Actualmente estos clientes perdidos están respondiendo, de buena manera, a nuevas propuestas que le ofrece la empresa como lo es: un mejor servicio a un buen precio.

- **Cargos en la empresa:**

No se evidenció ninguna tendencia diferenciadora en las opiniones de los empleados de Eurocamiones, C.A., según los cargos que ocupan los mismos en la empresa, tanto en las encuestas como en los focos grupales.

- **Tiempo en la empresa:** para ellos de acuerdo con las personas a través de una información.

En lo que respecta al tiempo que tienen los empleados en Eurocamiones las encuestas arrojaron que un 40% de los empleados en el área administrativa tiene menos de un año en la empresa (Ver gráfico #2). Esta cifra es relevante cuando la comparamos con la opinión de uno de los directivos, que aseguró que la empresa no está interesada en tener una alta rotación de personal, pero que no ha conseguido personas que perduren en puestos claves. En el caso del área operativa la mayoría de los empleados tienen entre 1 a 3 años y entre 4 a 5 años en la empresa, con un porcentaje de 50% y 31,25% respectivamente. (Ver tabla 36)

- **Medios de comunicación interna en Eurocamiones, C.A.**

El medio de comunicación interna más utilizado en Eurocamiones es la cartelera con un 51,61% de respuestas en general (Ver gráfico #72). En el caso específico del área administrativa el medio mas utilizado es la red telefónica (86,67%) y el menos utilizado es el correo electrónico (13,33%) (Ver tabla 4). Por otro lado en el área operativa un gran porcentaje (43,75%) respondió no recordar ningún medio de comunicación interna (Ver gráfico #38). Los únicos medios de comunicación interna en Eurocamiones, C.A. reconocidos por los empleados son los nombrados anteriormente.

Cuando se preguntó cuales de los medios que ofrecía Eurocamiones, C.A. eran más utilizados por ellos para enterarse de las novedades, en general la mayoría (61,29%) respondió: los comentarios de pasillo. Cabe destacar que un 22,58% señaló que utilizaba como medio hablar directamente con los jefes. (Ver tabla 73)

La opinión de los directivos acerca de los medios que utilizaban en la empresa coincidió con las respuestas de los empleados: cartelera, red telefónica y mails.

Además enfatizaron la importancia para ellos de tener contacto directo con las personas a la hora de transmitir una información.

El planteamiento, realizado en los grupos focales, sobre las opciones para mejorar los medios de comunicación interna en la empresa, arrojó el deseo de los empleados en el área administrativa de implantar el correo electrónico interno entre ellos y los directivos.

En otro contexto ambas áreas mostraron interés sobre la información que publican en la cartelera, piensan que debe colocarse información más interesante para los empleados ya que actualmente no la encuentran relevante. Por esta razón propusieron publicar información más interesante sobre normativas, actualizaciones, etc. Incluir nuevos medios como folletos, pendones, etc., fue bien acogido por la mayoría de los empleados de Eurocamiones, C.A. quienes alegaron sentirse interesados por saber un poco más acerca de la empresa.

Es importante destacar que en general los empleados no consideraron viable la realización de un periódico o revista institucional para Eurocamiones, C.A. Igualmente sucedió cuando se planteo la existencia de un buzón de sugerencias, la mayoría de los empleados cree que los directivos no tomarían en cuenta esas opiniones.

Haciendo referencia a mensajes como: aumento de sueldo, la mayoría señaló querer enterarse de manera personal con los directivos. En el tema de los nuevos ingresos la mayoría, solo de la parte administrativa, recalcó la importancia de conocer a todos los empleados de la empresa.

Con todo esto los expertos en la materia recomendaron ser lo más creativos posibles en la implantación de medios de comunicación interna en Eurocamiones, C.A. Miguel A., Leiva acotó que las carteleras no siempre funcionan bien en el área

operativa, por lo que deben crearse piezas más llamativas con medios no tradicionales para que capten la atención de los empleados.

#### • **Comunicación y relación con los Directivos**

En líneas generales la encuesta demostró con una tendencia marcada (80,65%) (Ver gráfico #77), que los empleados se comunican directamente con el (los) jefes y estos personalmente con sus empleados. Aunque la mayoría de los empleados (38,71%) se reúne o conversa diariamente con sus jefes, la mayoría preferiría realizar reuniones periódicas para discutir lo que esta funcionando o no en la empresa (Ver tabla 68).

Por otro lado, el grupo focal realizado en el área operativa arrojó opiniones positivas sobre la existencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de resolver los problemas, sin tener que ir directamente con los directivos. Se considera relevante señalar que ésta relación directa entre empleado – directivo y viceversa, dio como resultado opiniones muy diversas: el área operativa considera en un 43,75% que las relaciones son muy informales (Ver tabla 53), mientras que en el área administrativa el 80% las describió como formales (Ver tabla 19).

Ahora, en cuanto a la manera en que los jefes se comunican con los empleados, fue considerada en su mayoría adecuada, exceptuando los momentos en que el (los) jefe “está muy tenso”. Por tal razón, los empleados en su gran mayoría pueden expresar sus inquietudes sin sentirse incómodos.

Con respecto a la preocupación de los directivos por sus empleados, existen opiniones encontradas. Por un lado, el 66,67% del área administrativa opinó que la empresa es preocupada (Ver tabla 20). Por otro lado, en el área operativa, el 50% señaló que no es nada preocupada (Ver tabla 54). Este último resultado comparado con las respuestas de los grupos focales resulta confuso, ya que la mayoría aseguró

sentirse apoyado y protegido por los directivos de la empresa. Para definir la relación con los directivos la palabra que predominó, en ambas áreas, fue: "Buena".

Por su parte los directivos opinaron que en general existe una buena relación, pero que se deben esforzar ambas partes para que cada vez sean mejores. Un directivo señaló que la mayoría de las veces se comunican de mala manera, por el estrés, exceso de trabajo, etc.

- **El jefe inmediato**

Existe una confusión generalizada en los empleados, sobre todo en el área administrativa de Eurocamiones, porque en la mayoría de los casos el papel de los jefes inmediatos lo cumplen los directivos o cada día una persona distinta. Por las respuestas obtenidas en los grupos focales, los jefes inmediatos se establecen, en la mayor parte de los casos, según los problemas que se deseen resolver en un momento determinado. En el caso específico del área operativa, no se encuentran tan confundidos, pero aseguran que les gustaría obtener una respuesta inmediata del jefe inmediato, para no tener que pasar sobre él. En todo caso el 41,94% de los empleados antes de tomar decisiones, las evalúa con el que considera su jefe inmediato en ese momento. (Ver gráfico #93)

- **Comunicación y relación con los compañeros de trabajo**

En lo que se refiere a este tema, el 54,84% afirmó que las relaciones con los compañeros eran formales (Ver tabla 87). Tanto en el área administrativa como en la operativa, se destacaron opiniones acerca de la buena relación entre compañeros de trabajo. Sin embargo, en el área administrativa afirmaron que las causas de los pocos roces que había entre ellos, se debían a la mala comunicación.

Se debe resaltar que en ambas áreas, el 87,1 % de los empleados se siente muy necesario en su grupo de trabajo. (Ver tabla 83)

En comparación con el 75% de ambas áreas afirmaron que conocen y reconocen los valores de la empresa. En el área operativa se reconocen los valores de la empresa y en el área administrativa se reconocen los valores de la empresa.

#### • Normas de seguridad en Eurocamiones, C.A.

El 53,33% de los empleados del área administrativa consideró que las normas de seguridad son pocas adecuadas (Ver tabla 14). Mientras que el 50% de los empleados del área operativa coincidió que eran nada adecuadas (Ver tabla 48). Estos resultados son preocupantes sobre todo por el tipo de trabajo que tienen que realizar los empleados. La mayoría de las quejas en el área operativa tuvieron que ver con el uniforme (Botas, fajas, etc.) y las herramientas, ya que operan con piezas pesadas, y consideran necesaria la utilización de botas y cascos para prevenir accidentes.

#### • Normas y reglas en Eurocamiones, C.A.

Las normas y reglas de la empresa fueron consideradas restrictivas, según la opinión del 32,26% de los empleados (Ver gráfico #80). Ambas áreas consideraron exageradamente estricta la norma que establece que si llegan un minuto tarde les quitan media hora del tiempo laborado, además resaltaron que si se quedan media hora después del horario de trabajo no es reconocido.

Por otro lado los datos dieron a relucir la discordancia que hay sobre la capacidad que tiene la empresa en cuanto a los cambios de esas normas y reglas. Por su parte, en el área administrativa opinaron (66,67%) que la empresa está abierta a nuevos cambios (Ver gráfico #13). Mientras que en el área operativa (62,5%) manifestaron que no aceptan cambios; de llegar a haberlos recalcan que deberían hacerse en el área administrativa (Ver gráfico #47).

En comparación con el área operativa, el 62,5% no indicó conocer ningún documento que especifique sus funciones, en el área administrativa se manifestó saber

### • Misión, visión, y valores de Eurocamiones, C.A.

En este caso el 70,97% de ambas áreas afirmó no conocer la misión, visión y valores de Eurocamiones (Ver gráfico #89). De las personas que aseguraban conocerlos, el 44,44% respondió que los jefes se los habían enseñado, pero en los grupos focales no pudieron describirlos (Ver tabla 90). El 29,03% dijo conocer un documento con estos aspectos, estas repuestas se referían a un trabajo realizado por una pasante sobre la empresa (Ver gráfico #91).

Se debe recalcar el interés que mostraron la mayoría de las personas que fueron parte del grupo focal, sobre la realización de un documento que cuente con la misión, visión y valores de la empresa alegando que se sentirían mas identificados.

Por otro lado, sólo uno de los directivos demostró estar consciente de la falta de información, sobre estos aspectos, que tienen los empleados. Explicó que lo considera una debilidad que se debe mejorar, pero no sabe como lograrlo.

Para esto Miguel A. Leiva, recomendó hacer inducciones para todo el personal nuevo. Además, para reforzar ese proceso de inducción plantea entregar material alusivo al mismo, que le interese y sea útil al empleado, con la finalidad de que lo tenga siempre presente.

### • Cargos y funciones de los empleados

En el área administrativa, las personas no demostraron estar muy claras sobre las funciones que deben desempeñar, razón por la cual estuvieron de acuerdo en realizar un manual que especifique los cargos y sus tareas.

En contraparte se encuentra el área operativa, aun cuando el 62,5% no indicó conocer ningún documento que especifique sus funciones, cada uno manifestó saber

las actividades que debe realizar. Esto se debe a la existencia de una persona encargada de las historias de los vehículos que les dice que hacer.

- **Ascensos en Eurocamiones, C.A.**

Con respecto a los ascensos, uno de los directivos de la empresa aseguró que no existen muchas posibilidades. El ascenso en Eurocamiones sería equivalente a mejoras salariales, por esta razón sólo un 19,36% afirmó ser ascendido (Ver gráfico #95). Los criterios, en lo que se basan los directivos para realizar estas mejoras son: responsabilidad, experiencia, resultados y compromiso.

- **Motivación en Eurocamiones, C.A.**

En general el 51,61% de los empleados de Eurocamiones, afirmó no tener ningún tipo de motivación por su desempeño. (Ver tabla 96)

Específicamente, en el área administrativa los datos arrojaron que existe motivación individual, la mayoría de los entrevistados aseguraron que esto afecta al entorno, por lo que la motivación debería ser grupal. El elemento de motivación que se destacó fue la capacitación profesional con 46,67%. (Ver tabla 28)

En el área operativa los entrevistados afirmaron que se sentían mas motivados cuando nombraban al empleado del mes y le daban un bono. El elemento motivacional que se destacó en esta área fue el económico con un 18,75%, seguido por la capacitación profesional con un 12,5%. Se visualiza como en esta área los empleados se sienten menos motivados. (Ver tabla 62)

Con respecto a otras motivaciones, no monetarias, que les gustaría recibir de la empresa se recalcaron, en ambas áreas, la participación en cursos, charlas, etc. Por otro lado en el área administrativa, a diferencia de la operativa, no estuvieron de

acuerdo con la elección del empleado del mes, ya que consideraron que denigraría el esfuerzo de los demás y que dicho empleado sería rechazado por el resto.

Los directivos opinaron que los resultados de la empresa eran compartidos personalmente en lo cotidiano, sólo cuando el empleado llegaba a la meta fijada.

Por otro lado Miguel A. Leiva, sabiendo el problema que representa colocar el empleado del mes, propuso hacerlo de todas formas con la diferencia de que se explicaran bien los argumentos por los cuales se eligió a dicha persona. Además, recomendó que se sigan realizando cursos, charlas, etc. porque son muy bien acogidos por el empleado y desarrollan capacidad personal y profesional.

#### • **Actividades informales que se realizan en Eurocamiones, C.A.**

Las actividades informales, señaladas en la encuesta, que más se destacaron en ambas áreas son: celebración de cumpleaños (35,48%), almuerzos (35,48%) y fiesta de navidad (25,81%). Cuando los empleados señalaron los almuerzos, lo hicieron refiriéndose a los almuerzos diarios. (Ver tabla 86).

Actualmente, ambas áreas, afirmaron que la celebración de cumpleaños se dejó de hacer porque la mayoría de los empleados no asistía. A la mayoría le gustaría que se volvieran a celebrar los cumpleaños, pero en un horario más cómodo para los empleados.

Con respecto a la fiesta navideña, la mayoría de los entrevistados opinó positivamente sobre la misma. Sin embargo en el área operativa, los empleados mostraron desagrado y rechazo por la fiesta cuando no se les dio su cesta ticket, alegando que ya en la fiesta les habían dado almuerzo. Destacaron que si la situación continúa no desean volver a participar en esta celebración, porque dicho bono debería ser un regalo de fin de año.

Mejor Además, en los grupos focales, se señaló la realización de otra actividad: Celebración del 1º de Mayo con una parrilla. En este sentido, se recomienda que en estas celebraciones haya música. frecuencia: 22,58%

Remuneración mensual: 9,68%

Opor Se debe destacar que algunos empleados del área administrativa, se quejaron por no poder escuchar música en las horas de trabajo, argumentando que este elemento podría relajarlos y motivarlos.

Por su parte, los directivos aseguraron que les gusta integrarse con los empleados y participan en la mayoría de las actividades informales que se realizan en la empresa.

Seguridad:

Mejor Ambos expertos coincidieron en recomendar seguir haciendo celebraciones de cumpleaños como algo constante. Además propusieron la realización de eventos deportivos o recreativos en el que participe directamente el empleado y la familia también.

#### • Identificación de los empleados con Eurocamiones, C.A.

En este sentido la mayoría de los empleados manifestó sentirse identificado. Específicamente en el área administrativa un 60% se siente identificado (Ver gráfico #32). En el área operativa un 62,5% dijo sentirse muy identificado (Ver gráfico #66).

Es importante señalar el deseo de la mayoría de los entrevistados, de poseer un carnet de identificación, como prueba de que trabajan en la empresa. Eso los haría sentirse más identificados aún con Eurocamiones, C.A.

Las razones por las cuales la gente se siente identificada y le gusta pertenecer a Eurocamiones, C.A., en su mayoría fueron las siguientes: (Ver gráfico # 98)

- \_ Me gusta mi labor: 58,06%
- \_ Grupo de trabajo: 38,71%
- \_ Adquirir conocimientos y experiencia: 22,58%
- \_ Remuneración monetaria: 9,68%
- \_ Oportunidades de ascenso que brindan: 9,68%

Por otro lado, en la encuesta, se brindó la oportunidad de plantear aspectos que cambiarían de la empresa. La mayoría respondió lo siguiente: (Ver gráfico #99)

- \_ Reconocimiento de desempeño: 29,03%
- \_ Mayor comprensión de parte de los directivos: 19,35%
- \_ Seguridad de trabajadores: 16,13%
- \_ Mejores salarios: 16,13%
- \_ Motivación: 16,13%

Los directivos por su parte señalaron diferentes opiniones, dos dijeron creer que la mayoría de los empleados no se sienten identificados con la empresa, gracias a la constante rotación del personal. Y el otro aseguró que todos los empleados se sentían plenamente identificados por todo lo que se transmitía en la empresa.

Para lograr que los empleados se sientan parte importante de la empresa, Miguel A. Leiva, señaló la importancia de comunicarles que los directivos en su función de jefe piensan en ellos, como personas que tiene necesidades y que “gracias a su ayuda la empresa está creciendo”. Además dijo que se debe ser consistente con el mensaje y repetirlo para que el empleado lo haga parte de él.

- **Lo que más espera el empleado de Eurocamiones, C.A.**

Con un 54,84% arrojado en los datos, lo que más espera la gente es un mejor salario. Es importante señalar que el reconocimiento y la seguridad y estabilidad que

brinda la empresa fueron tomadas muy en cuenta por un 22,58% de la población para cada una de ambas opciones. (Ver tabla 97)

La estrategia de comunicación que se describe en el presente estudio en Eurocamiones C.A., esta basada en mejorar la comunicación interna de la empresa, a través de la motivación de los empleados como parte de los esfuerzos para mejorar el desempeño de la organización, optimización de recursos, mejoramiento de la productividad y la implementación de algunos nuevos medios de comunicación.

A continuación se describen los antecedentes de la comunicación en la empresa:

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Eurocamiones

Eurocamiones es una empresa que opera en el sector de transporte de carga pesada en el país, forma parte del grupo empresarial Eurocamión, que opera en el sector de transporte de carga pesada en el país. La empresa cuenta con una estructura organizacional que está dirigida a sus clientes y usuarios.

#### 1.2 Situación actual

##### Toma de decisiones

#### Eurocamiones

Los medios de comunicación interna que se utilizan en la empresa son: la cartelera, la radio interna, el correo electrónico, entre otros. Este fue concebido en un psillo.

Los medios no se usan de manera adecuada, creando una comunicación deficiente entre los distintos grupos de trabajo directivos. Dando como resultado la falta de comunicación interna informada.

La mayoría de los empleados se sienten identificados con la empresa.

## VI. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA EUROCAMIONES, C.A.

La estrategia de comunicación que se desarrollará para Eurocamiones C.A., esta basada en mejorar la comunicación interna de la empresa y la identificación de los empleados con la misma. Para esto se tomarán en cuenta las siguientes acciones: optimización de los medios de comunicación interna existentes, introducción de nuevos medios de comunicación interna y mercadeo interno/material POP.

A continuación se presenta paso a paso la estrategia de comunicación interna:

### 1.1 Antecedentes:

- \_Eurocamiones, C.A. es una empresa que cuenta con 7 años de trayectoria.
- \_Eurocamiones, C.A. se encuentra en un período de crecimiento y desarrollo.
- \_Forma parte de la red Iveco Venezuela, como taller autorizado.
- \_La empresa nunca ha realizado una estrategia de comunicaciones internas, que esté dirigida a sus empleados.

### 1.2 Situación actual:

Tomando en cuenta las investigaciones realizadas en la empresa Eurocamiones, C.A. se puede señalar:

- \_Los medios de comunicación interna que existen dentro de la empresa son: la cartelera, la red telefónica, el correo electrónico y especialmente los comentarios de pasillo.
- \_Los medios nombrados anteriormente no se utilizan de la manera adecuada, creando una comunicación débil entre los distintos grupos de trabajo y los directivos. Dando como resultado una comunicación interna informal.
- \_La mayoría de los empleados se sienten identificados con la empresa.

\_ Aunque la mayoría de los empleados se sienten identificados, la empresa no posee una identidad y cultura empresarial sólida.

\_ No existe documentación con información sobre: misión, visión, filosofía, etc., de la empresa.

\_ No existe un organigrama o estructura que especifique la jerarquía de cada empleado.

\_ Los empleados de Eurocamiones desean y necesitan información sobre el cargo y las funciones que les toca desempeñar en la empresa.

\_ Los empleados no se sienten lo suficientemente motivados por la empresa.

\_ La empresa necesita realizar más actividades informales que interesen al empleado.

### **1.3 Objetivos de la estrategia comunicacional**

#### Objetivo primario:

Reforzar y mejorar las comunicaciones internas de la empresa Eurocamiones, C.A.

#### Objetivo secundario:

##### Solución:

\_ Aumentar el grado de identificación de los empleados de Eurocamiones, C.A.

### **1.4 Problema / solución**

#### Barrera con respecto a la comunicación interna

\_ No se utilizan correctamente los escasos medios de comunicación interna existentes en la empresa.

\_ No se realizan comunicaciones periódicas entre los directivos y empleados.

\_ La débil comunicación formal ha contribuido al fortalecimiento de los comentarios de pasillo.

\_ Los empleados del área operativa manifestaron rechazo hacia los empleados del área administrativa, ya que sienten que no los toman en cuenta.

Barrera con respecto al target:

\_ Los empleados no conocen aspectos importantes de la empresa como: misión, visión, valores, políticas, etc.

\_ Los empleados no poseen una identificación de la empresa que confirme que pertenecen a la misma.

\_ Algunos empleados no están claros acerca de su función dentro de la empresa.

\_ Los empleados no se sienten reconocidos por su desempeño.

#### Barreras con respecto a la identidad

\_ Eurocamiones, C.A. no posee un logo que la identifique.

\_ La identidad y cultura empresarial de la empresa no esta definida ni divulgada

\_ La estructura jerárquica de la empresa no esta definida.

#### **Solución:**

Crear una estrategia de comunicación interna que sea:

\_ Coherente con las necesidades de la empresa Eurocamiones, C.A.

\_ Innovadora en cuanto a la optimización de los medios existentes y la introducción de nuevos medios de comunicación interna.

\_ Competente para lograr que la comunicación dentro de la empresa sea más fluida, eficaz y eficiente.

\_ Clara, que sea entendida por todos los trabajadores, sin importar su rol, nivel dentro de la organización o nivel de educación.

1.6 Por medio de esta estrategia, se busca captar la atención de todos los integrantes de Eurocamiones, C.A. para hacerlos sentir identificados con los principios y valores de una empresa de la cual forman parte importante con relación al desarrollo y los cambios que se están dando actualmente y a través de los cuales alcanzarán sus metas a largo plazo.

### 1.5 Target

Los 31 empleados de Eurocamiones, C.A., pertenecientes tanto al área administrativa (15 empleados) como operativa (16 empleados). Las personas del área administrativa pertenecen a los estratos socioeconómicos: B y C. Mientras que los del área operativa se les ubica en la clasificación de: C y D.

El área administrativa y operativa esta compuesta por personas identificadas con la empresa, que se preocupan por ella, pero a su vez se sienten inconformes con aspectos como: medios de comunicación interna utilizados, reconocimiento de desempeño, motivación, estructura jerárquica de la empresa, manejo de las informaciones, etc.

Los empleados son personas que diariamente necesitan dar y recibir información, y sienten que en ese proceso existen muchas trabas que les hacen duplicar los esfuerzos y le quitan valor a su trabajo, pero que a pesar de estos problemas están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos.

Hay que señalar que ambas áreas, están compuestas por personas muy visuales, cuyo interés se basa en obtener informaciones concretas, directas y sobre todo llamativas desde el punto de vista gráfico, en las cuales no tengan que detenerse a leer o pensar mucho.

## 1.6 Posicionamiento

Se busca posicionar a Eurocamiones, C.A. como:

*Eurocamiones, C.A. es una empresa exitosa gracias al trabajo en equipo de todos sus integrantes.*

## 1.7 Promesa básica

Se quiere presentar a Eurocamiones, C.A. como una empresa que posee las siguientes características:

- \_ Exitosa, con una trayectoria en el mercado de 7 años.
- \_ Agradecida, por el trabajo de todas las personas que la integran y que la han llevado al éxito.
- \_ Reconoce el trabajo de su personal tanto en el área administrativa como en la operativa.
- \_ Lograr sentimientos de pertenencia donde los empleados sientan a la empresa como su familia.
- \_ Flexible, con respecto a los cambios que se están experimentando.
- \_ Constante, trabajando incansablemente por el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- \_ Con vocación de servicio y preocupación por el cliente, que es su prioridad numero uno.

## 1.8 Concepto creativo

Después de analizar los aspectos descritos anteriormente, se plantea el siguiente concepto creativo:

***“Por ti arrancamos,  
Y contigo seguiremos recorriendo...  
Eurocamiones.”***

Se decidió utilizar esta frase, con la finalidad de reforzar la importancia que tiene para los directivos de Eurocamiones, C.A., el poder contar con la colaboración de sus empleados, quienes día a día ayudan a “arrancar” a la empresa y le permiten seguir “recorriendo” sin importar lo que depare el camino.

Eurocamiones, C.A. se encuentra en una etapa de crecimiento por lo que se considera relevante integrar al empleado a ese futuro de la empresa, y este concepto permite destacar que gracias al desempeño de los mismos se podrá evolucionar y conseguir las nuevas metas que permitan la expansión de la empresa en el sector automotriz.

El slogan propuesto para Eurocamiones, C.A.: *Por ti arrancamos, y contigo seguiremos recorriendo...* permite con un concepto corto y claro que los empleados puedan recordarlo fácilmente. Además, se utilizaron palabras ligadas al sector automotriz como: arrancar y recorrer, con el fin de que se sientan identificados con las actividades que les toca desempeñar diariamente.

Se debe destacar que el concepto creativo será utilizado única y exclusivamente para piezas dirigidas al público interno de la empresa, ya que con esto se busca reforzar el grado de identificación de los mismos hacia Eurocamiones, C.A.

Desde el punto de vista gráfico, se utilizarán imágenes llamativas de camiones imponentes recorriendo diversos caminos y bajo distintas situaciones, además de partes o piezas importantes que conforman a esos camiones, todo esto con la finalidad de apoyar visualmente el concepto creativo y lograr que el mismo interese al empleado y lo haga parte de él.

## 1.9 Logotipo, misión, visión y objetivos

Como se ha dicho anteriormente, Eurocamiones, C.A. no posee un logotipo que lo identifique como empresa, este elemento es muy importante a la hora de crear pertenencia tanto con su público interno como externo. Por esta razón se plantea la utilización del siguiente logotipo:



El logotipo de Eurocamiones, C.A. muestra un sencillo diseño que representa de manera clara e inequívoca a la empresa: la palabra Eurocamiones dentro de la cabina de un camión. El color azul que engloba a todo el logotipo, fue escogido debido a que el nombre Eurocamiones, C.A., que se utiliza actualmente para identificar a la empresa, es de dicho color.

Con respecto a la misión, visión y objetivos de la empresa, se debe señalar que son elementos desconocidos para la mayoría de sus integrantes. La única documentación existente de los mismos es un trabajo de grado realizado por una de sus empleadas, que a su vez no plantea de manera concreta que es y lo que persigue Eurocamiones, C.A. Al igual que el logotipo, estos elementos representan especial importancia con respecto a la cultura empresarial que hace que el empleado se identifique con la empresa.

En consecuencia, tomando en cuenta la documentación existente, las investigaciones realizadas y opiniones de los directivos, se decidió plantear una nueva misión, visión y objetivos de Eurocamiones, C.A.:

### Misión

“Vender vehículos comerciales y repuestos marca IVECO, además de otros insumos necesarios para el transporte; y ofrecer a nuestro cliente servicios de asesoría técnica, para toda la gama de vehículos IVECO.”

### Visión

“Ser una empresa líder en la venta de vehículos comerciales y repuestos marca IVECO en el ámbito nacional, brindando la excelencia en servicios de asesoría técnica, mediante la constante capacitación de nuestro personal.”

### Objetivos

Los principales objetivos que persigue la empresa Eurocamiones, C.A. son los siguientes:

- Alcanzar una mayor participación en el mercado de ventas de vehículos comerciales IVECO.
- Llegar a ser el mayor proveedor en el ámbito nacional de repuestos Iveco y otros insumos para toda la gama de vehículos IVECO.
- Brindar el mejor servicio de asistencia técnica.
- Tener la más avanzada capacidad tecnológica.
- Capacitar constantemente al personal con el fin de ofrecer la mejor asistencia técnica.
- Estimular a los empleados para mejorar los resultados.
- Crear un ambiente de pertenencia entre los empleados y la empresa.

- Contribuir a la conservación del medio ambiente, considerando la responsabilidad social un compromiso.

Tanto el logotipo, como la misión, visión y objetivos de Eurocamiones, C.A. deben ser comunicados a los empleados para que los haga parte de ellos y los tome en cuenta en su desempeño profesional.

### 1.10 Desarrollo de la estrategia comunicacional

El desarrollo de la estrategia de comunicación interna para la empresa Eurocamiones, C.A., se llevará a cabo tomando en cuenta las siguientes acciones:

#### Acción I: Optimizar los medios de comunicación interna existentes

Con la primera acción se busca mejorar los medios de comunicación interna que se utilizan actualmente en Eurocamiones, C.A., en base a las debilidades que presentan los mismos. La utilización correcta de los medios de comunicación que ya existen, supondría una mejora para la transmisión de información. Para llevar a cabo esta acción, se plantea lo siguiente:

- *Diseño y diagramación de la cartelera*

La cartelera que existe actualmente en la empresa carece de información y elementos gráficos que llamen la atención, por esta razón se plantea un nuevo diseño de la cartelera, con la finalidad de captar la atención de los empleados.

Este nuevo diseño estará representado por una cartelera magnética con fondo blanco de 2 x 1 m. en forma de camión, que servirá de fondo para colocar las informaciones de diversa índole.

Para asegurar que las informaciones se cambien periódicamente se planteará un formato de diagramación con las siguientes secciones fijas:

En la cabina del camión se publicará lo siguiente:

**El empleado del mes:** en esta sección se colocará el nombre y la foto del empleado del mes, seguido de una felicitación y las razones por las cuales fue escogido.

En la cava del camión se utilizarán las siguientes secciones:

**Eurocamiones:** en esta sección el empleado encontrará información relacionada con la empresa como: nuevas normativas, logros, clientes etc.

**Novedades:** en esta sección se publicará todo lo relacionado a noticias y novedades del sector automotriz en general.

**Nuevos ingresos:** esta sección servirá para publicar los nuevos empleados que contrata la empresa, con el fin de que sea conocido por todos. Para esto se colocará la foto, el nombre y el cargo del nuevo integrante.

**Cumpleaños y otras actividades...:** en esta sección se informará sobre los cumpleaños del mes, se colocarán las fotos y nombres de los cumpleañoseros, y se indicará cuando se realizarán las celebraciones de los mismos. Además, esta sección servirá para publicar otras actividades informales que realice la empresa.

Para identificar cada sección se utilizarán letreros magnéticos y para colocar y cambiar la información de las secciones se utilizarán hojas normales con imanes pegados que le permita que se fijen en la cartelera. Con el fin de facilitar el ingreso de

nuevos datos, se creó un formato general para las secciones: empleado del mes, nuevos ingresos y cumpleaños y otras actividades...

Para las otras secciones no se creó un formato porque las informaciones serán muy variadas y se publicarán más que todo: recortes de periódico, revistas, fotografías, gráficos, fotocopias, etc.

- *Correo electrónico:*

Eurocamiones, C.A. posee la herramienta de mensajería informática: Outlook, pero no todos los empleados del área administrativa tienen acceso al mismo. Para poder establecer el correo interno como una comunicación formal y constante entre los empleados se debe crear acceso para todos los integrantes de esta área. Además se podría instalar un programa de messenger interno que le permita al empleado dar y recibir información de forma instantánea, con la ventaja que solo puede comunicarse con personas que pertenezcan a la empresa, evitando la distracción que supondría poseer un messenger común.

- *Red telefónica:*

En Eurocamiones, C.A la red telefónica es uno de los medios de comunicación interna más utilizados en el área administrativa y no presenta inconveniente alguno. Pero por otro lado, se encuentran los empleados del área operativa que manifiestan la incomodidad de la ausencia de este medio. Para evitar que los empleados operativos se muevan de sus puestos de trabajo cuando necesiten hacer llegar o recibir una información del área administrativa o de los directivos, se deben colocar dos teléfonos en dicha área. Se especifican dos teléfonos porque el área de taller es grande e incluso entre los mismos integrantes del área operativa es un medio que les permitiría de manera más fácil y eficiente la transmisión de información.

Con respecto a realizar llamadas y recibir llamadas de personas ajenas a la organización se debe elegir a una persona del área administrativa que sirva como operadora para realizarlas o transferirlas.

#### Acción II: Introducción de nuevos medios de comunicación interna

Mediante esta acción se proponen nuevos medios de comunicación interna que se deberían incluir en Eurocamiones, C.A., no solo para facilitar la transmisión de información sino también para que el empleado se sienta parte importante de la misma. Estos medios son los siguientes:

- *Afiches / pendones:*

Mediante estos medios se puede captar el interés de todos los empleados, en ambas áreas, de Eurocamiones, C.A. Para esto se crearon diversos bocetos de piezas con fotos de camiones en paisajes diversos muy llamativos. De aplicarse la estrategia se recomienda que las piezas tengan fotos de camiones de Eurocamiones, C.A. recorriendo distintos paisajes venezolanos. Los mensajes que contendrán los mismos serán cortos y directos, para llamar la atención del público objetivo, sobre distintos temas como: misión, visión, objetivos y mensajes motivacionales, todos estos acompañados del concepto creativo creado para Eurocamiones, C.A.: *Por ti arrancamos, y contigo seguiremos recorriendo...*

Afiches: los afiches serán colocados en: la entrada y las oficinas de área administrativa, las paredes del área de taller, las puertas de los baños y el comedor.

Pendones: los pendones por su parte se colocaran en: la entrada de la empresa y el área administrativa, y el comedor.

Se de Estos medios deberán rotarse de lugar cada cierto tiempo para que los empleados no se aburran de ver la misma información en el mismo lugar. También se podrá jugar con los mensajes, un día se pueden colocar los tres pendones con misión, visión y objetivos en un sólo lugar y después de cierto tiempo se puede colocar cada uno en sitios distintos acompañados de otros pendones con mensajes motivacionales, entre otras cosas, con esto lo que se quiere es que exista variedad.

#### • *Resumen ejecutivo*

- *Manual de inducción*

Las investigaciones realizadas en la compañía que tiene como común Mediante la investigación se comprobó que no existe un manual de inducción que permita a los empleados conocer la información básica y necesaria de Eurocamiones. Tomando en cuenta la situación se propone diseñar un manual donde la redacción y el contenido de los mensajes sean claros, concretos y sencillos. Esta información debe tratar aspectos como: historia de la empresa, misión, visión, objetivos, productos y servicios que ofrece, organigrama, funciones de cada cargo, sistemas de evaluación de desempeño, horario, normativas/ reglamentos y manejo del cliente externo.

#### Se identificó un problema con los manuales

Los manuales de inducción no siempre son tomados en cuenta por los empleados, para que esto no suceda se plantea la utilización de elementos gráficos como: fotografías, dibujos, cuadros, etc., que acompañen las distintas informaciones.

Este manual se le entregará a cada empleado de Eurocamiones, C.A. para que lo conserve y recurra a él cuando lo necesite. Cada vez que haya un nuevo ingreso se le deberá entregar a la persona este manual de inducción.

- *Carnet de identificación*

Los empleados de Eurocamiones, C.A. aseguraron que les gustaría tener un carnet de identificación que represente y afirme la pertenencia a la empresa.

Se decidió crear un carnet de 6 x 10 cm., con fondo blanco y la siguiente información:

- \_ Parte superior: cargo
- \_ Parte central: foto del empleado, nombre, cédula y logotipo
- \_ Parte inferior: Slogan o lema

En todas las reuniones se debe tener presente:

- *Reuniones periódicas*

Las investigaciones realizadas arrojaron la importancia que tiene la comunicación personal tanto para los directivos como los empleados, esto les permite sentirse conectados e identificados con sus grupos de trabajo. Pero estas comunicaciones son muy informales y no siempre se realizan por lo que se plantea llevar a cabo reuniones periódicas entre todos los empleados de Eurocamiones, C.A.

Para darle un sentido formal a estas reuniones tendrán las siguientes características:

- \_ Se identificarán con el nombre: Euroencuentro.
- \_ Se deberá habilitar un espacio, ya sea dentro o fuera de las instalaciones, para realizar las reuniones.
- \_ Se realizarán una vez por mes con el fin de dialogar sobre temas que interesen a los directivos y empleados.
- \_ Todas las personas que laboren en Eurocamiones, C.A. tanto del área administrativa como operativa, deberán asistir obligatoriamente al Euroencuentro. En los inicios se pasará lista hasta que los empleados se acostumbren y se sientan interesados en participar.

\_ En estas reuniones se discutirán temas como: logros de la empresa, inquietudes de los empleados, actividades formales a realizar, etc. Para que exista una retroalimentación las presentaciones deben rotarse y ser realizadas algunas veces por los directivos y otras veces por los equipos de trabajo, dependiendo del momento.

que cambiar.

\_ En todas las reuniones se realizará una sesión de preguntas y respuestas. Para esto el empleado podrá escribir en un papel su pregunta, colocando su nombre o no, y luego esos papeles se le harán llegar a los directivos para que den respuestas a las interrogantes.

Reconocimiento público: se puede motivar a los empleados de ambas áreas dependientes. El hecho de que participen los empleados de ambas áreas permite que las relaciones entre los mismos se vuelvan mas estrechas y se logre trabajar en un ambiente de armonía.

Bono: Además de estas reuniones, en las cuales participará todo el personal, se propone que cada equipo de trabajo se reúna periódicamente por separado, para discutir sobre la manera en que se están llevando a cabo las actividades con respecto a la consecución de los objetivos.

los útiles escolares, electrodomésticos, asistencia a eventos, etc. Asimismo se puede establecer un bono específico para el que resulte empleado del mes.

### Acción III: Mercadeo interno / Material POP

Objetivo: La tercera acción plantea la introducción de herramientas que permitan que los clientes internos y empleados de Eurocamiones, C.A. se sientan motivados y entusiasmados en el proceso del logro de objetivos. Dichas herramientas están conformadas por:

#### • Actividades informales

Las investigaciones realizadas arrojan que las actividades informales que se realizan en Eurocamiones, C.A. están perdiendo interés o se están dejando de hacer.

• *Planes de motivación* de integración, entre los empleados de la empresa, que tienen estas actividades se propone realizar:

En Eurocamiones, C.A. la mayoría de los empleados dice no recibir nada de la empresa por su desempeño, esto crea una desmotivación generalizada que se tiene que cambiar.

Existen distintas herramientas para motivar y premiar a los empleados, específicamente para la empresa Eurocamiones, C.A. planteamos las siguientes:

Reconocimiento público: se puede motivar a los empleados de ambas áreas dependiendo de su desempeño. Por esto se creó una sección en la cartelera de la empresa dedicada al empleado del mes. Además, en el Euroencuentro se puede felicitar y reconocer al empleado o equipo de trabajo por la labor desempeñada.

Bonos: dependiendo de las actividades que desempeñe el empleado o el equipo de trabajo, se pueden establecer objetivos para ser alcanzados cada cierto tiempo: un mes, tres meses, etc. Una vez logrados estos objetivos se puede premiar a los empleados con: cenas, mercados, útiles escolares, electrodomésticos, asistencia a eventos, etc. Asimismo se puede establecer un bono específico para el que resulte el empleado del mes.

Capacitación profesional: esta herramienta es la más usada en Eurocamiones, C.A. y es bien acogida por sus empleados. Se propone aplicarla con más frecuencia dándoles oportunidad de participación a todos los empleados y no sólo a unos pocos.

• *Actividades informales* empleado de esta área se le entregará:

Las investigaciones realizadas arrojan que las actividades informales que se realizan en Eurocamiones, C.A. están perdiendo interés o se están dejando de hacer.

Por la importancia a nivel de integración, entre los empleados de la empresa, que tienen estas actividades se propone realizar:

\_ **Celebración de cumpleaños:** se propone realizar una celebración al mes de todos los cumpleaños. Para evitar problemas con el horario, se realizará en un día previamente pautado a la hora del almuerzo, lo que garantiza que estén presentes todos los empleados y no se pierdan horas de trabajo. Cada celebración debe incluir los mismos elementos: una decoración sencilla con un letrero, globos y la torta.

2. **Una gorra con el logo de Eurocamiones, C.A.**

\_ **Día de la madre y el padre:** estas reuniones se pueden realizar en la empresa o fuera de ella con la participación de los empleados y sus familias. Puede realizarse el sábado antes de la celebración real o el domingo después. Para cada día se pueden realizar actividades que integren a todos los asistentes como: partidos de fútbol, concursos de comida, karaoke, etc.

\_ **Otras celebraciones:** para celebrar otras fechas como el día del trabajador o cualquier otra celebración interna de la empresa, Eurocamiones, C.A. acostumbra realizar parrillas, esto es algo que se puede seguir haciendo pero integrando elementos como: música, concursos, torneos de domino, etc.

- **Material POP:**

Para que los empleados se sientan motivados e identificados con la empresa, se propone entregar a los empleados el siguiente material POP:

**Área administrativa:** a cada empleado de esta área se le entregará:

1. Una taza personalizada con el nombre del empleado, el slogan y logo de Eurocamiones, C.A.

2. Un Mouse Pad con una imagen de fondo llamativa, el slogan y logotipo de Eurocamiones, C.A. y.

Área operativa: a cada empleado de esta área se le entregará:

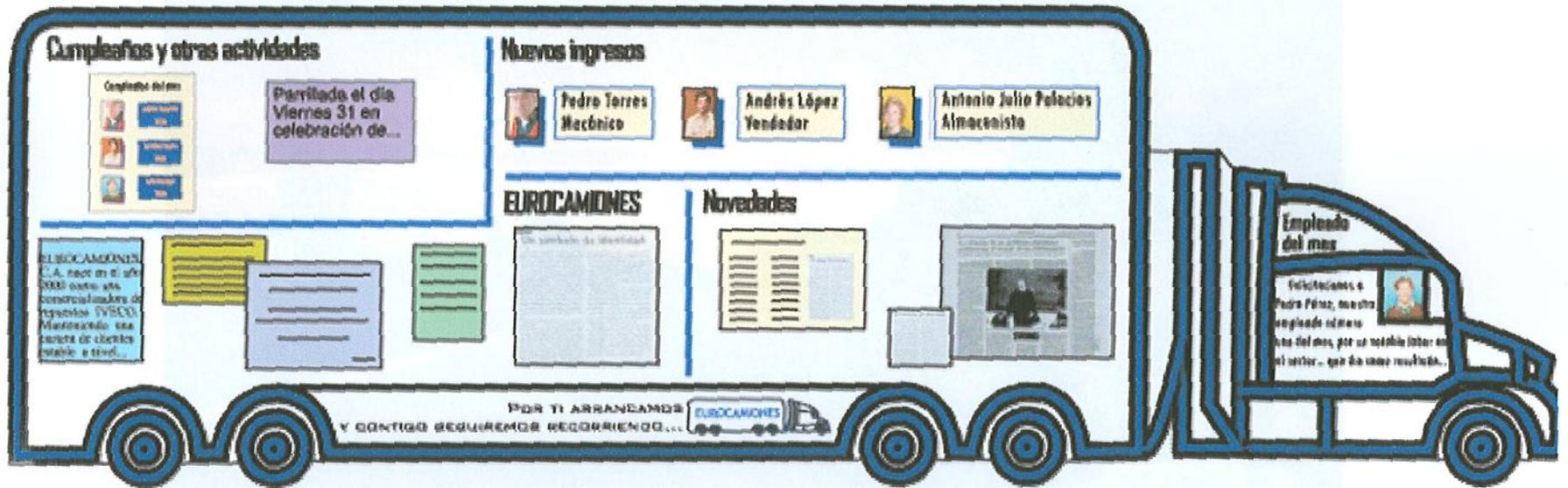
1. Un vaso térmico personalizado con el nombre del empleado, el slogan y logo de Eurocamiones, C.A.
2. Una gorra con el logo de Eurocamiones, C.A.

Se decidió utilizar estos materiales, ya que pueden ser utilizados por los empleados en su quehacer diario y de esa manera siempre tendrán en cuenta que forman parte de Eurocamiones, C.A.

Piezas

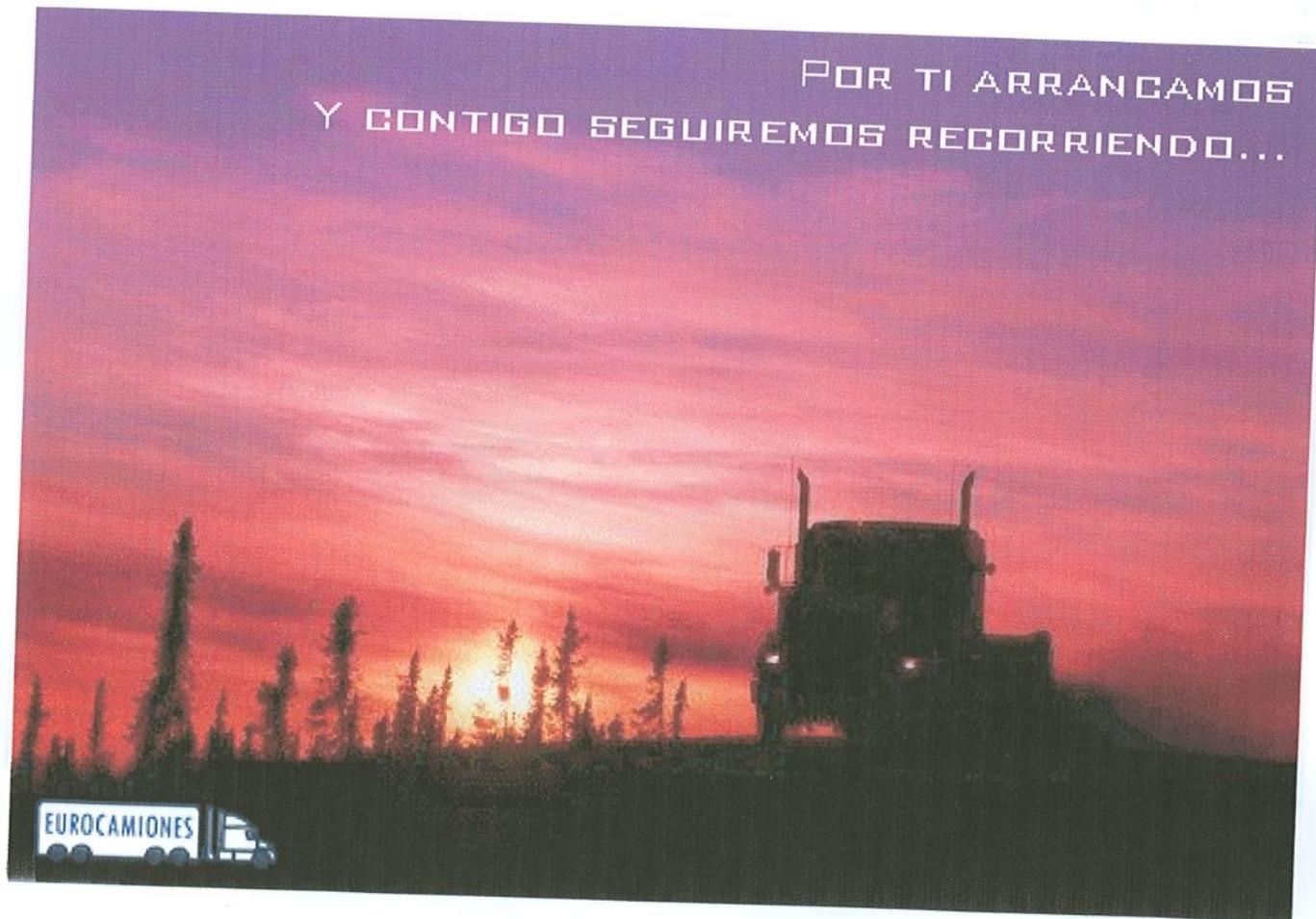
# Piezas





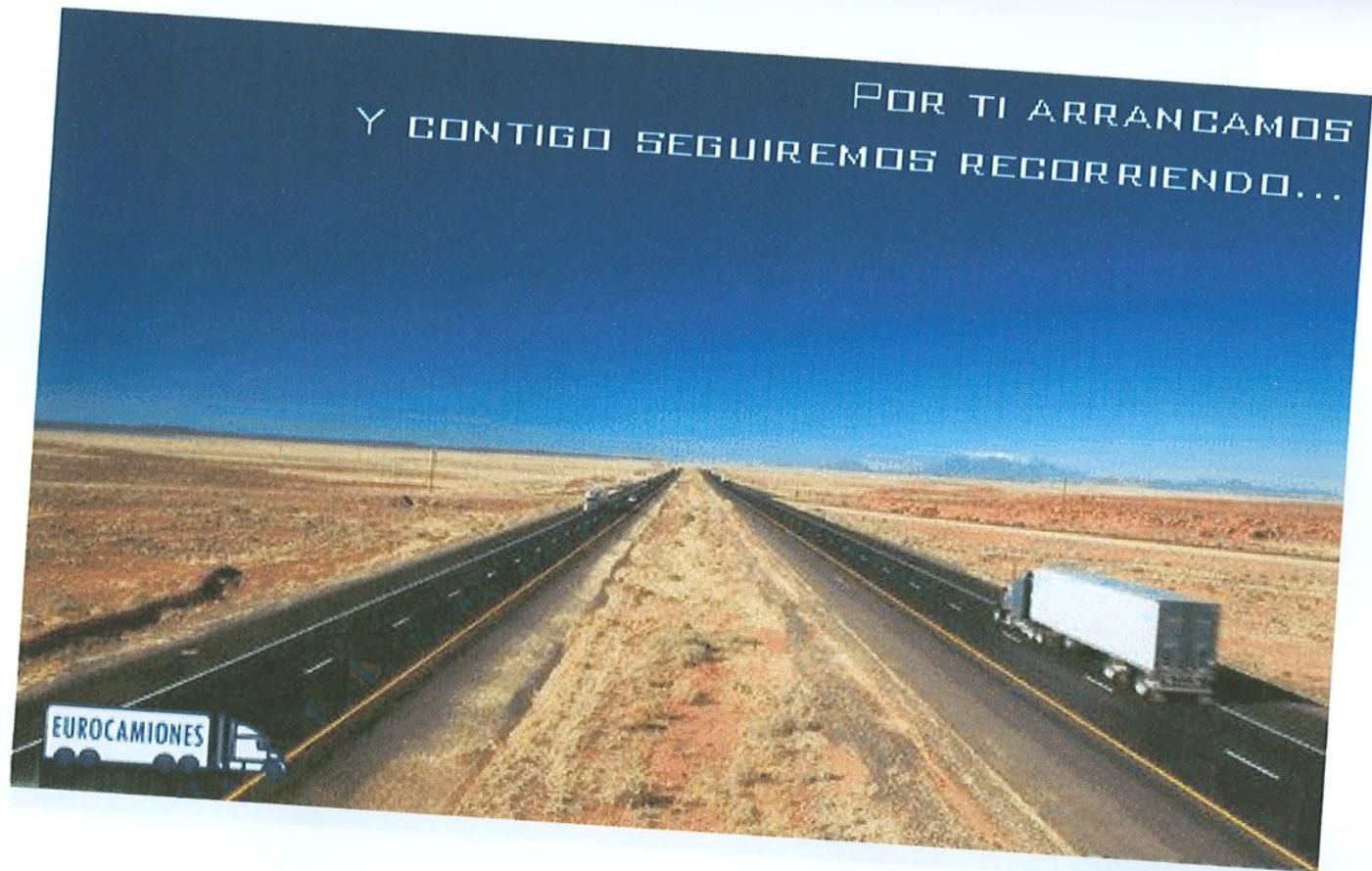
Afiche #1







Afiche #4



**Porque juntos llegamos a donde sea**

POR TI ARRANCAMOS

Y CONTIGO SEGUIREMOS RECORRIENDO...



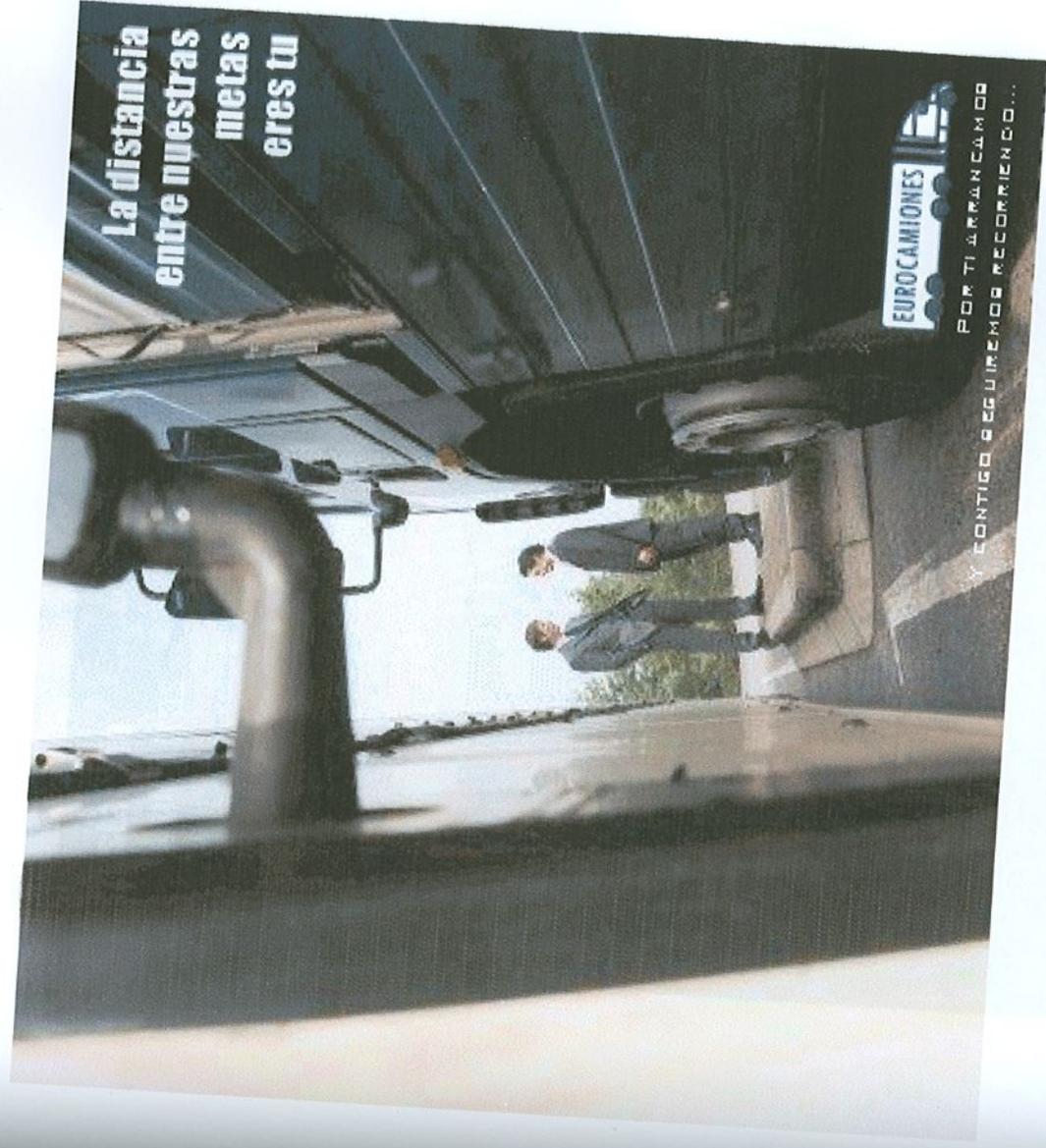
Afiche #6



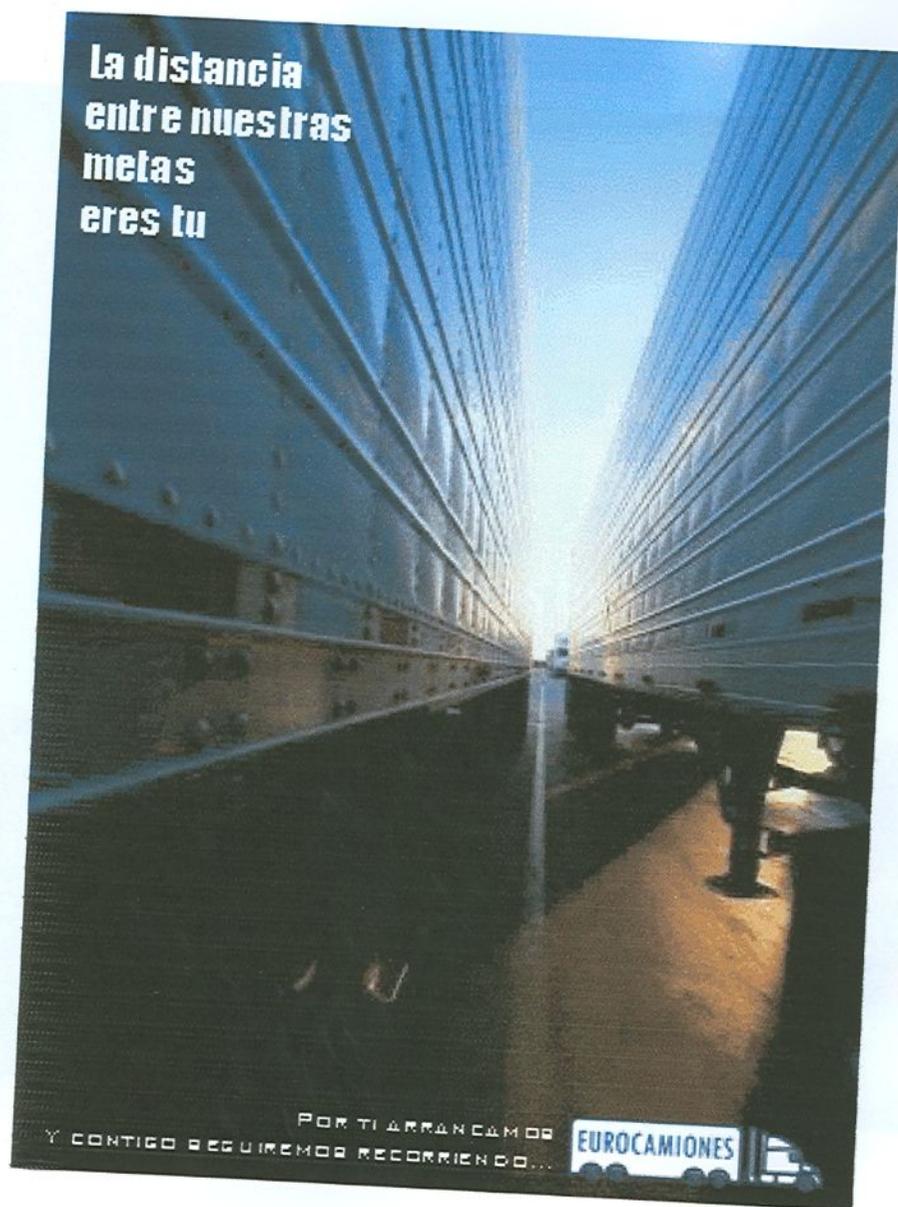
Afiche #7



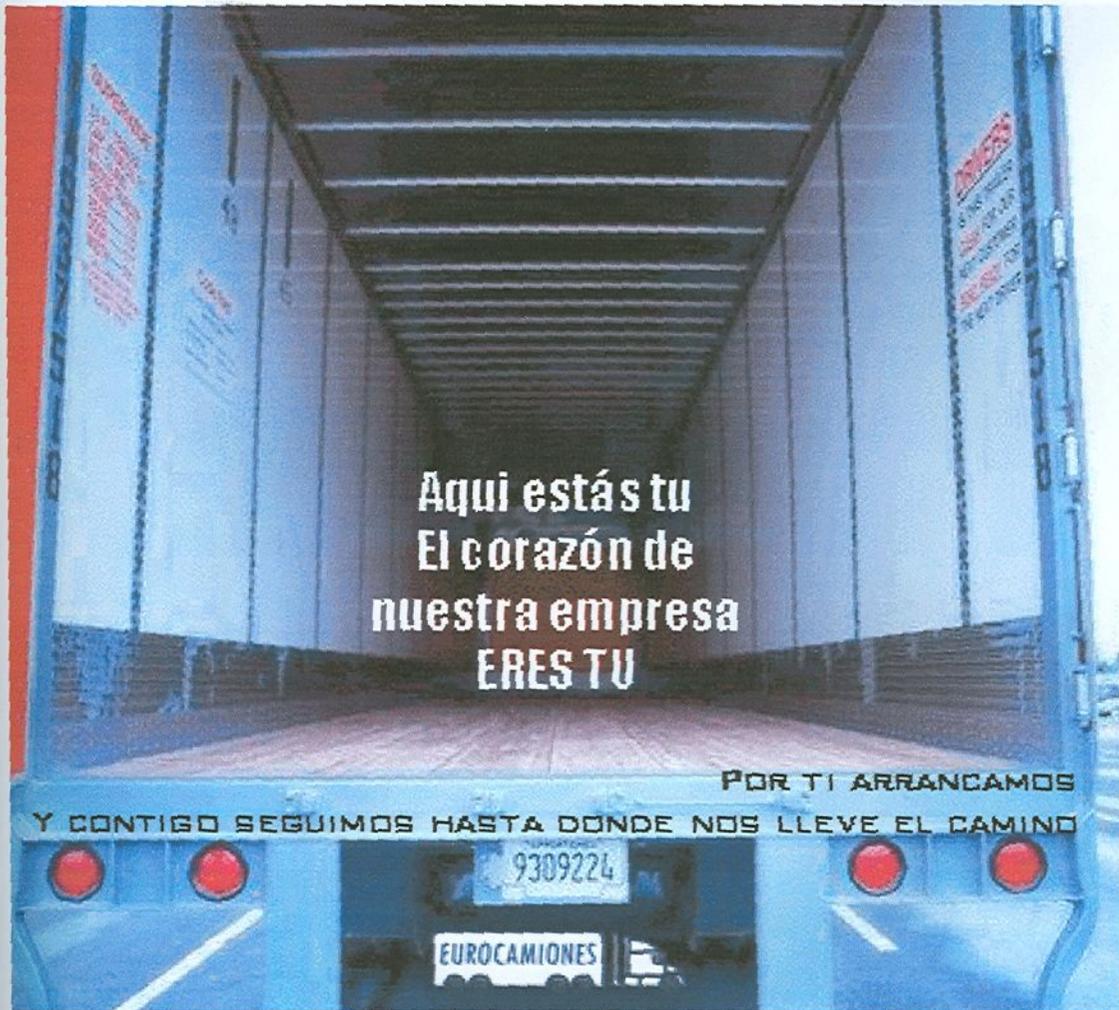
Afiche #8



Afiche #9



Afiche #10



Afiche #11



**Porque eres parte de nosotros**

POR TI ARRANCAMOS  
Y CONTIGO SEGUIREMOS RECORDANDO...

**EUROCAMIONES** 

**Gerente de Ventas**



**Adriana  
Figueroa**

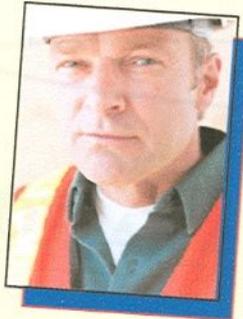
**C.I.: 16589654**



**POR TI ARRANCAMOS  
Y CONTIGO SEGUIREMOS RECORRIENDO...**

Tema

# Cumpleaños del mes



Augusto Fernandez

05/08



Geremias Palacios

09/08



Sebastiàn Rojas

20/08

Material POP para el área administrativa

Taza

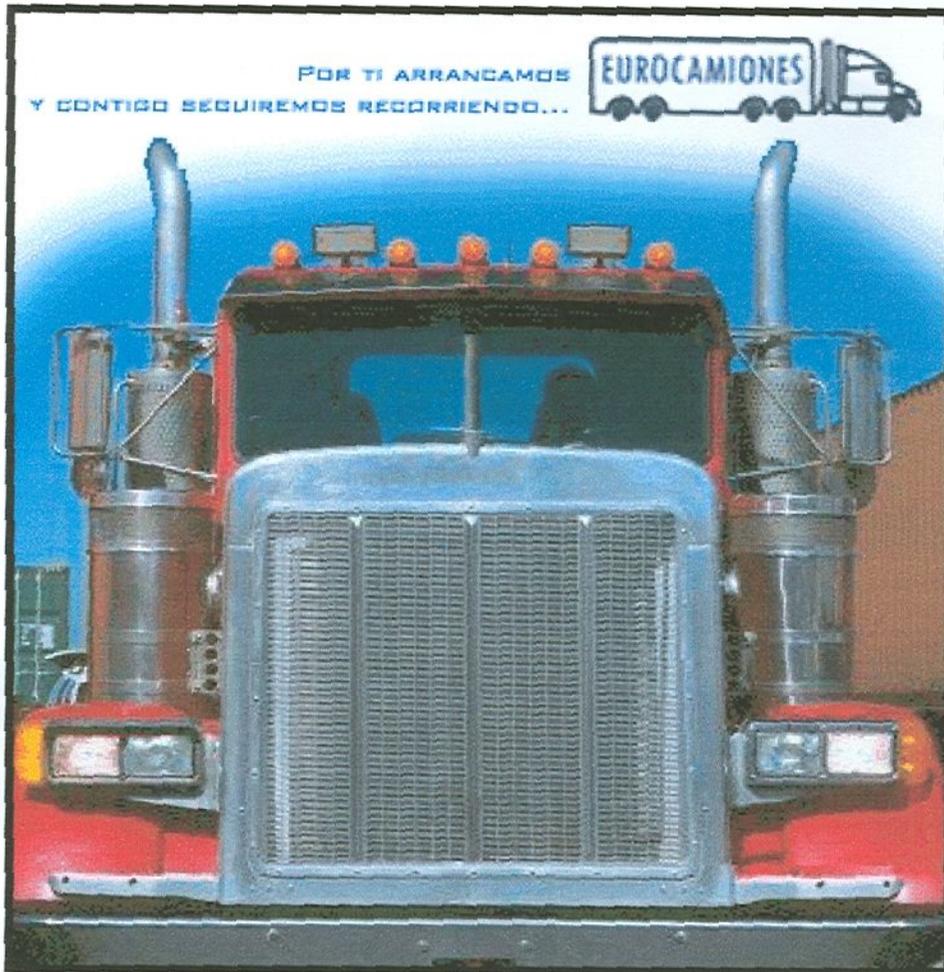


Mouse Pad #1



Mouse Pad #2

Corra



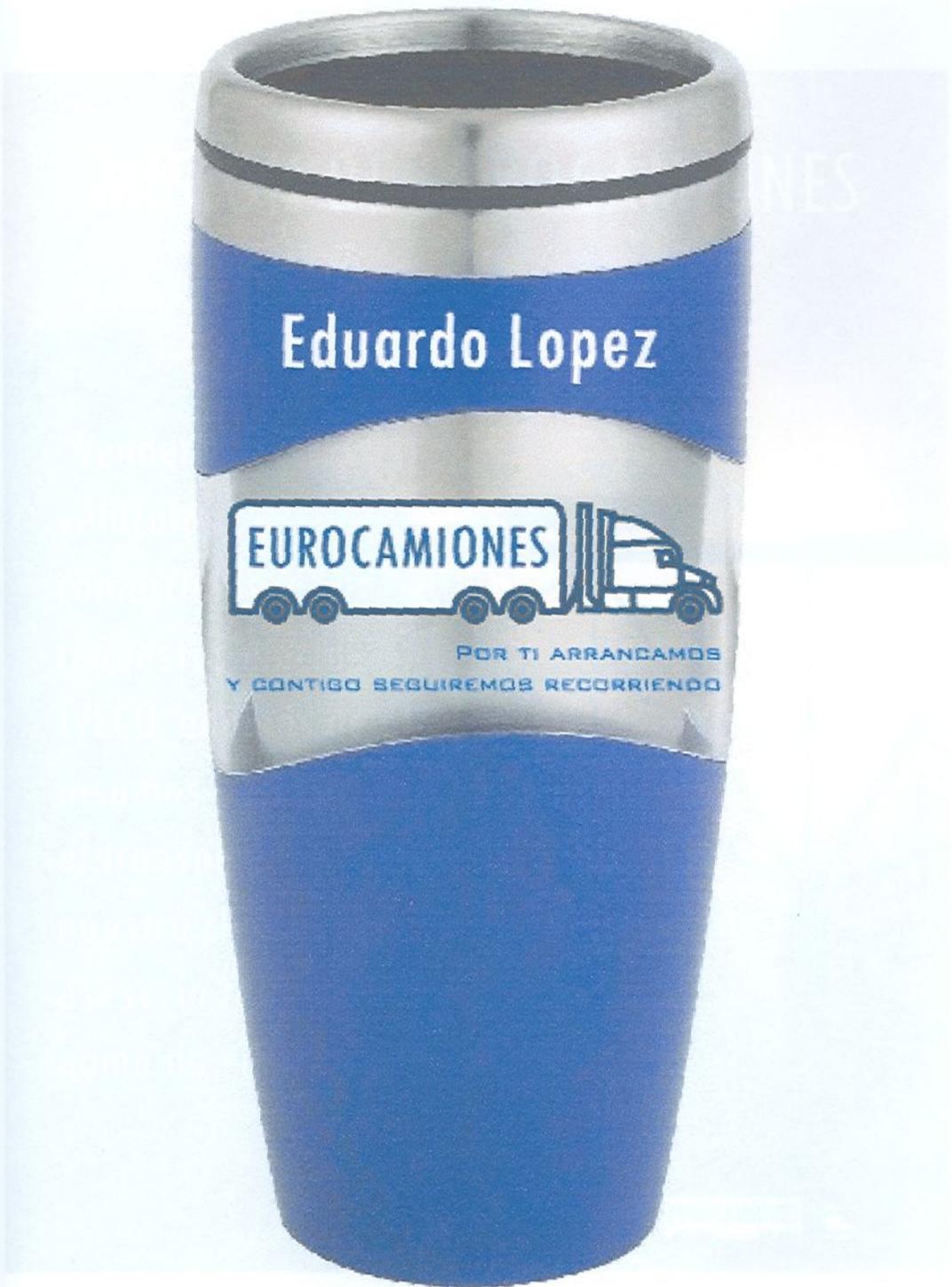
Material POP para el área operativa

Gorra



Vaso térmico

Misión de Eurocamiones



Visión Pendones

Misión de Eurocamiones

# MISION DE EUROCAMIONES

“Vender vehículos comerciales y repuestos marca IVECO, además de otros insumos necesarios para el transporte; y ofrecer a nuestro cliente servicios de asesoría técnica, para toda la gama de vehículos IVECO.”

POR TI ARRANCAMOS  
Y CONTIGO SEGUIREMOS RECORRIENDO...

EUROCAMIONES



## VISION DE EUROCAMIONES

“Ser una empresa líder en la venta de vehículos comerciales y repuestos marca IVECO en el ámbito nacional, brindando la excelencia en servicios de asesoría técnica, mediante la constante capacitación de nuestro personal.”

POR TI ARRANCAMOS  
Y CONTIGO REGUIREMOS RECORRIENDO...



## Objetivos de Eurocamiones

# OBJETIVOS DE LA EMPRESA

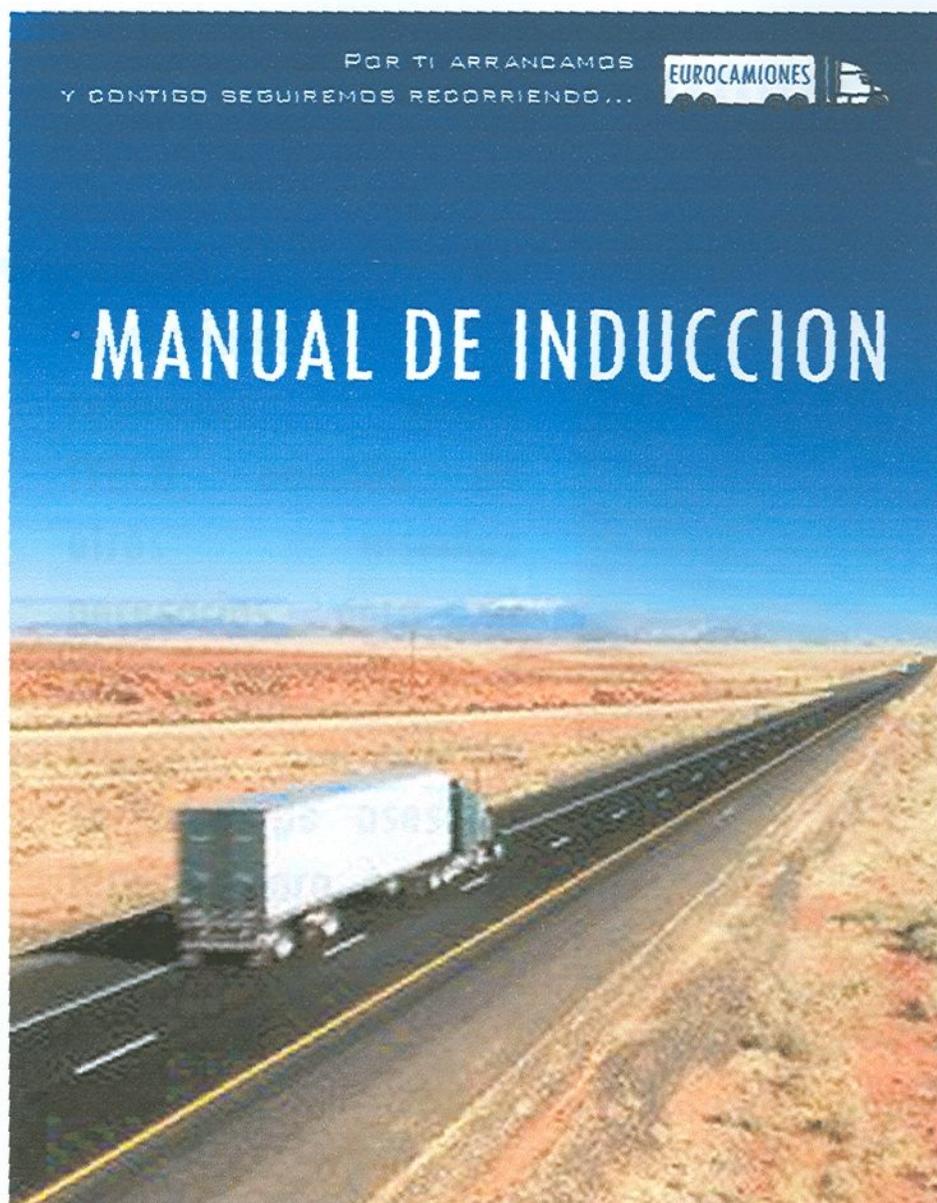
- Alcanzar una mayor participación en el mercado de ventas de vehículos comerciales IVECO.
- Llegar a ser el mayor proveedor en el ámbito nacional de repuestos Iveco y otros insumos para toda la gama de vehículos IVECO.
- Brindar el mejor servicio de asistencia técnica a nivel nacional.
- Tener la mas avanzada capacidad tecnológica.
- Capacitar constantemente al personal con el fin de ofrecer la mejor asistencia técnica.
- Estimular a los empleados para mejorar los resultados.
- Crear un ambiente de pertenencia entre los empleados y la empresa.
- Contribuir a la conservación del medio ambiente, considerando la responsabilidad social un compromiso.



POR TI ARRANCAMOS  
Y CONTIGO SEGUIREMOS RECORRIENDO...



Manual de inducción



## MISION DE LA EMPRESA

- “Vender vehículos comerciales y repuestos marca IVECO, además de otros insumos necesarios para el transporte; y ofrecer a nuestro cliente servicios de asesoría técnica, para toda la gama de vehículos IVECO.”



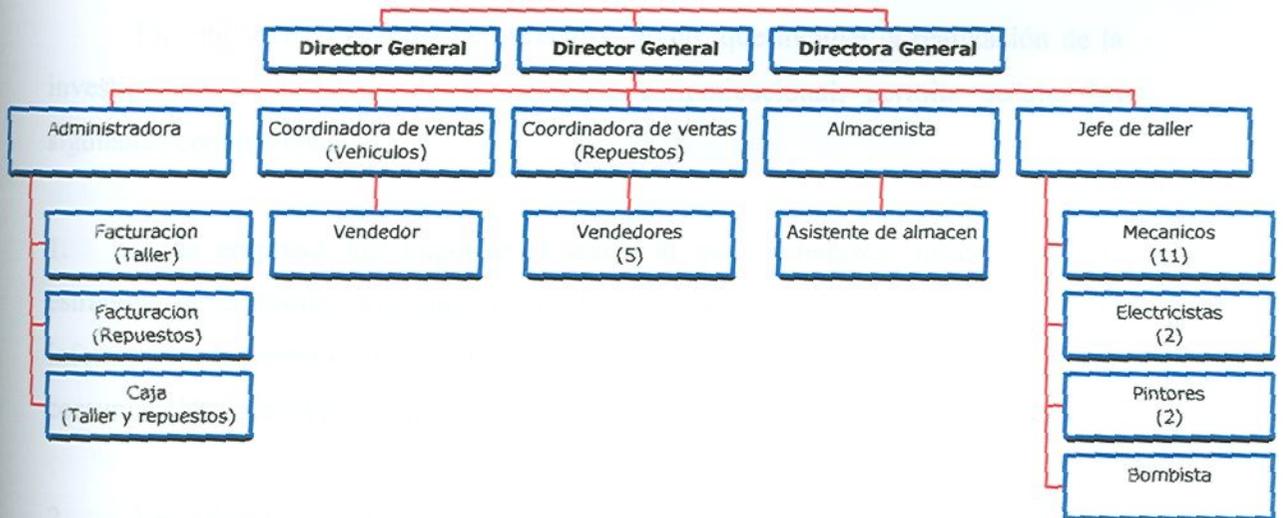
## Organigrama incluido en el Manual de inducción

### ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE INDUCCION

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación interna, más adecuada, para la implementación del Plan de Inducción en Eurocamiones, C.A. se realizó una investigación bibliográfica con el fin de obtener información sobre la importancia de la inducción en las empresas de la empresa, como también se realizó una investigación sobre la importancia de la inducción en las empresas.

Se realizó una investigación bibliográfica que permitió conocer la importancia de la inducción en las empresas y la propuesta.

Organigrama de Eurocamiones, C.A.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación interna, más adecuada, para la empresa Eurocamiones, C.A. se realizó una investigación previa con el fin de obtener datos concretos sobre la opinión de los directivos y empleados de la empresa, como también de expertos en comunicaciones internas.

Además de la investigación de campo, se utilizaron fuentes bibliográficas que permitieron definir los aspectos relevantes para la realización de la propuesta.

En éste sentido el presente trabajo de grado, que incluye la realización de la investigación y el diseño de la estrategia comunicacional, permite señalar las siguientes conclusiones:

1. Toda empresa, sin importar el sector al que pertenezca, necesita de una estrategia de comunicación interna, que le permita a sus integrantes dar y recibir información de manera fluida y eficiente, mediante el uso adecuado de los medios de comunicación interna que disponen.
2. La cultura empresarial creada por los directivos de una empresa, debe ser comunicada a todos los integrantes de la misma, con el fin de que se sientan identificados con lo que es y a lo que aspira llegar la organización.
3. Eurocamiones, C.A. es un taller autorizado de IVECO VENEZUELA, que se encuentra en una etapa de crecimiento. Nunca ha realizado esfuerzos comunicacionales dirigidos a su público interno y sus directivos consideran que ahora es el momento adecuado para mejorar las comunicaciones internas y la identidad de los empleados por la empresa, antes de que crezca más.

4. En el caso específico de Eurocamiones, C.A. los medios de comunicación interna existentes son escasos y no se les da el uso adecuado.

5. Los empleados del área administrativa se llevan bien entre sí al igual que los empleados del área operativa, pero en el caso de las relaciones entre empleados de áreas distintas existe un rechazo del área operativa hacia el área administrativa.

6. Los empleados en su mayoría se sienten identificados con Eurocamiones, C.A. pero esa identificación se ve empañada por que la identidad y cultura empresarial de la empresa no está definida ni divulgada.

7. Los empleados de Eurocamiones, C.A. No se sienten conformes con los medios de seguridad personal que brinda la empresa. Los empleados del área administrativa presentan quejas acerca de la falta de medicamentos mientras que en el área operativa los empleados no están conformes con las herramientas que les brinda la empresa para realizar su trabajo.

8. Eurocamiones, C.A. no tiene una estructura jerárquica definida, lo que crea confusión con respecto a los cargos, las funciones que les toca desempeñar en los mismos, y los niveles de autoridad que posee cada empleado.

9. Para la realización de la estrategia comunicacional propuesta en el presente trabajo de grado, se tomaron en cuenta todos los problemas de comunicación interna presentes en la empresa Eurocamiones, C.A. y se decidió que la misma debía: reforzar y mejorar las comunicaciones internas de la empresa Eurocamiones, C.A., y aumentar el grado de identificación de sus empleados.

Tomando en cuenta las conclusiones presentadas, se exponen las siguientes recomendaciones:

1. La aplicación de la estrategia comunicacional propuesta, para Eurocamiones, C.A., puede servir de gran ayuda a la empresa, para mejorar los medios de comunicación interna existentes y la introducción de nuevos medios, sobre todo porque se encuentra en un periodo de crecimiento y esta a tiempo de tomar medidas antes de que haya más personal y los problemas sean mayores. Para que los medios funcionen correctamente se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

\_Se recomienda que las piezas propuestas en la estrategia, se lleven a cabo con fotos de camiones de la empresa recorriendo paisajes venezolanos llamativos, ya que el público al que se desea llegar es muy visual y se busca impactarlo con las imágenes con las que se sientan identificados para que luego se fijen del texto. Además, se deben rotar de lugar cada cierto tiempo para que los empleados no se aburran de leer siempre la misma información.

\_En cuanto a la sección empleado del mes que se publicará en la nueva cartelera, se recomienda que los criterios tomados en cuenta para la elección del mismo sean comunicados con antelación a todos los empleados, con el fin de evitar una percepción de favoritismo.

\_Se deben establecer por los directivos como un mecanismo formal de comunicación interna entre sus empleados, las comunicaciones por correo electrónico, mediante la herramienta Outlook o el programa MSN programado para que sólo puedan comunicarse a través de él los empleados de la empresa.

2. La aplicación del logo para la empresa Eurocamiones, C.A., debe ser tomada en cuenta por los directivos, ya que este aspecto es fundamental a la hora de que la empresa sea identificada y reconocida tanto por su público interno como externo. El diseño propuesto se puede comenzar a utilizar en las piezas de comunicación interna y también en otros medios de comunicación externa.

3. La creación de un organigrama para definir la estructura jerárquica de Eurocamiones y las funciones que se desempeñarán en cada cargo, puede ser un aspecto beneficioso si los directivos de Eurocamiones, C.A. tiene en cuenta que:

\_Cada equipo de trabajo necesita de un jefe inmediato que lo guíe en las actividades del día a día y sirva como puente entre los empleados y directivos. De esta manera se evitara que los empleados cada vez que tengan una interrogante o presenten una dificultad con respecto al desempeño, no tengan que dirigirse directamente a los directivos, porque ahora tendrán a una persona que los ayude y represente.

\_Para elegir a los jefes inmediatos, que guíaran a los grupos de trabajo se deben tomar en cuenta la presencia de ciertas aptitudes como: liderazgo, seguridad, saber delegar actividades, etc. Aun cuando las personas posean las aptitudes necesarias, se recomienda capacitarlos mediante cursos o charlas sobre temas de liderazgo y trabajo en equipo.

\_Una vez que los directivos elijan a estas personas, deben comunicarlo a todos sus empleados para que los mismos acaten y respeten los nuevos puentes de comunicación. Los directivos también deberán acatar y respetar las nuevas normas y deberán utilizar a los jefes inmediatos como intermediarios con los demás empleados. Se considerara valido el no cumplimiento de esta norma, dependiendo de la naturaleza de las situaciones que se presenten, tanto para los directivos como para los empleados.

4. Para lograr la integración de todos los empleados de la empresa se deberán tener presentes los planes de motivación y actividades informales propuestas en la estrategia.

\_En el caso específico de la celebración de cumpleaños y otras fechas importantes para la empresa y sus empleados, se deberán realizar con constancia y en caso de que no se puedan llevar a cabo explicar las razones. De lo contrario las personas pueden sentirse rechazadas si por ejemplo se celebra el cumpleaños de unos y otros no.

## BIBLIOGRAFÍA

\_ Se recomienda que los directivos trabajen y sirvan de ejemplo para la existencia de un ambiente de trabajo agradable basado en el trato cordial de todos los empleados sin importar su cargo o estrato socioeconómico. Esto es muy importante para evitar que los empleados del área operativa se sigan sintiendo rechazados por los integrantes del área administrativa.

5. La seguridad personal de los empleados y cómo se sientan éstos con respecto a la misma dentro de la empresa, es un punto muy importante que los directivos de Eurocamiones, C.A. deben tomar en cuenta, ya que de ella depende que los empleados se sientan cómodos y protegidos dentro de su ambiente de trabajo. En la empresa deben existir los medicamentos necesarios en caso de emergencia, y particularmente en el área operativa, debido al tipo de trabajo que se realiza, se deben brindar las herramientas necesarias como fajas, cascos, botas, etc.

6. Para que se puedan llevar a cabo todas las acciones, en su total cabalidad, planteadas en la estrategia se recomienda a los directivos que contraten a una persona que se encargue única y exclusivamente de los empleados y de las actividades que se realizan dentro de la empresa como: cambiar las informaciones de la cartelera, comprar la torta, colocar y rotar los pendones y afiches, etc.

7. Una vez que la empresa Eurocamiones, C.A. valide y utilice esta estrategia, se recomienda realizar en un periodo aproximado de seis meses, una evaluación acerca de los resultados obtenidos desde la aplicación. Para medir la eficacia de la misma, se propone realizar grupos focales con los empleados de la empresa con la finalidad de obtener opiniones concretas sobre las debilidades y fortalezas que presentó la estrategia. Reconocer las debilidades y fortalezas, permitirá que se tomen en cuenta otros caminos, ideas y propuestas para lograr optimizar la estrategia comunicacional planteada.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes Bibliográficas:

- Adler, Ronald B., Marguardt Elmhorst, J. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y practicas para negocios y profesiones* (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Almenara, J., Romero, M., Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Primera edición en lengua Castellana Barcelona: Editorial UOC.
- Bland, M., Jackson, P. (1992). *Comunicación interna eficiente*. Bogota: Legis
- Del Pozo Elite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa*. Pamplona, España: Ediciones Universidad Navarra.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Hair, J., Bush, R.P., y Ortinau, D.J. (2000). *Investigación de mercados: Un acercamiento práctico para el nuevo milenio*. EE.UU.: McGraw-Colina.
- Kerlinger, F., Lee, H. (2002). *Investigacion del comportamiento*. (4ª ed). México: McGraw Hill.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: Como definir y organizar la estrategia de comunicación*. Versión en español México: Limusa.
- Peñaloza, S., Del Rosario, Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Publicación UCAB.
- Pizzolante, I. (2001). *El poder de la comunicación estratégica: Apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas: Cedice.
- Putnam, L., Costa, J., Garrido, F.J. (2002). *Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Ediciones 2000.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. (3ª ed). México: Prentice Hall.
- Serna, H. (2000). *Mercadeo interno, estrategia para gerenciar la cultura empresarial*. Bogotá: 3r editores.

- Soler, P.(1997). *Estrategia de comunicación: en publicidad y relaciones publicas*. (1ª ed), Barcelona: Ediciones 2000.
- Tejada Palacios, L.(1987). *Gestión de la imagen corporativa: Creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Bogota, Colombia: Norma.
- Weiers, R. (1986). *Investigación de mercados*. México DF.: Prentice-Hall-Hispanoamericana, S.A.

#### Fuentes electrónicas:

- Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (2006). *Manual del tesista*. Recuperado el 21 de marzo de 2006 de la pagina web: <http://www.ucab.edu.ve/ucabnuevo/index.php?pagina=2166>
- IVECO. (Homepage). Recuperado el 26 de Abril de 2006 de la World Wide Web: <http://www.iveco.com.ve/IvecoNET/ven/es/default.htm>
- Scielo (Homepage). Recuperado el 15 de Junio de 2006 de la World Wide Web:  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807052005000100001&script=sci\\_artrtext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807052005000100001&script=sci_artrtext)

#### Tesis trabajos de grados:

- Delgado García, Adriana, y La Rotta, Karina (1996). *Compatibilidad entre cultura organizacional y comunicación corporativa: Estudio de un caso*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Di Nardo, Yole (2005). *Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: Un análisis de ruta*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Dubuc Zabala, Blanca E., y Michelena Parra, Rosanna M. (1996). *Diagnostico de los procesos de comunicación organizacional interna existentes en la escuela de Comunicación Social de la UCAB*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Fernández Surmelly (2005). *Gerencia Fiscal: Eurocamiones*. Tesis de grado, Universidad de Carabobo, La Victoria, Venezuela.

- González, Jimena y Guzmán Ramos, Karina (1992). *Propuesta de estrategia comunicacional para los públicos internos del diario el impulso*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Morales Bermúdez, Judivan A., y Vargas Rivas, Marylin (2001). *Estrategias de motivación y comunicación organizacional: Medición de su eficiencia en un proceso de cambio*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Navarro, Claudia, y Ríos, Julibelk (1996). *Diagnostico de la identidad, sus formas de transmisión y el funcionamiento de los sistemas de comunicación interna, caso: Fundación Artevisión – USB*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

## Anexos

# Anexos

Anexo #1



Imagen #1 Área operativa de Eurocamiones, C.A.



Imagen #2 Área operativa de Eurocamiones, C.A.

Anexo #2



Imagen #3 Ampliación del área administrativa y almacén de repuestos en Eurocamiones, C.A.



Imagen #4 Remodelación de la entrada y estacionamiento de Eurocamiones, C.A.

Anexo #3



Imagen #5 Exposición de Eurocamiones, C.A. en la Colonia Tovar



Imagen #6 Stand en la exposición de Eurocamiones, C.A. en la Colonia Tovar

Anexo #4



Imagen #7 Stand en la exposición de Eurocamiones, C.A. en la Colonia Tovar y Gustavo Guerra (Directivo General)



Imagen #8 Exposición de Eurocamiones, C.A. en la Colonia Tovar

Anexo #5



Imagen #9 Natalia Guerra - Directiva General de Eurocamiones, C.A.



Imagen #10 Sr. Ricardo Guerra - Directivo General de Eurocamiones, C.A.



Imagen #11 Gustavo Guerra - Directivo General de Eurocamiones, C.A.

Anexo #6

Cliente : GIANNINA TORRES	<b>PRESUPUESTO</b>
R.I.F. : 16344864	<b># 001074</b>
Dirección:	<b>CONTADO</b>
Telefonos:	Fecha: 27/08/2006
Vendedor : 01	Vence: 27/08/2006
	Pág: 1

Und.	Descripción	Cantidad	Precio	Total
	CARNET ACRILICO PVC	20	7.694,74	157.894,80
	PORTACARNET PLASTICO AZUL	20	565,21	11.304,20

**PUNTO 3 C.A.**  
**RIF. J-308137863**  
**NIT. 0198696609**

Total	:	169.199,00		SUBTO TOTAL Bs.	169.199,00
Descuento	:	0,00	0.00%	I.V.A. 14%	23.687,86
Otro descuento	:	0,00	0.00%	TOTAL OPERACION:	192.886,86

Sistema personalizado a nombre de: PUNTO 3, C.A.

Presupuesto planteado por la empresa PUNTO 3 C.A., para la realización del carnet de identificación



Anexo #8



**Brava Imagen**  
RIF: J-30714814-4 NIT: 0100049188

**Cotización No. 00523**

**Cliente:** Eurocamiones, C.A.  
**Dirección:** Calle Gran Colombia No. 23. La Victoria.  
**RIF:** J-31301787-3  
**Teléfono:** 0244 3223033  
**Fax:** \_\_\_\_\_  
**Mail:** \_\_\_\_\_

**Jueves, 27 de Julio de 2006**  
**Atención:** Gustavo Guerra

Referencia	
Varios.	

Reciba un cordial saludo, nos dirigimos a usted en la oportunidad de presentarles la siguiente cotización:

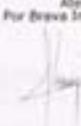
Partida	Descripción	Unid.	Cant.	Precio Unitario	Total
1	Pendón impreso en tinta opaca de 13 onz. Con tintas solventes calidad fotografica de medidas 2 x 1 m. Incluye kit de fijación	Und.	4	Bs 150.000,00	Bs 900.000,00
2	Afiches impresos en papel bond 150 gr. Con tintas pigmentadas encapsuladas con P.V.C. de 3 micras medidas 0,60 x 0,90 m.	Und.	20	Bs 103.680,00	Bs 2.073.600,00
3	Tazas de porcelana personalizadas diam. 9 cm. Altura 10 cm.	Und.	20	Bs 8.500,00	Bs 170.000,00
4	Mouse pad, con impresión según artes suministrados por el cliente, medidas 0,25 x 0,18 m	Und.	20	Bs 12.600,00	Bs 252.000,00
5	Vasos térmicos personalizados mod. 15236	Und.	20	Bs 17.350,00	Bs 347.000,00
6	Gorras con logomarcia bordada, mod 328	Und.	20	Bs 14.500,00	Bs 290.000,00
<b>Total</b>					<b>Bs 4.032.600,00</b>

**Condiciones generales:**

- \* Estos precios no incluyen I.V.A.
- \* Esta cotización tiene una vigencia de 15 días continuos a partir de la presente fecha.
- \* Forma de pago: 50% con orden de compra y 50% contra entrega.
- \* Tiempo de entrega: 25 días hábiles luego de aprobado los artes.
- \* No se incluye permisología, la empresa no tramita estos requisitos.
- \* Viáticos, transporte e instalación serán cotizados aparte según el ítem aprobado. Instalaciones fuera de días laborales tendrán recargo adicional del 25%
- \* No Incluye costo por artes finales.

Esperando ser favorecidos con sus ordenes de compra y dándole de antemano las gracias por preferirnos,

Atentamente,  
Por Brava Imagen C.A.



**Atilio Ranni**  
Director General

Presupuesto planteado por la empresa Brava Imagen., para la realización de la estrategia

## Anexo #9

Trascripción entrevista Eurocamiones, C.A.

Entrevistado: Ricardo Guerra

Cargo: Directora general

Día: Miércoles 20/07/2006

1. De una breve descripción acerca de la empresa **Eurocamiones, C.A.** tomando en cuenta:

- \_ Tamaño
- \_ Mercado donde opera
- \_ Número de empleados
- \_ Metas

Eurocamiones es una empresa de servicios y taller autorizado IVECO, ubicada en la zona de La Victoria y su tamaño es de 38 personas. Operamos en la venta de repuestos de unidades IVECO, de servicio de taller de reparaciones y además de venta de cauchos Michelin y venta de aceites originales IVECO. Nuestras metas son el crecimiento constante, que lo hemos tenido desde que comenzó Eurocamiones, y conseguir a través de ese crecimiento la concesión definitiva por parte de IVECO, dado que ahora somos taller autorizado.

2. ¿Cuáles son las cualidades, que usted considera, debe tener una empresa?

Las cualidades de una empresa de servicios como ésta, son estar al servicio del cliente y dejarlo siempre conforme, teniendo personal de una calidad humana que sepa cómo manejar ciertas situaciones con el cliente. Nosotros dependemos de ellos, exclusivamente de la satisfacción del cliente en todo sentido, ya sea con el taller con la venta de repuestos, con los costos, con los precios; inclusive de los cauchos por lo que siempre debemos tratar de conquistar mayor cantidad de clientes.

3. ¿Cuáles son las cualidades de la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

Justamente las cualidades de nuestra empresa se centran en ocuparnos de forma personal en la atención de ese cliente. No tenemos escalones debajo de nosotros, los directivos, para que traten con el cliente si no que lo hacemos en forma directa, que es lo que a los clientes justamente les gusta, el acceso directo y que se le solucionen los problemas. Por supuesto que hay problemas con ellos, pero cuando llegan a nuestra instancia son solucionados en forma satisfactoria. Manteniendo el dialogo con el cliente se llega justamente a tratar de que esta sea en cierta forma una empresa de servicios de la que el cliente esté conforme y que además se sienta identificado con la misma y hable bien de ella donde se encuentre, y así atraiga a otros clientes. Esto se ha dado de tal manera que hemos tenido un crecimiento sostenible.

4. Describa cómo se encuentra la situación de **Eurocamiones, C.A.**, con respecto a la competencia.

Yo creo que estamos en una situación inmejorable, en la zona hemos sido líderes casi desde el comienzo y seguimos siéndolo. A pesar de que desde el momento en que empezamos a este momento la competencia también ha crecido, porque ha crecido el parque automotor IVECO y todos hemos crecido en conjunto pero Eurocamiones sigue siendo la empresa del centro en la cual el cliente encuentra un soporte técnico, un soporte de amistad y de servicio y eso nos identifica con ellos. La competencia estaría conformada por AIDEVENCA que es otro taller autorizado que esta en la zona de Cagua y MULTICAR que es el concesionario de la zona de Aragua, para ir más lejos en Carabobo también hay dos concesionarios, y en Caracas hay otros concesionarios, pero en la zona somos líderes en el aspecto del servicio.

5. Tomando en cuenta la lista de valores, clasifíquelos jerárquicamente del 1 al 8 según su importancia, donde 1 es más importante y 8 menos importante.

\_ Honestidad 1

\_ Responsabilidad 2

\_ Constancia 3

\_ Libertad de pensamiento 4

Compartimos los criterios y las cosas que hay que hacer con todo el personal, cada uno tiene la opción de dar su opinión la cual se analiza y se usa la mejor opción para que la empresa vaya adelante.

\_ Participación 5

Todo el mundo participa en las decisiones, queremos crear un ambiente de trabajo digno para la gente, que nos sirva a nosotros y que le sirva al cliente y que funcione como un equipo de trabajo lo que está en la constancia de tratar de llegar a ese tipo de excelencia.

\_ Trabajo en equipo 6

Esto es lo más importante de todo, yo por ejemplo no acepto las individualidades, acepto el trabajo en equipo. Cada cual debe colaborar con el otro para que la empresa con la ayuda de todos salga adelante.

\_ Integridad 7

La integridad tiene que ver con el trabajo en equipo de todas las personas, que es también un objetivo nuestro, lograr que todo el mundo se integre al sistema de trabajo y creo que lo estamos logrando. Esta es una empresa en la cual se escucha a todo el mundo, yo no permito chismes, y cada quien se tiene que ayudar uno con otro para que realmente el trabajo salga y funcione como debe ser; por lo menos es una de las directivas que da la empresa a todo el personal, de crear ese ambiente de trabajo en el cual todos estén integrados.

\_ Innovación y creatividad 8

Dado que lo nuestro es servicio, no hay demasiada creatividad en eso. La creatividad está en el tema ventas, de cómo las encara uno y demás.

6. ¿Considera que los empleados conocen y practican los valores y políticas de la empresa?

Si, yo estoy convencido de eso porque justamente yo soy el que más hablo con ellos y trato de transmitirle toda mi experiencia y todo lo que yo se en ese aspecto, es decir, logrando la integración es cuando mejor funcionan las cosas, la gente trabaja tranquila, sin angustias y el trabajo sale sin problemas. Cuando se logra la integración es cuando menos problemas llegan a la cúpula de la empresa.

7. ¿De que manera se transmiten los valores y políticas de la empresa? ¿Siente que sus empleados se encuentran identificados con **Eurocamiones, C.A.**?

Se transmiten en forma verbal, en el día a día, a cada momento, cada vez que se presenta un problema se transmite cual es la manera de resolverlo y esto conforma la experiencia que va haciendo la gente en la empresa para tratar de trabajar como se debe, en armonía con todos. Cuando hay problemas dentro del personal, se busca hablar con los dos polos de la situación, tratando de conciliar todos los puntos de vista, y no se permite que haya desavenencias entre la gente.

Me parece que los empleados se encuentran plenamente identificados con Eurocamiones, a cuesta de tanto hablarles e insistirles, finalmente se tienen que convencer. Hemos creado un grupo humano que al que no se siente identificado con la empresa prácticamente el grupo lo rechaza y tiene que salir. Todos los que trabajan en la compañía están identificado plenamente con ella y trata de hacer las cosas lo mejor posible, aunque a veces no salen así, pero por lo menos es la tendencia. Se trata de que los esfuerzos sean para mejorar siempre.

8. ¿Cuáles son los criterios que Uds. utilizan para ascender a los trabajadores?

El criterio es muy sencillo, en la medida que la gente se supera en su trabajo va escalando posiciones. Aquí, por ejemplo entran ayudantes de mecánico que después de dos o tres años aprenden realmente como es el trabajo y pasan a ser mecánicos, mecánicos de primera, o motoristas o cosas por el estilo. Esto depende

exclusivamente de la gente por un lado, y depende por otro lado de uno mismo de observar realmente que la gente se vaya superando, estimularlos para que se superen y diciéndoles cuando las cosas se hacen bien y cuando se hacen mal. Este es un método que aprendí hace muchos años y lo sigo aplicando porque estoy convencido de que funciona. Premiando o castigando, hablando con la gente, toda mi vida me he comunicado con el personal en mi experiencia laboral y me ha dado excelentes resultados. La gente tiene que saber cuando va bien y cuando va mal, y cuando va mal explicarle por qué, para que pueda cambiar y reincorporarse a ir bien en todo sentido, y superarse para su mejora propia. El que va mal y va mal y no hace nada por mejorar, no corresponde en este equipo, tiene que salir de la empresa. Estas cosas se le deben hacer saber a la gente en todo momento, uno es también tolerable con los errores que se comete porque nadie es perfecto, y esos errores yo trato de que todo el mundo sepa reconocerlos y aprendan de los mismos, el saber reconocer un error es lo que da la experiencia para no volverlo a cometer. Esto es lo que se trata de pregonar dentro del taller.

9. ¿Qué tipo de actividades informales realizan sus trabajadores? ¿Los acompañan en estas actividades informales?

Cursos todos, los que estén a nivel de la gente para hacerlos. Los mecánicos van a cursos en IVECO, el personal de administración va a cursos de superación o del SENIAT, porque a nosotros nos interesa tener gente capacitada que esté informada de todo lo que esta pasando. Por supuesto los cumpleaños los ponemos en cartelera, nos reunimos, hacemos una torta, todo en comunión con la gente, en navidad también nos reunimos todos, hacemos sorteos y fiestas desde el medio día hasta que la gente se cansa de beber y comer y se va. Ahora estamos tratando de organizar equipos de Softball para competir con otras empresas, es una idea para un futuro inmediato. Los Bomberos nos están ayudando a organizarlo, que es un cuerpo al cual personalmente le tengo mucha estima, para que esto no sea solamente la frialdad del trabajo del día a día si no que nos estemos divirtiendo

también. La mayoría del tiempo de nuestras vidas pasa aquí adentro mas que en nuestras casas o en cualquier lado, así que tenemos que buscar la manera de hacerlo lo mejor posible, y eso hace que se integre más la gente con la empresa y nosotros mismos con la empresa. Es un objetivo mío de toda la vida estar integrado plenamente con todo el personal, que me vean como unos mas con el debido respeto que merece un jefe, pero que me vean como uno mas, que todos los problemas, inclusive personales, los conversen, y uno tratara de aconsejarlos y apoyarlos moralmente o a veces de otra manera, pero eso es importantísimo, que la gente aquí se sienta cuidada por nosotros.

10. ¿Comparten los resultados de la empresa con los trabajadores? ¿Por qué y cómo?

Por supuesto, los trabajadores saben perfectamente cuando la empresa va bien, cuando la empresa va mal; cuando va bien compartimos con todos y repartimos lo más que podemos y cuando va mal ellos se sensibilizan para tratar, en lo que ellos pueden, mejorar y ayudar. Yo he tenido señales, a veces, por parte de ellos de que están preocupados porque falta trabajo, porque no entraron camiones, etc. Ellos se preocupan y eso a mi me estimula para seguir adelante y me gusta que así sea porque es la formación que he tratado de darles, meterlos en la empresa como si ellos fueran dueños también. No todos pero la mayoría del personal que está trabajando desde hace años es gente que esta compenetrada y le importa y le duele la empresa; se sienten satisfechos cuando ven que hay trabajo y todo va bien, y se sienten mal o preocupados cuando ven que las cosas van mal o salen mal algunos trabajos y eso es lo interesante. A ellos les interesa tanto como a nosotros.

Los resultados se comunican verbalmente en el día a día, yo soy una persona muy comunicativa con toda la gente. Cuando yo entro aquí en la mañana dejo mis cosas en la oficina y salgo a dar una vuelta, a hablar con todos, principalmente los mecánicos, les doy la mano a todos, les digo buenos días, les pregunto como

están, etc. Y pienso que esto les alienta a tener un dialogo y a tener la confianza de decir que les pasa inclusive en la parte personal y a preguntar como van las cosas. Este dialogo es lo que funciona en el día a día y me tiene satisfecho en ese aspecto.

11. ¿Cuáles son las virtudes que Uds. piensas que un trabajador de **Eurocamiones, C.A.** debe tener?

Primero que nada la honestidad, un empleado debe ser honesto hasta con el mismo porque la honestidad es lo que abre las puertas en todos lados. Segundo la dedicación al trabajo, aquí nadie exige o grita a la gente para que funcione o no funcione, yo lo que exijo es que cada quien se haga responsable de sus obligaciones y del trabajo que tiene que hacer y jamás le he dado a nadie malos tratos. Cuando alguien no está cumpliendo su función se le llama y se le explican los motivos.

12. ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir informaciones, de variada índole, a los empleados?

Cuando son informaciones de índole estructural, del desarrollo de la empresa comunicaciones y demás, se utiliza la cartelera; si no es verbal, el contacto directo es lo que más resultados da.

13. ¿Cómo definiría la relación de **Eurocamiones, C.A.** con sus empleados? ¿Por qué?

La relación por los métodos que yo aplico, de los cuales estuve hablando hasta ahora es excelente, por el hecho de que cada quien tiene acceso directo a uno y yo tengo acceso directo a ellos y por esto cualquier problema que halla inmediatamente se conoce y se soluciona. La relación es inmejorable, pienso que

la gente esta satisfecha, se trata de solucionar todos los problemas en lo posible, claro hay que tomar determinaciones ante ciertos problemas que no se pueden solucionar de ninguna manera, pero hasta ahora las cosas van bien, no solo con la gente que está si no con la gente que estuvo se han mantenido buenas relaciones. La relación tiene que ser optima porque la gente hablando se entiende y cuando hay algo que no funciona también se dice en la cara como debe ser, y la gente respeta mucho este tipo de manejo de las cosas, cuando las cosas se dicen en el momento oportuno, de la mejor manera posible . Por supuesto también cuando hay que resaltar que se hicieron las cosas bien es muy importante hacerlo porque es el estímulo principal de los empleados.

14. ¿Cómo definiría la relación de **Eurocamiones, C.A.** con sus clientes? ¿Por qué?

La relación es buena, teniendo en cuenta que normalmente cuando los clientes tienen un problema no vienen a felicitarnos, vienen justamente a solucionar el problema y quieren que la solución sea lo más rápido y económica posible. El cliente de taller, es un cliente un poco específico, el cliente de repuestos viene a comprar y uno lo satisface brindándole el servicio, teniendo el repuesto y haciéndole un buen precio; los demás son clientes normales como en cualquier compra y venta de artículos. La relación entiendo que en todo sentido es muy buena.

## Anexo #10

Trascripción entrevista Eurocamiones, C.A.

Entrevistado: Gustavo Guerra

Cargo: Director general

Día: Miércoles 20/07/2006

1. De una breve descripción acerca de la empresa **Eurocamiones, C.A.** tomando en cuenta:

- \_ Tamaño
- \_ Mercado donde opera
- \_ Número de empleados
- \_ Metas

Eurocamiones es una empresa que nace por la necesidad de asistir un mercado que existía en el centro del país, el cual estaba lleno de vehículos IVECO y había pocas empresas que se dedicaban a prestarles servicios. Nosotros llegamos en un momento en el cual el concesionario, designado por IVECO, de la zona estaba pasando por una mala situación y comenzamos a las operaciones con nuestra empresa. Nos iniciamos completamente en el área de servicios como taller, luego pasamos a la venta de repuestos, y en poco tiempo llegamos a ser el numero 4 a nivel nacional como compradores o clientes de Iveco Venezuela en lo que respecta a la parte de repuestos, y como numero 1 a nivel nacional en lo que respecta a servicios. Luego en el año 2002 nos dan la posibilidad, gracias al nuevo plan que dio el gobierno con el camión utilitario nacional, Iveco nos brinda la oportunidad de poder vender el vehículo utilitario y allí comenzamos a desarrollar la venta de camiones que aun esta en proceso de crecimiento.

Como instalaciones de taller o áreas de servicio las seguimos desarrollando continuamente y continuamos siendo uno de los mejores talleres a nivel nacional que por supuesto se encuentra en una etapa de expansión y remodelación.

El mercado en estos dos últimos años, lo que es 2005 y 2006 ha mejorado mucho, ha crecido mucho lo cual también Iveco se ha visto en la necesidad de

incrementar los puestos de trabajo con servicio y concesionarios y por eso también ha crecido nuestra competencia.

La cantidad de empleados que tenemos es una de las mas grandes a nivel nacional, somos los que mas empleados tenemos dado que nosotros a parte de desempeñarnos como un taller autorizado y vender vehículos, tenemos una ventaja que estamos al lado de la planta. Esta planta requiere también de nuestros servicios, para todas las unidades de pre entrega que ellos no pueden terminar de armar o reacondicionar en la línea de montaje, nos la dan a nosotros para que terminemos de hacer el trabajo. Gracias a esto necesitamos incrementar el numero de mecánicos y por esa misma razón somos uno de los talleres que tienen mayor cantidad de personal mecánico y administrativo también, porque esta tarea necesita también de la parte administrativa.

Una de las metas mas importantes que tenemos es lograr que nuestro personal realmente logre trabajar con mas profesionalismo y dedicación, que logre querer a la empresa como si fuera de ellos. Creemos que en esta etapa del mercado que se ha tornado tan competitivo necesitamos instruir constantemente al personal para que pueda resolver en cada una de las áreas que tiene asignado sin necesidad de la aprobación de mi persona como director o de la aprobación de su superior; cada una de las personas en su área este suficientemente capacitada para resolver cualquier problema que se le presente de la mejor manera y que sienta que esta comprometido con su empresa y la sienta como suya. Yo creo que esa es una de las metas mas importantes, y gracias a eso viene todo lo demás: que la empresa se pueda expandir, que la empresa crezca, que se puedan atacar nuevos mercados, incremento en las ventas... todo lo demás viene solo. Pero lo mas importante es el entrenamiento del personal.

2. ¿Cuáles son las cualidades, que usted considera, debe tener una empresa?

Una empresa debe tener muchas cualidades. Creo que en este momento hoy por hoy como están las cosas en el mercado, una de las cualidades mas importante es lograr ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse al mercado y sus

exigencias. Lograr prestar un mejor servicio, en nuestra rama se han vendido muchos vehículos y por lo tanto hay que buscar atenderlos. Esos clientes tienen una necesidad de urgencia cada vez que vienen a solicitar los servicios o que se le accidenta un vehículo y cada empresa debe estar preparada tanto en la parte operativa como en la parte administrativa para lograr atender las exigencias del mercado. Creo que se debe innovar en el mercado, en el sentido de ser creativos darle más opciones a los clientes para ser más competitivos y eso es un servicio.

3. ¿Cuáles son las cualidades de la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

Bueno una de las cualidades que tiene Eurocamiones es la cercanía a la planta de Iveco Venezuela. Posee bastante personal mecánico y gracias eso también se ha desarrollado administrativamente. A mayor personal operativo mayor personal administrativo. Todo esto nos permite hacer frente a mayor cantidad de vehículos y prestar mejor servicio en la parte de taller. Esta es una buena cualidad ya que frente a otros talleres que de repente tienen menos mecánicos. Otra de las cualidades que tiene Eurocamiones es que no solo se dedica a la venta de repuestos Iveco, sino que tiene otros productos para ofrecer, es decir un vendedor que va a visitar a un cliente para venderle repuestos tiene la posibilidad de venderles cauchos, lubricantes, baterías... Es decir tenemos una mayor cartera de productos lo cual hace que la facturación sea mucho mayor que la de cualquier otro taller. Es importante destacar que tenemos una buena imagen frente a los clientes y los bancos.

4. Describa cómo se encuentra la situación de **Eurocamiones, C.A.**, con respecto a la competencia.

Eurocamiones, gracias a la cercanía que tiene con IVECO y a la relación tan amigable con el mismo, se encuentra en una situación inmejorable. Es una ventaja que no la tiene nadie en la red de Iveco. Por la diversidad de productos que ofrecemos al cliente, y que la competencia no posee, nos encontramos mejor posicionados que otros talleres. Según Iveco Venezuela, Eurocamiones es el 7mo.

en ventas de repuestos, el 10 mo. en ventas de camiones y el 2 do. en ventas de servicio. Lo que debemos aprovechar es este buen momento del mercado para posicionarnos en el resto del país y poder expandirnos con mayor firmeza.

5. Tomando en cuenta la lista de valores, clasifíquelos jerárquicamente del 1 al 8 según su importancia, donde 1 es más importante y 8 menos importante.

\_ Responsabilidad 2

\_ Constancia 5

\_ Innovación y creatividad 4

\_ Libertad de pensamiento 6

\_ Participación 7

\_ Trabajo en equipo 3

\_ Honestidad 1

\_ Integridad 8

6. ¿Considera que los empleados conocen y practican los valores y políticas de la empresa?

En realidad pienso que no todos conocen las políticas de la empresa, cuando ingresa una persona nueva no le damos o le podemos transmitir en una conversación inicial todo lo que pensamos de la empresa ni todo lo que nos ha costado llegar hasta el punto donde estamos, es imposible relatarle la historia de la empresa a cada persona que ingresa nueva. Esta es una debilidad que tenemos y que quisiéramos mejorar ya que debido a eso no se ha podido lograr que todas las personas de la empresa, con excepción de las personas que ya tienen años en Eurocamiones, sientan a la empresa como de ellos y traten de que le vaya mejor. En muchos de los casos sienten a la empresa como un escalón mas en su desarrollo profesional y están ahí de paso y no le ponen mucho interés. A nosotros no nos interesa para nada la rotación de personal, pero en puestos claves no hemos logrado conseguir a una persona que nos siga.

7. ¿De que manera se transmiten los valores y políticas de la empresa? ¿Siente que sus empleados se encuentran identificados con **Eurocamiones, C.A.**?

Generalmente esos valores y políticas se transmiten hablando con la persona, comentándoselo, en el día a día cuando se presentan los problemas.

En general creo la mayoría de los empleados no se sienten identificados con la empresa, ya que ha habido mucha rotación de personal. Además de haber mayor rotación ha habido un crecimiento de la empresa lo que hace que haya muchas personas nuevas, por eso es difícil inculcarles los valores y la mística que uno quiere que tengan en la empresa.

8. ¿Cuáles son los criterios que Uds. utilizan para ascender a los trabajadores?

Realmente, como ascenso no es que hay muchas posibilidades de ascenso jerárquico. En realidad lo que hacemos son mejoras salariales, dependiendo de su tiempo en la empresa, su experiencia y su desempeño. Es importante para nosotros la colaboración que tengan para con la empresa, en el caso de los mecánicos si es una persona que no le importa trabajar horas extras, venir los sábados, colabora... eso hace que le mejoremos el sueldo.

9. ¿Qué tipo de actividades informales realizan sus trabajadores? ¿Los acompañan en estas actividades informales?

A veces hacemos parrilla y compartimos un rato entre todos. Pero, esto lo hacíamos mucho mas en los inicios, ya que teníamos un lugar donde hacer parrillas y casi todo los sábados nos reuníamos. Hay que tomar en cuenta que éramos poca gente y ahora somos muchos y una parrilla se torno como algo muy especial. También se trato de implementar de festejarle a cada uno su cumpleaños, comprar una torta, pero no fue bien acogido por todos, porque al final del día solo había seis o siete personas que se quedaban para festejar el cumpleaños. Por esto se dejo de hacer y paso a hacerse una torta mensual y ya prácticamente se perdió todo. Actualmente no hay muchas actividades

informales, aunque se sigue conservando la parrillada del 1 de Mayo, el almuerzo navideño y alguna que otra ocasión se realizan como cinco parrillas mas en el año.

10. ¿Comparten los resultados de la empresa con los trabajadores? ¿Por qué y cómo?

Por supuesto que siempre a los trabajadores se les dice que las cosas cuestan caras, que las cuiden. Pero los resultados en realidad no se comparten, mas que todo se dicen los gastos tiene la empresa. También yo siempre fijo unas metas de ventas y cantidad de vehículos atendidos, generalmente las alcanzamos y a las personas responsables se los hago saber personalmente. Pero tampoco es que nos ponemos a festejar por los logros obtenidos.

11. ¿Cuáles son las virtudes que Uds. piensas que un trabajador de **Eurocamiones, C.A.** debe tener?

Pienso que principalmente ser honesto, para mi es una de las cosas mas importantes. Por eso hemos tenido tanta rotación de personal, en puestos claves nos es difícil dar con la persona adecuada. Es complicado hoy en día conseguir gente que sienta por la empresa lo que sentimos nosotros y de repente eso se algo normal, pero a nosotros nos ha costado mucho. Además pienso que las personas deben ser inteligentes, personas creativas, responsables con su trabajo.

12. ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir informaciones, de variada índole, a los empleados?

En el día a día el dialogo es la única forma en que nosotros transmitimos las cosas. Bueno las informaciones importantes se hacen personalmente, sino se utilizan los teléfonos, se llama a la extensión de los empleados y se les indica que hay que hacer. Entre nosotros no utilizamos mail.

13. ¿Cómo definiría la relación de **Eurocamiones, C.A.** con sus empleados? ¿Por qué?

Pienso que nosotros siempre hemos tratado de brindarle a los empleados todo lo que necesiten, por supuesto es una constante que con el sueldo nunca nadie esta conforme, pero siempre tratamos de que todos estén conformes. Generalmente damos dos aumentos al año.

En los inicios la relación con los empleados era mas afectiva, cuando empezamos con la empresa éramos pocos, compartíamos mas, con el tiempo eso se ha degradado mucho somos mucha gente nueva, hay menos tiempo para compartir y estamos cada uno lleno de trabajo, estresados resolviendo problemas, y la mayoría de la veces tenemos malas maneras para comunicarnos y en ese sentido ha decaído mucho.

14. ¿Cómo definiría la relación de **Eurocamiones, C.A.** con sus clientes? ¿Por qué?

También se ha visto afectada, la cantidad de trabajo nos ha hecho que seamos mas pragmáticos y menos afectivos con los clientes, menos interesados, los tratamos de forma mas rápida y fría. Antes en mi oficina las puertas estaban abiertas y los clientes entraban al área administrativa y directamente entraban a la oficina. Pero esa situación tuvo que parar cuando la cantidad de clientes aumento y no podía atender personalmente a tantos clientes al mismo tiempo, no se podía seguir así. Antes era una empresa mas personal donde los directivos recibían directamente a los clientes y hemos tenido que poner gente que se encargue de esto, y nos hemos convertido en una empresa mas impersonal.

Personalmente añoro un poco que la empresa tuviera ese trato tan amigable como lo teníamos con los clientes, pero creo que hay muchísimas empresas grandes donde los dueños no tiene trato directo con los clientes. Así que si existe un empleado que sea mas eficiente que los dueños y que tenga amor a la empresa va a atender al cliente con el mismo afecto con el que lo harían los dueños.

## Anexo #11

Trascripción entrevista Eurocamiones, C.A.

Entrevistado: Natalia Guerra

Cargo: Directora general

Día: Miércoles 20/07/2006

1. De una breve descripción acerca de la empresa **Eurocamiones, C.A.** tomando en cuenta:

- \_ Tamaño
- \_ Mercado donde opera
- \_ Número de empleados
- \_ Metas

Bueno, Eurocamiones es una empresa que esta ampliando su mercado. Estamos comenzando a captar nuevos clientes, en distintas partes de todo lo que es la región central y algunos clientes que no son de la región central pero igualmente vienen nuestro taller y a las instalaciones de repuestos para obtener todo lo que necesitan para su camión y poder realizar el transporte.

Con respecto al tamaño es una empresa mediana que esta en proceso de crecimiento, un crecimiento constante. La principal meta que tenemos es llegar a cubrir una parte importante del mercado y tener una participación activa en cuanto a la venta de repuestos y servicios. Queremos posicionarnos dentro de la zona junto a los demás concesionarios para lograr atraer una buena parte del mercado.

2. ¿Cuáles son las cualidades, que usted considera, debe tener una empresa?

Primero que nada debe tener una buena organización, un buen sistema operativo para que la gente sepa como tiene que trabajar y sepa que tiene que hacer sin pararse en cada paso y creo que eso es lo mas importante que debe tener una empresa. Por otro lado debe existir la vocación de servicio para que el cliente se sienta a gusto.

3. ¿Cuáles son las cualidades de la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

Bueno Eurocamiones tiene una buena vocación de servicio. Hemos pasado por un proceso de cambios pero poco a poco hemos vuelto a engranar todas las herramientas, hay muchos empleados nuevos que estamos entrenando para que aprendan a dar ese servicio y estamos creciendo poco a poco.

4. Describa cómo se encuentra la situación de **Eurocamiones, C.A.**, con respecto a la competencia.

Eurocamiones con respecto a la competencia ha logrado posicionarse en gran parte del mercado de la región central. Pero todavía estamos tratando de captar una porción del mercado que no es cliente nuestro y a pesar de que el mercado es muy competitivo tenemos una buena posición, con un buen porcentaje de clientes que están con nosotros y son fieles con nuestra empresa y la solicitud de los servicios.

5. Tomando en cuenta la lista de valores, clasifíquelos jerárquicamente del 1 al 8 según su importancia, donde 1 es más importante y 8 menos importante.

- \_ Responsabilidad 1
- \_ Constancia 3
- \_ Innovación y creatividad 4
- \_ Libertad de pensamiento 8
- \_ Participación 6
- \_ Trabajo en equipo 2
- \_ Honestidad 5
- \_ Integridad 7

6. ¿Considera que los empleados conocen y practican los valores y políticas de la empresa?

Bueno como dije anteriormente, hay muchos empleados que están comenzando, están adaptándose a lo que es la empresa. Pero la mayoría de los empleados que

son antiguos conocen hacia donde va la empresa y practican lo que son las políticas y los valores que queremos implementar.

7. ¿De que manera se transmiten los valores y políticas de la empresa? ¿Siente que sus empleados se encuentran identificados con **Eurocamiones, C.A.**?

Bueno hay muchos empleados que si se ven identificados con la empresa y la gran mayoría de las políticas y valores se la implantamos a través de charlas personales que podemos tener con cada uno de los empleados o podemos enviarlos a cursos con el fin de capacitarlos profesionalmente para que sean mas hábiles en su trabajo.

8. ¿Cuáles son los criterios que Uds. utilizan para ascender a los trabajadores?

El criterio que utiliza Eurocamiones para atender a sus trabajadores es basar la responsabilidad en los resultados que haya arrojado este trabajador con las actividades que se le hayan asignado. Básicamente este es el criterio que se utiliza, aparte del compromiso que pueda tener esta persona con la empresa, para así saber que resultados podría obtener en un puesto de mayor responsabilidad.

9. ¿Qué tipo de actividades informales realizan sus trabajadores? ¿Los acompañan en estas actividades informales?

Las actividades informales que se realizan en Eurocamiones son básicamente parrillas, a fin de mes se celebran los cumpleaños y se le pica una torta a toda la gente que cumplió en el mes. Los directivos siempre estamos presentes en todas estas celebraciones.

10. ¿Comparten los resultados de la empresa con los trabajadores? ¿Por qué y cómo?

Los resultados de la empresa con los trabajadores se comparten de un modo muy general sacando estadísticas. Pero generalmente se le dice al trabajador como esta yendo la gestión, como esta funcionando en forma particular y como están por ejemplo las ventas, como estamos con respecto al nivel de aceptación en relación a los clientes etc.

11. ¿Cuáles son las virtudes que Uds. piensan que un trabajador de **Eurocamiones, C.A.** debe tener?

Las principales virtudes que debería tener son: responsabilidad y compromiso con el trabajo que hace. Básicamente eso es lo que buscamos y a partir de eso se pueden generar otro tipo de virtudes como puede ser la creatividad, el impulso para realizar ventas y servicios y tener un buen nivel de aceptación.

12. ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir informaciones, de variada índole, a los empleados?

Bueno en general tenemos una cartelera informativa a través de la cual se informa sobre cualquier evento que realice la empresa, también lo realizamos a través de mail o como en la mayoría de los casos lo hacemos de modo personal, hablamos con la persona sobre que es lo que se necesita y tratamos de adecuar el trabajo de esa manera.

13. ¿Cómo definiría la relación de **Eurocamiones, C.A.** con sus empleados? ¿Por qué?

Bueno pienso que es una relación muy buena, a pesar de que hace falta poner un esfuerzo por parte de los empleados y quizás también por parte de los directivos, para que todo fluya de una manera mas fácil. Pero en general existe una relación muy buena entre los empleados y los directivos.

14. ¿Cómo definiría la relación de **Eurocamiones, C.A.** con sus clientes? ¿Por qué?

Eurocamiones tiene una muy buena relación con sus clientes, estamos recuperando a muchos clientes que se habían perdido y están respondiendo muy bien a nuestras propuestas. La mayoría de nuestros clientes están satisfechos y aquel cliente que no esta satisfecho no los deja saber para que podamos mejorar y así podamos brindarles los servicios que son necesarios para ellos.

## Anexo #12

Trascripción grupos focales de Eurocamiones

Entrevistado: Área administrativa

Día: Miércoles 01/08/2006

¡Buenos días! ¿Como están? Como recordarán mi compañera Giannina Torres y yo, Claudia Castagnetti, estamos realizando nuestra tesis sobre el desarrollo de una estrategia de comunicación interna para la empresa **Eurocamiones, C.A.** de la cual ustedes son integrantes. Básicamente, lo que buscamos es crear un plan para mejorar la comunicación entre todos los miembros de la empresa, directivos y empleados, con el fin de beneficiarlos a todos. Para esto necesitamos conocer un poco más sobre la compañía y todos lo que la componen, por lo que nos gustaría conversar con ustedes sobre distintos aspectos relacionados a esto.

Las respuestas que nos den, nos conciernen solo a nosotras dos para definir una tendencia general de cómo se sienten los empleados dentro de la empresa, por lo que les aseguramos que ninguna parte de la información que nos den en este momento será comunicada a los directivos o a otras personas, ya que estaríamos perjudicando nuestro propio trabajo. Por esto les pedimos que sean honestos y comunicativos, de manera que la estrategia que creemos esté basada en sus opiniones reales y pueda traer beneficios para la empresa en general.

Para empezar, quisiera que me dijeran su nombre, apellido, cuándo entraron en **Eurocamiones, C.A.** y qué están haciendo actualmente en la empresa.

Empleado 1: Adriana Mora, 29 de Abril 2006, actualmente estoy en taller, sin descripción de cargo porque no se sabe.

Empleado 2: Mi nombre es Greysa Carmona entre hace cuatro meses y estoy haciendo de todo un poco.

Empleado 3: Soy Gino Martínez, entre hace cinco meses, trabajo en el almacén.

Empleado 4: Mi nombre es Nancy Jardín, entre en Abril de 2004 y trabajo en venta de vehículos.

Empleado 5: Mi nombre es Carlos Seijas, entre el 12 de Diciembre del 2005 y soy actualmente vendedor.

Empleado 6: Mi nombre es Surmelys Fernández, el 26 de Mayo de 2004 y soy administradora.

1. Ahora bien, adentrándonos en el tema de los medios de comunicación, en la empresa deben existir unos canales a través de los cuales ustedes se comunican entre compañeros de trabajo y con los directivos, ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que se utilizan en **Eurocamiones, C.A.**? ¿Qué opinión tiene sobre ellos?

E3: Los medios de comunicación si, ahora la comunicación con otras personas es otra cosa. Yo no veo la cartelera solamente hablo por teléfono. E1: La cartelera es mas que todo informativa. E6: El correo electrónico también, pero no lo utilizamos como medio de comunicación interna, ya que no tenemos la costumbre. Y el teléfono es el único medio de información de comunicación y personalmente. La comunicación es muy informal.

2. Si pudieran mejorarlos ¿que opciones propondrían?

E6: Yo propondría utilizar el correo electrónico, como medio de comunicación interno entre los compañeros de trabajo e incluso con los directivos. Incluirle una parte formal a la comunicación, por ejemplo si necesitamos una comunicación general poner una norma interna nueva que sea a través del correo y si es necesario difundirla a la parte operativa, que serian los mecánicos, si utilizaríamos la cartelera. Sólo es cuestión de inculcarle una costumbre, que tenga la costumbre de ver la cartelera para informarse de algo, bien sea un cumpleaños hasta la normativas internas. E1: Yo tambien estoy de acuerdo en utilizar el correo electrónico entre nosotros. E3: Que haya Internet y podamos usar el correo electrónico.

3. ¿Que información les gustaría que se publicara en la cartelera de **Eurocamiones, C.A.**?

E1: Normativas, porque a veces hay normativas y uno se entera después, porque uno le dijo a aquel y aquel al otro, por comentarios de pasillo. Otra cosa, actualizaciones generales por ejemplo a nivel administrativo, cualquier resolución o cualquier otra cosa, que de repente si se enteran primero en administración y quieren que los demás se enteren de los resultados. E3: Los resultados que obtiene la empresa ni por casualidad se comunican. E4: A mi no me gustaría que se comunicaran los resultados de la empresa en la cartelera. E6: A mi tampoco. E5: Yo tampoco estoy de acuerdo. E3: Creo que no manejarían adecuadamente la información.

4. ¿Qué opinan sobre colocar afiches, pendones, folletos, videos, etc., con mensajes informativos sobre la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

Todos los empleados: Si nos gustaría. E6: Yo digo que tuvieran los objetivos, la misión y la visión de la empresa, además de mensajes positivos. Inclusive hasta las normas, si de repente tenemos como normativa interna no fumar, también debería estar colocado en sitios donde la gente lo vea.

5. ¿Creen que una revista o periódico institucional en **Eurocamiones, C.A.** es una buena idea?

E3: No le prestaría atención. E2: Yo creo que sería algo muy exagerado para la empresa. Somos muy pocas personas y las novedades o noticias podrían ponerlas directamente en la cartelera. E5: Exacto. Con la cartelera informativa es suficiente, pero que sea mas llamativa.

6. ¿Como les gustaría enterarse sobre informaciones generales sobre: aumentos de sueldo, ascensos, nuevos ingresos, resultados, etc., en **Eurocamiones, C.A.**?

E1: Yo opino que lo deberían hacer de la manera mas formal e individualmente, con una carta donde los directivos le dicen a cada quien la información, todo

personal. E4: Actualmente los directivos informan con respecto a los sueldos personalmente. E6: Si, es verdad te llaman a tu oficina y te lo dicen personalmente. E4: Con respecto a los nuevos ingresos una compañera lo pasa por todas las oficinas haciendo un recorrido. E6: Eso es en la parte administrativa pero con los mecánicos yo me entero cuando veo a alguien nuevo que pasa la tarjeta. E1: No creo necesario colocar los nuevos ingresos en la cartelera. E4: No es necesario, pero es feo chocarte con una persona afuera que esta trabajando contigo y ni siquiera saber quien es ni que hace. A mi si me gustaría saber, porque es la relación con el personal. E5: A mi si me gustaría que lo publicaran en la cartelera para que nos enteráramos todos.

7. Ahora, el contacto que tienen con su jefe, directivos y compañeros es algo muy importante para que la empresa pueda funcionar sin trabas. En relación a esto ¿Les gustaría realizar reuniones periódicas con su jefe y su grupo de trabajo?

E4: Depende de la importancia de la información. E1: Depende del grado de importancia. E2: Si no es necesario no me parece que debamos reunirnos. E5: Yo, si prefiero hacer reuniones periódicas. Todos los empleados: Estoy de acuerdo. E4: Yo si me comprometería a asistir a reuniones periódicas con los directivos y el grupo de trabajo.

8. ¿Se sentirían más libres para dar su opinión con un buzón de sugerencias?

E3: Con respecto al buzón de sugerencias no le pararía. E6: Creo que no se le prestaría atención a las sugerencias, muchas veces uno dice para que voy a escribirlo si igualito no lo van a leer. E5: Se podría hacer pero creo que la gente no cuenta con el tiempo necesario para sentarse a escribir. Yo prefiero que todo sea directamente, le digo si necesito algo y si no se puede, no se puede. Por que con un papel quizás se pierde y no llega la información.

9. ¿De que manera su jefe inmediato y los directivos se comunican con ustedes?

E3: Dependiendo, si el jefe inmediato esta muy tenso y vienen con altanerías le salgo igual y no le paro. No me importa que sea Gustavo, el Sr. Ricardo, quien sea. De la forma como me pregunten así mismo contesto. Son roces, pero a menos que sea eso no tengo nada que decir.

10. Cuando tienen una inquietud ¿se sienten incomodos a la hora de comunicársela a su jefe inmediato o a los directivos?

Todos los empleados: No. E6: Todo se lo comunicamos directamente.

11. ¿Siente que su jefe inmediato es un buen intermediario entre usted y los directivos?

E3: Es que los jefes inmediatos y los directivos son casi lo mismo. E2: Bueno yo si tengo un jefe inmediato y ese jefe inmediato tiene el suyo que es uno de los directivos. Yo antes de hacer algo, de ir directamente con algún directivo, paso primero a mi jefe inmediato y si me lo aprueba yo paso con el directivo. E1: En mi caso si el problema pertenece a administración yo le pregunto al encargado, pero a veces a otra persona, cuando es de taller le pregunto a otra persona y por eso es que no estoy definida quien es mi jefe inmediato. Yo realmente no se quien es mi jefe inmediato, lo que pasa es que son varias las personas que me llaman y a las que le pregunto, pero no lo tengo muy claro. E4: Yo de una vez se lo comunico al directivo encargado. E6: Mi jefe inmediato es un directivo.

12. ¿Los directivos y su jefe inmediato se preocupan por ustedes?

E3: En el aspecto de la comprensión, si son bastantes comprensivos. Pero a veces ellos no quieren entender nada, si pasa algún problema y uno ni siquiera esta enterado entonces vienen y nos pegan cuatro gritos. Por eso creo que a veces si y a veces no son comprensivos.

13. ¿Cómo es la relación con sus directivos? ¿Por qué? ¿Cómo piensan que debería ser?

E6: Existe una buena relación porque es muy directa con ellos, entonces cualquier cosa uno va directamente a la oficina y se conversa con Gustavo o con el Sr. Ricardo.  
E4: Existe una buena relación. E5: Hay una relación buena, porque hay una atención directa, todo lo que uno desea va y se lo dice. E6: Que haya un límite para hablar no lo hay. E1: Es buena, pero la relación es muy informal. E3: Sí, la relación es muy directa. No hace falta que nos anunciemos.

14. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué? ¿Se siente a gusto con ella? ¿Cómo piensan que debería ser?

E3: Lo más excelente que hay es eso, la relación con los compañeros, si se tiene que decir algo se dice y se soluciona rápido. E2: La relación es de compañerismo y todos nos ayudamos. E4: Bueno, existen las excepciones pero más que todo existe una buena relación. E3: Cuando se dan roces, por ejemplo en mi caso es porque hay trabas en el trabajo. E1: Por ejemplo yo he visto que hay roces porque una persona primero te dice haz esto, y luego viene otra persona y te dice que no lo hagas, no se deciden a hacer las cosas y eso te crea un conflicto con la persona que te está pidiendo que hagas algo y uno no sabe a quien hacerle caso. No llegan bien las informaciones y existen problemas de comunicación.

15. ¿Están satisfechos con las normas de seguridad existentes en **Eurocamiones, C.A.**? ¿Cómo se sienten en relación a esto? ¿Cómo le gustaría que fueran?

Todos los empleados: Normas de seguridad no hay. E1: Debería haber normas de prevención. E3: A las personas que manipulan peso o piezas grandes se le tienen que dar botas de seguridad y fajas aunque no trabajen en el área operativa, y bueno son cosas que tiene que ver. E5: A veces uno tiene que descargar cosas de los camiones y esos peligros hay que evitarlos.

16. ¿Cómo son las normas de **Eurocamiones, C.A.**? ¿Por qué?

E1: Hay muchas limitaciones, hay normas estrictas que a veces se pasan, por ejemplo un minuto de retraso en la mañana te quita media hora del trabajo laborado, tu no

sabes porque causa si te agarra una cola, un accidente, si estaba lloviendo son muchos factores como para que sean tan estrictos. E3: pero si te quedas media hora aquí no te lo reconocen. E2: Entonces tu tratas de hacer las cosas lo mejor que puedes y si logras los objetivos te dicen que esta bien, que chévere. Pero haces algo malo y lo recalcan mas. E5: Bueno uno trata de hacer las cosas lo mejor que se puedan pero si llegas un minuto tarde te lo achacan, ¿Que se va a hacer?

17. ¿Sienten que la empresa **Eurocamiones, C.A.** está abierta a nuevos cambios?

E3: Son demasiado conservadores. E4: Yo no estoy de acuerdo, yo tengo dos años trabajando aquí y he observado que en los últimos meses ha habido varios cambios y creo que van a seguir, no todos son positivos, eso es normal pero si están bastante abiertos a los cambios. E3: Yo les he dicho muchas veces que no se enfraquen tanto en el sistema y que confíen en lo que le dicen sus empleados, pero la mayoría de las veces no se hace caso. E5: Claro también el sistema es importante pero también hace falta la ayuda de uno sabe que es lo que se hace a diario. E3: Y por eso uno le dice que es lo que debe comprar y en que cantidad y no lo hacen. E5: Pero yo creo que son abiertos o cerrados dependiendo del tema.

18. ¿Conocen la misión, visión, y valores de la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

¿Podrían describirlos?

Todos los empleados: No la conozco. E3: Lei algo de eso en un trabajo que alguien realizo de Eurocamiones, C.A., pero no se si esta bien. E5: Yo creo que la meta mas importante es llegar a ser concesionario y estamos luchando por eso. E6: Existe una propuesta pero no están establecidas, ni existe ningún documento.

19. ¿Les gustaría que existiera algún documento que especifique la misión, visión y valores de **Eurocamiones, C.A.**?

E6: Me gustaria que existiera un documento que los especificara, para mi es demasiado importante conocer la misión y visión sobre todo para que el personal se sienta identificado con la empresa y con el trabajo que esta realizando Si todos

sabemos hacia donde vamos te aseguro que es un punto que nos va a incentivar bastante. E4: Y es muy importante saber que es Eurocamiones, que hace la empresa. E5: Yo lo que no entiendo porque si tu trabajas en una empresa no te dan una identificación, a veces me paran en un lado y me preguntan que donde trabajo y la única constancia que tengo es un recibo. Seria bueno por medio de seguridad. E3: Estoy de acuerdo y es algo que deberían tener todas las empresas y seria bueno tenerlo. E6: Debería existir el carnet de identificación como una norma en Eurocamiones.

20. ¿Están claros sobre cual es su cargo y la función que les corresponde cumplir en **Eurocamiones, C.A.**? ¿Qué opinan de la existencia de un manual?

E1: No estoy muy clara. E2: Yo hago de todo un poco. E6: Seria bueno que existiera un manual que especificara las funciones. E5: Estoy de acuerdo. E2: Hace falta un manual de normas y procedimientos. E3: Debería haber un manual que especifique lo cargos que existen en la empresa y las tareas que van a realizar. E4: Es bastante difícil sobre todo en el momento en que uno ingresa a la empresa porque no sabes hacer.

21. ¿Se sienten motivados en la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

E3: Sin opinión. E5: ¿Cuándo te motivan? E4: A mi si me motivan, a mi me gustan cuando los directivos me llaman y me felicitan por lo que hice. E2: Bueno hay motivación personal pero no hay motivación grupal. Puede que a mi llamen a la oficina para felicitarme y yo salgo feliz y contenta pero después me encuentro a toda la gente estresada que siento que me va a asesinar. Entonces si me motivan a mi y no motivan al resto del grupo quedamos en lo mismo. E6: Si, de hecho se nota mucho cuando se motiva personalmente y al resto del grupo no, en un momento determinado. Se nota increíblemente. Entonces la persona se siente que su trabajo es el mejor de todos, para mi jefe es el mejor trabajo y eso a veces le hace daño al entorno y como aquí lo que importa es la opinión del jefe. E5: Yo creo que todas las personas son importantes, si alguien paraliza algo el otro no sabe que hacer y así sucesivamente. E6: Y sobre todo ahora que nos estamos adaptando al sistema de

trabajar de forma integral porque el sistema de la computadora lo que busca es eso. Anteriormente quien facturaba no le importaba lo que pasaba en Administración ahora el sistema contable nos obliga a intentarlo y saben que lo hagan mal afecta el trabajo de otros. E4: No bueno yo creo que no todo el personal esta pendiente solo de lo que dicen los jefes, también hay gente le gusta colaborar con los otros independientemente que los jefes se enteren o no que tu estas colaborando. Muchas veces a la gente le importa mas lo que le dicen allá, y no se dan cuenta de que lo que hagan con su grupo de trabajo es lo que importa para alcanzar los objetivos.

22. Apartando la remuneración monetaria, ¿Cómo le gustaría que **Eurocamiones, C.A.** reconociera su desempeño?

E1: Por el tipo de empresa creo que no seria viable hacer lo del empleado del mes. E3: No me parecería porque seria como denigrar el esfuerzo de los demás, entonces tu dices yo me mate tanto en este mes y me no me reconocieron. E2: Hay muchas formas. E3: Si pero cuando uno las plantea, lo que le dicen es que no se la merecen y ahí se tranca todo. Por lo menos para ellos yo ocupo un cargo que pero en lo normal yo tengo mucha responsabilidad y ocupo el mismo cargo que otra persona que no la tiene. E5: Que nos manden a cursos. E4: Si eso es muy bueno y conmigo lo han hecho.

23. ¿Qué actividades informales se realizan en **Eurocamiones, C.A.**?

Todos lo empleados: El almuerzo diario. E4: A fin de mes se celebraban los cumpleaños. La gente dejo de quedarse, se iban no se. E5: Bueno yo creo que por conflictos, de repente a los de taller no les gusta quedarse. E4: Muchas veces la gente esperaba por unos y los otros se cansaban y se iban y al final no se quedaba nadie. E6: Hasta los mismos cumpleaños se iban. Yo creo que si participaran todos se podría volver a celebrarlo. E3: Seria bueno celebrar los cumpleaños al mediodía que nadie se tiene que ir. E6: Si me gustaría que hicieran algo por mes, algo cortito para no dejarlo pasar. E2: Con respecto al almuerzo navideño, soy nuevo y nunca he participado. E5: Yo si estuve en la fiesta de navidad y me gusto. A4 y A6: A mi también me gusto.

E5: Recuerdo que se hicieron rifas, pero de repente lo que podrían hacer es leer las estadísticas del trabajador y que por lo menos a final de año dar un incentivo, una plata. E3: El día del trabajador también se celebra con una parrilla. E6: Pero no se quedo todo el mundo. E2: En esas fiestas deberían poner musiquita. E3: Otra cosa yo no entiendo porque los directivos no dejan que las personas escuchen música, no es que vamos a poner una miniteca ni significa que vamos a dejar de hacer el trabajo. E1: Muchas veces eso ayuda a relajar a las personas. E2: Y también incentiva a los trabajadores.

24. ¿Por qué se dejaron de celebrar los cumpleaños el mismo día y se pasaron todos a final de mes? ¿Les gustaba asistir a esta celebración? ¿Por qué?

E1: Como se dijo antes, se dejaron de celebrar porque nadie se quedaba. E6: Pero a mi si me gustaria que se volvieran a celebrar, que no se deje pasar. E5: Si a final de mes me parece bien que se celebren todos, no el mismo dia del cumpleaños. E4: Ese dia se podria salir del trabajo media hora antes para hacer la celebración. E3: O hacerlo al mediodia.

25. ¿Se siente identificado con la empresa **Eurocamiones, C.A.**? ¿De que manera? ¿Por qué?

A3: A mi si me gusta trabajar aqui, pero de sentirme así de identificado no creo. E2: Si, yo me siento identificada y creo que el que no se siente identificado, inmediatamente se va, no les agrada el trabajo y se van. E1: Si estamos aquí, es porque estamos identificados. E4: Si yo me siento muy identificada con la empresa y me gusta lo que hago. E6: Yo también me siento identificada. E5: Si me siento identificado, pero preferiblemente que saquen la identificación para sentirnos mas identificados.

### Anexo #13

Trascripción entrevista Publicis Venezuela, S.A.  
Entrevistado: Área operativa  
Día: Miércoles 01/08/2006

¡Buenos días! ¿Como están? Como recordarán mi compañera Giannina Torres y yo, Claudia Castagnetti, estamos realizando nuestra tesis sobre el desarrollo de una estrategia de comunicación interna para la empresa **Eurocamiones, C.A.** de la cual ustedes son integrantes. Básicamente, lo que buscamos es crear un plan para mejorar la comunicación entre todos los miembros de la empresa, directivos y empleados, con el fin de beneficiarlos a todos. Para esto necesitamos conocer un poco más sobre la compañía y todos lo que la componen, por lo que nos gustaría conversar con ustedes sobre distintos aspectos relacionados a esto.

Las respuestas que nos den, nos conciernen solo a nosotras dos para definir una tendencia general de cómo se sienten los empleados dentro de la empresa, por lo que les aseguramos que ninguna parte de la información que nos den en este momento será comunicada a los directivos o a otras personas, ya que estaríamos perjudicando nuestro propio trabajo. Por esto les pedimos que sean honestos y comunicativos, de manera que la estrategia que creemos esté basada en sus opiniones reales y pueda traer beneficios para la empresa en general.

Para empezar, quisiera que me dijeran su nombre, apellido, cuándo entraron en **Eurocamiones, C.A.** y qué están haciendo actualmente en la empresa.

Empleado 1: Yo en la empresa tengo siete años, tengo el cargo de mantenimiento y mi nombre es Raul Fernández.

Empleado 2: Yo tengo dos años y medio en la empresa, mi cargo es técnico en el laboratorio de inyección y mi nombre es Julio Ponce.

Empleado 3: Mi nombre es Luis Ríos, mi cargo aquí es mecánico, tengo 11 meses y 15 días.

Empleado 4: Mi nombre es Vicente Piñango, yo tengo 2 años en la empresa y mi cargo es mecánico.

Empleado 5: Mi nombre es Jorge Ron y tengo aquí 3 meses y medio y mi cargo es como ayudante de mecánico.

Empleado 6: Ovelio Araujo, tengo un año y diez meses y mi profesión es pintor automotriz.

1. Ahora bien, adentrándonos en el tema de los medios de comunicación, en la empresa deben existir unos canales a través de los cuales ustedes se comunican entre compañeros de trabajo y con los directivos, ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que se utilizan en **Eurocamiones, C.A.**? ¿Qué opinión tiene sobre ellos?

E6: La cartelera y los comentarios de pasillo es lo que hay hasta ahorita. E3: Yo voy a hacer más votos por los jefes, por lo menos la forma administrativa que tenga más contacto con uno o sea que cuando uno llegue y necesite una ayuda o algo le atiendan a uno y no que le salgan con retrecherías. E4: O le den largas a la cosa como siempre hacen. E3: Porque si uno tiene un problema bueno vamos a operarlo ahorita y vamos a resolverlo. E2: La manera que me parece más fácil de solucionar esto sería reuniendo al personal. Que hubiesen reuniones de grupo para hablar de lo que nos parece que esta funcionando y lo que no esta funcionando.

2. Si pudieran mejorarlos ¿que opciones propondrían?

E3: La cartelera esta bien, lo que le hace falta es información. E4: Lo que ponen son que si los cumpleaños, tonterías, no ponen cosas importantes. E3: Yo cumplí años en julio y estoy esperando la torta. E4: Y no nos informan en realidad, uno tiene que preguntar para saber que es lo que está pasando para poder informarse. E1: Me gustaría que pusieran información más interesante para todos.

3. ¿Que información les gustaría que se publicara en la cartelera de **Eurocamiones, C.A.**?

E3: Aumentos de sueldo. Ese es el problema que tiene la empresa y hay que comunicárselo, decir mira pasa esto y esto y esto, esto se nos esta presentando. Por

ejemplo uno aquí es una pelotica de ping pong, uno quiere hablar algo y entonces te mandan a hablar con Fulana y ella te manda a hablar con otra y uno se siente desanimado. E1: Es que en si hay muchas cosas... E3: Uno siente que no hay el régimen, no hay el respeto... E1: Yo soy una persona que si tiene que hablar con el Sr. Ricardo o con Gustavo y voy allá directamente y toco la puerta. Yo soy una persona que, debe ser por la confianza que tengo, paso directamente sin preguntarle a nadie. E5: Pero no es igual con todos. E1: Ese es el problema, ninguno de ellos van. E3: Y cuando uno entra en la oficina, nos dicen “ay no, huele a gasolina”, pero bueno es que nosotros no trabajamos en una floristería, yo trabajo con gasolina. Ese es el personal, pero en general los directivos no nos ponen ninguna traba para hablar con ellos. Todos: No, ninguna traba. E4: Es cuando uno va a preguntar, “mira donde están el Sr. Ricardo” “¡No se!, esperate un momentico”, ni siquiera se paran a averiguar, me dicen “no, esperate, ven ahora” entonces uno se lava las manos para entrar en la oficina y después tiene que volver a hacerlo todo otra vez. E6: Y aquí anteriormente había un parlante, y llamaban a uno, ahora no hay nada de eso. Ahora hay que esperar que el vigilante le diga a una persona para que nos diga. E3: Muchas veces lo llaman a uno por teléfono y la secretaria no nos pasa la llamada porque uno esta por este lado, no se va a molestar ella, y les dice “no, el no está ahorita, llámelo después” E2: Puede ser la esposa de uno, puede ser la hija puede ser lo que sea pero no te pasan la llamada. Entonces ven a uno hablando por celular y le llaman la atención. E3: No se puede hablar ni por el teléfono de uno porque esta prohibido. Cuando uno necesita llamar a alguien por una emergencia no se puede por que no. E2: Deberían poner por lo menos un teléfono aquí en el taller, que no tenga salida pero que tenga entrada

4. ¿Qué opinan sobre colocar afiches, pendones, folletos, videos, etc., con mensajes informativos sobre la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

E2: Mira sería magnifico. E4: Sería una buena idea que nos dijeran porque estamos parados aquí, en que empresa trabajamos. La gente me dice ¿Qué es Eurocamiones? Yo digo que un taller mecánico E2: claro, de ahí no sabemos mas nada.

5. ¿Creen que una revista o periódico institucional en **Eurocamiones, C.A** es una buena idea?

E4: Respeto su opinión pero... yo creo que a esa revista no le haría caso ninguno. E3: Es mejor que la información se publique directamente en la cartelera o si no reunimos directamente con los jefes.

6. ¿Como les gustaría enterarse sobre informaciones generales sobre: aumentos de sueldo, ascensos, nuevos ingresos, resultados, etc., en **Eurocamiones, C.A.**?

E2: Por medio de reuniones. E6: Si, por medio de reuniones.

7. Ahora, el contacto que tienen con su jefe, directivos y compañeros es algo muy importante para que la empresa pueda funcionar sin trabas. En relación a esto ¿Les gustaría realizar reuniones periódicas con su jefe y su grupo de trabajo?

E3: Si, nos gustaría directamente una reunión. A mi me parece que en una reunión se dice todo. E4: Claro. E2: O por lo menos una secretaria que estuviera ahí, con una asistente de relaciones humanas. E1: Eso puede ser. E2: Por lo menos en cualquier situación uno llega allá y lo atienden, después que pongan su papelito o lo publiquen en la cartelera, y después que lo llamen a uno personalmente.

8. ¿Se sentirían más libres para dar su opinión con un buzón de sugerencias?

E2: Yo si preferiría el buzón. E3: ¿Pero cuando tiene respuesta eso?. E2: Un buzón de opiniones, donde tu metes lo que tu opinas, de algo que esté mal en la empresa, o una opinión tuya. También, acuérdate que a los jefes tu nos los vas a ver todos los días. E1: Yo no digo que no, pero imagínate tu lo que puedan poner, ni ponen ni nombre ni nada y lo tiran ahí, ¿cuales miles de groserías saldrán?.

9. ¿De que manera su jefe inmediato y los directivos se comunican con ustedes?

E4: Por lo menos cuando uno mete la pata le forman su problema, si uno hace algo bueno se lo reconocen también, “mira te felicito, esta bien”, pero cuando se comunican con uno... E3: Depende cada quien de su rango. E6: Cada quien esta pendiente de los suyos y sabe lo que tiene que hacer. E3: Claro, si la persona viene de mal humor uno se lo dice, “No me regañes, dime lo que tengo que hacer y ya”. Claro que nos tiene que decir cuando algo esta mal y cada quien asume su responsabilidad.

10. Cuando tienen una inquietud ¿se sienten incomodos a la hora de comunicársela a su jefe inmediato o a los directivos?

Todos: No. E3: No, no es eso porque siempre hablamos con el jefe de mecánicos pero se queda en vermos. E6: No, pero no hay respuesta.

11. ¿Siente que su jefe inmediato es un buen intermediario entre usted y los directivos?

E3: No vamos a decir él, vamos a decir ellos. E6: Si yo le pregunto a Roberto (Jefe de taller). Por ejemplo vamos a suponer que sea yo, yo voy y se los comunico, y si ellos me dan una respuesta no me la dan a mi directamente, me mandan a esperar. Lo que estábamos diciendo, cuando decimos para hacer una reunión para hablar con los muchachos para que ellos sepan, nos dicen que después la hacemos, pasa el tiempo y ahí se queda. Por ejemplo tenemos la cuestión ahora del aumento. Yo estoy inquieto y no me he podido comunicar. Si nos dijeran que tal día nos vamos a reunir, es diferente porque uno no esta con esa inquietud. E3: Después se molestan otras personas porque uno toma una actitud, pero bueno si ya tenemos más de 15 días tratando de hablar contigo, que por favor nos ayudes o algo, y no hacen nada, bueno entonces vamos a pararnos.

E3: Con el dueño quisiéramos hablar todos. E2: Nos gustaría hablar con el jefe inmediato para no pasar por encima de él, pero si nos diera una respuesta inmediata, como no es así yo prefiero ir directamente a hablar con los jefes. E1: Por ejemplo ayer que necesitaba hablar con Gustavo (Director General) me metí en la oficina, y le pregunte a la muchacha “¿mira y gustavo?” “esta ahí en la oficina” “¿Esta ocupado”

“no se” toque la puerta, me dijo que pasara, le dije pasa tal y tal y tal, y fue inmediato, de momento. Yo no le voy a decir a ella que lo llame porque me va a decir que esta ocupado. Yo se que el me va a atender y que podemos hablar tranquilamente.

12. ¿Los directivos y su jefe inmediato se preocupan por ustedes?

E6: Depende en que sentido. E1: El Sr. Ricardo toda la vida ha sido muy correcto en eso. Tu le dices que tienes un problema, y el mueve cielo y tierra para solucionártelo. E3: nosotros aquí nos sentimos apoyados. E6: Si, es verdad. E4: En ese sentido si.

13. ¿Cómo es la relación con sus directivos? ¿Por qué? ¿Cómo piensan que debería ser?

E6: Yo tengo una buena relación con los jefes y los directivos. E3: Yo por lo menos tengo una buena relación con ellos. E1: Yo también tengo una buena relacion. E6: Solo que a veces nos llaman la atención y esas cosas.

14. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué? ¿Se siente a gusto con ella? ¿Cómo piensan que debería ser?

E4: Con los compañeros de trabajo si nos la llevamos bien. E6: Nos ayudamos en todo. E2: Es un equipo de trabajo si yo estoy haciendo un trabajo y el esta haciendo otro y no lo puedo hacer el me ayuda, si el no lo puede hacer yo le ayudo y no estamos pendientes de que “no, ese trabajo ese trabajo es tuyo” no importa, vamos a hacerlo. E1: Todo es un juego de palabras, pero hasta ahí. Nadie quiere ser mas que nadie y cada vez que alguien esta complicado en algo pide ayuda y si tenemos algo que decirnos nos lo decimos, y lo solucionamos y ya.

15. ¿Están satisfechos con las normas de seguridad existentes en **Eurocamiones, C.A.**? ¿Cómo se sienten en relación a esto? ¿Cómo le gustaría que fueran?

E4: Mal. E3: Aquí no hay nada de eso. E4: Paso un año y las botas seguian igual.

E4: El problema no es de los dueños el problema es de las muchachas que están a cargo de esto. E3: Te dicen “ya vamos a hablar” y siempre nos tenemos que quedar esperando y no es la idea.

E6: La otra vez tuvimos que ponernos enfrente de las oficinas con todas las botas rotas para que por fin encargaran las botas, y así si lo hicieron rapidito. E2: Además estos uniformes de tela se rompen muy rápido porque el trabajo es muy fuerte, nosotros deberíamos estar trabajando en jeans.

E6: Si tu comunicas algo, deberían resolverlo lo mas rápido posible.

E3: Nosotros necesitamos fajas, necesitamos muchas cosas, porque es un trabajo peligroso, pero no hay. E5: No hay herramientas adecuadas para que nosotros podamos trabajar, deberían prestar un poquito más de atención en las normas de seguridad.

#### 16. ¿Como son las normas de **Eurocamiones, C.A.**? ¿Por qué?

E2: Son excesivamente estrictas. E6: Eso si es verdad. E3: Por lo menos yo tengo que llegar a las siete de la mañana y marcar, yo siempre llego a las siete de la mañana marco y vengo a cambiarme, porque yo se que yo no voy a durar media hora cambiándome. Si yo llego un minuto tarde me quitan media hora. E2: No deberían tocar el sueldo del empleado por las normas. E3: Me ha tocado trabajar, venir a marcar a las doce y cuarto, doce y veinte, casi las doce y media, y ¿Por qué no se me reconoce a mi esa media hora? Pero por cinco minutos tarde si me quitan media hora.

E6: Si alguien nos viene a buscar entonces hay que buscar al supervisor, hacer todo un proceso para poder ir a vigilancia a hablar dos minutos. Hay que comunicarle al supervisor ¿y si no esta el supervisor? Su hijo esta en la calle esperando ¿Y si es una emergencia?. E5: Con relación a las normas yo las considero que son bastante estrictas, porque por lo menos en mi caso particular cuando una persona falta un día, te descuentan ese día pero más de lo que tu ganas en ese día. Por lo menos en mi caso que gano 15.500 Bs. Si falto un día me descuentan casi 30.000 Bs. Nada más por faltar un día. E4: Y si trabajas sobretiempo es tiempo perdido, porque te empiezan a pagar a partir de la hora, si trabajas media hora no E6: No y salen perjudicados ellos

porque a la larga la gente queda descontenta. Y eso es un acuerdo que todo el mundo firmo allá y ni siquiera uno lo sabe. E6: No nos estimulan. No nos dan Bonos, y hemos tratado de hablar con los jefes pero sigue igual. E3: Aquí no hay nada de eso. Aquí estimula el sueldo, las prestaciones y los cesta ticket.

17. ¿Sienten que la empresa **Eurocamiones, C.A.** está abierta a nuevos cambios?

E2: Ojalá hagan cambios de verdad. E3: Lo que me parece a mi es que aquí lo que hace falta es que cambien la administración, la parte de allá, porque todo el problema viene de allá. Uno va para allá y viene molesto. E6: Es un problema, siempre es un problema. Uno tiene que estar pendiente, por loo menos con lo del cheque, y estarse preguntando todo el tiempo “¿Hay cheques para el viernes?” Con el Banco Central, tu puedes cambiar el cheque e Viernes a las 6 o el Sábado, y vienen a darte un cheque Mercantil que hay que cambiarlo el Lunes, entonces uno tiene que pedir permiso para ir a hacer una cola y esa no es la idea.

18. Conocen la misión, visión, y valores de la empresa **Eurocamiones, C.A.**?  
¿Podrían describirlos?

Todos: No. E3: Si bueno, adonde quiere llegar si, porque nosotros somos el motor de la empresa, movemos todo.

19. ¿Les gustaría que existiera algún documento que especifique la misión, visión y valores de **Eurocamiones, C.A.**?

E3: Me gustaria. E2: A mi tambien. E1: Si, eso esta bien para que la conozcamos mejor. E6: Claro, para saber como van las cosas, y también para saber donde trabajamos y que es la empresa.

20. ¿Están claros sobre cual es su cargo y la función que les corresponde cumplir en **Eurocamiones, C.A.**? ¿Qué opinan de la existencia de un manual?

E2: Si, se le hace una historia al carro, se le pone el precio, hay un muchacho que esta encargado de mecánica rápida y de las historias. E4: el mismo que se encarga de las historias nos dice para que se necesita a cada quien. E6: Aquí cada quien sabe lo que tiene que hacer, yo me quedo con mi copia y ellos se llevan la original para allá.

21. ¿Se sienten motivados en la empresa **Eurocamiones, C.A.**?

E1: Antes ponían el empleado del mes y uno se sentía mucho más motivado, porque trabajaba para que se le reconociera. E6: El empleado del mes aparecía en cartelera y se le daba su bono, entonces el trabajo era mucho más fluido porque todos competían para ganárselo. E5: Nos ofrecen cursos. Yo personalmente me siento afortunado porque cuando tenía dos meses me mandaron a hacer un curso de motores. E2: Yo tambien hice un curso de Inyección en Guarenas. E1: Yo hago cursos de mecánica aquí en IVECO.

22. Apartando la remuneración monetaria, ¿Cómo le gustaría que **Eurocamiones, C.A.** reconociera su desempeño?

E4: Mas cursos. E3: Cursos que vengan todos los que vengan. E6: Los cursos son muy buenos para aprender las cosas nuevas.

23. ¿Qué actividades informales se realizan en **Eurocamiones, C.A.**?

E3: Bueno la fiesta de fin de año, y entonces trabajas hasta el medio día porque nos quitan el resto. No tenemos así ninguna fiesta que compartamos entre nosotros... E4: No, el primero de Mayo si nos hicieron una fiesta pero tuvimos que esperar que llegara el Sr. Ricardo. E3: Y el año pasado, después de la despedida de año nos quitaron el cesta ticket, entonces ya no nos vamos a quedar. E6: La fiesta de año es un regalo ¿no? Todo el mundo celebrando, compartiendo... y la semana siguiente no quitaron el cesta ticket supuestamente porque la empresa nos dio almuerzo. Deberia ser un regalo por el trabajo de todo el año, no para que nos quiten el cesta ticket. E5: Entonces nadie va a ir. E6: Si no cambian lo del cesta ticket, yo no voy. E3: Las parrillas que se realizan son buenas, nos gustaría que se hicieran mas pero el

problema es el horario. E6: La parrilla es a las siete de la noche, uno quiere llegar para su casa. E4: Es preferible que eliminen la parrilla y nos den más para comprarle los carritos a los nietos de uno. E6: Un regalo para los hijos de uno. E5: ¿Y para el que no tenga hijos?. E4: Que se lo de al sobrino.

24. ¿Por qué se dejaron de celebrar los cumpleaños el mismo día y se pasaron todos a final de mes? ¿Les gustaba asistir a esta celebración? ¿Por qué?

E6: Eso ya es culpa de nosotros. A cada quien le celebraban su cumpleaños con su torta pero como de 20 que somos se quedaban tres. E5: Por lo menos en el caso mío que soy el más nuevo, cuando yo me entere que si uno asistía a las reuniones le quitaban el cesta ticket, me retire totalmente de las reuniones. No asistí. Asistí, pero cuando me enteré en ese momento decidí no asistir más. E3: Además que hacen las reuniones el Viernes en la tarde, cuando uno lo que quiere es irse a cobrar rapidito e irse a su casa, o a hacer mercado con su esposa. E1: Entonces ya son siete, ocho personas que quedan y no se hace nada. E2: Preferiríamos que la reunión se hiciera en un horario que nos cuadrara a todos. E3: Si, un sábado, o un domingo. E4: Yo no estaría dispuesto a venir en fin de semana. E3: Yo si. Si ellos se comprometen a hacer la fiesta, uno se compromete a venir. E6: Ahora ponen nada más el anuncio en la cartelera por la misma cuestión de que ya no iba gente. E4: Anteriormente había una muchacha que cuando llegó, hablo con Gustavo para que cuando hubiese cumpleaños se parara media hora antes, y así se hacía. Se cantaba cumpleaños, el que se quería quedar haciendo su sobre tiempo lo hacía. Pero cuando ella se fue no se siguió con eso. Eso se hizo para que estuviera todo el personal junto. Después de que ella se retiro eso quedo así. E6: Yo en diciembre me voy.

25. ¿Se siente identificado con la empresa **Eurocamiones, C.A.**? ¿De que manera? ¿Por qué?

Todos: Si. E4: Yo me siento identificado, pero no tenemos ninguna identificación que diga que nosotros somos de la empresa, entonces cuando yo

voy a llevar un repuesto los guardias se ponen obtusos con nosotros. E5: Si, nos gusta trabajar aquí, si no nos iríamos. E6: Uno se siente identificado con la empresa porque aunque a veces haya problemas y a veces estemos bien, uno siempre trata de hacer el trabajo lo mejor posible y se preocupa. E1: Y uno siempre trata de mejorar las cosas a ver si todos juntos nos ayudamos y salimos adelante.

## Anexo #14

Trascripción entrevista Publicis Venezuela, S.A.  
Entrevistado: Miguel Ángel Leiva y Johanna Arteaga  
Cargo: Director ejecutivo y redactora creativa  
Día: Miércoles 02/08/2006

1. ¿Que aspectos se deben tomar en cuenta a la hora de realizar una estrategia de comunicación interna?

M: Por lo menos en el caso específico de Nestle, que es la marca que nosotros trabajamos a nivel corporativo, nosotros recibimos información de distintos departamentos, unos de esos departamentos es recursos humanos en el área de comunicaciones internas que es la parte que tiene Carolina Fernández. De ahí vienen requerimientos: desde una cartelera para colocar en un sitio, para transmitir información, hasta como hacemos para que la gente utilice un servicio que le está prestando recursos humanos del cual las personas no conocen los beneficios o no los usa.

En específico eso es la línea 0-800 de recursos humanos. Tu puedes pedir por allí una carta de trabajo que te calcule tus prestaciones, pero la gente en vez de hacerlo por el 0-800 van al canal regular y buscan a alguien de recursos humanos para que se lo diga.

Se hizo un lanzamiento de la línea 0-800 pero no fue todo lo efectivo que se esperaba, sobretodo porque a veces es muy difícil coordinar todo lo que viene a ser la divulgación del mensaje. Es más fácil hacerlo aquí en Caracas que en la torre de oficina central, porque tienes un grupo cautivo que está en las oficinas y que tiene una computadora; pero en el caso específico de Nestle que la mayoría de sus empleados trabaja en fábricas es mucho más difícil llegar. Entonces, tienes que ir a medios como una cartelera, un volante, etc.; medios alternativos que te garanticen que la gente va a recibir el mensaje. La parte más difícil es conseguir el medio. En el caso del mensaje yo adapto el mensaje igualito que si estuviera haciendo una cuna de Pepsi Cola. Tienes un público objetivo, tienes unos canales

de distribución, tienes unos medios que están allí y los utilizas igual. Por ejemplo en Venezuela, ¿Cuántos habitantes hay en Venezuela? 24 millones. Si yo te lanzo una campana a nivel nacional yo tengo un grupo objetivo que son 24 millones de habitantes, hombres y mujeres de sexo tal, edades de 18 a 50 años. En el caso de Nestle se me reduce todo, tengo una población de 2.500 colaboradores reflejados a nivel nacional, distribuidos en oficina central, en las plantas en lo que sería el Tocuyo, La Encrucijada, Santa Cruz y el Pinar. Geográficamente están ubicados en estos sitios, demográficamente todo lo que sería edad, sexo, etc. Básicamente nosotros no hacemos distinciones en cuanto al sexo o a la edad de las personas porque son políticas completas que van a los empleados, no importa que tu seas mujer u hombre a no ser que sea algo específico como que queremos que en los baños de mujeres haya orden, entonces hacemos una campana específica para las mujeres y se trataría en la parte creativa de girar las cosas hacia ese lado. No lo hacemos porque sea corporativo o comercial, para mí mi público objetivo son ellos y los trato igual como si fuese a tratar a cualquier grupo objetivo en este caso.

2. Conociendo la situación de Eurocamiones C.A., considera necesario aplicar una estrategia de comunicación interna ¿Por qué?

M: Estoy seguro que sí. Lo más difícil es cambiar conductas, hoy estamos hablando de 33 empleados que tienen conductas totalmente diferentes, ¿cómo hacer que toda esa gente entre por un aro sin que se vean obligados? Yo siento que hay muchas cosas que pueden hacer allí en conclusión yo veo eso. Por que sean pequeños no significa que no pueden empezar a hacer las cosas ahorita, es mas deben hacerlo porque a medida que van creciendo se sentirán mas organizados.

3. ¿Qué medios de comunicación interna serían más viables de implementar en la empresa?

M: Tienes que ser mucho más creativo buscando los medios porque cuando tu vienes a ver no es que tienes un canal de televisión donde tu metes una cuña y todo el mundo lo vio. El principal medio, obviamente son las computadoras, que la gente de fábrica no lo tiene, entonces nosotros hacemos piezas súper buenas en animación de Flash que simplemente pueden llegar a oficina central. ¿Que hacemos con esa gente? Tienes que buscar un medio que sea más claro, las carteleras. Las carteleras a nivel de fábrica no funcionan del todo bien.

Por ejemplo en las carteleras de Nestle, existe un formato que está dividido por módulos y ahí pones la información pertinente. El problema de las carteleras es que si no pones piezas suficientemente llamativas y diferentes la toman como parte del mensaje y le pasan por encima.

Hay instalaciones de la parte interna de lo que sería la fábrica que no te dejan colocar cosas, por eso tienes que buscar los sitios de esparcimiento, sitios donde comen, donde descansan. El comedor puede ser un buen sitio porque todos los de fábrica comen allí, lo tienes dividido por turnos y puedes perfectamente adaptar el mensaje de acuerdo a lo que tu quieras, si es un mensaje para el turno de la noche porque el problema es que dejan regadas las cosas, puedes poner el mensaje para que en la noche la gente lo vea y no el de la mañana. Si es un mensaje para todos los empleados de fábrica perfectamente lo dejas todo el día. Eso depende del requerimiento, por ejemplo nosotros nunca hemos hecho algo segmentado específicamente para un grupo de la empresa, lo máximo que vamos a hacer son cosas solo para oficina central, pero básicamente todo lo que hacemos va para toda la estructura de Nestle, va como te dije, oficina central, esta la fábrica, están los PC, están, los centros de distribución, y hacemos todo para que todo llegue a todos los sitios, inclusive se trata de implementar todo el mismo día.

J: Hemos hecho piezas específicas para Caracas, la oficina central y otras piezas para fábrica. Hemos ido a presentar piezas y nos dicen que no funcionan porque por ejemplo en fábrica no se pueden guindar bolsas de agua porque explota eso. Lo bueno

de trabajar con la comunicación corporativa es que como es un target reducido podemos jugar con los medios. Puede ser desde colocar un pendón, hasta colocar las bolsas de agua, hasta entregar frutas en la cafetería, ya que también hay mas libertas de medios porque es mas factible hacerlo.

Yo creo que como ellos están ahí todo el día, en una fabrica, en un lugar físico como tal, es bueno usar ese lugar como medio, es decir en ves de usar una cartelera, usar el piso del baño.

#### 4. ¿Cómo se construye el mensaje que se quiere transmitir?

M: Tu reto en este caso es tener un mensaje que sea lo suficientemente claro, que la gente lo perciba, y que tenga un costo de acción fuerte para que la gente empiece a actuar.

Se pueden hacer cosas diferentes y especificas en relación a la parte operativa y la administrativa. Tienes que ver que tienen ellos en común que puedes utilizar para transmitir el mensaje.

J: Independientemente del departamento a quien vaya dirigido deben existir mensajes con un objetivo único. Por lo tanto deben realizarse con un lenguaje claro y conciso que sea bien entendido por todos. Pero lo mas importante es la creatividad y originalidad del mismo, debe causar impacto para que pueda ser recordado.

En este caso la construcción del mensaje no presenta limites ni restricciones legales, existe mas libertad porque es para comunicar algo dentro de la empresa. Se debe ser lo mas imaginativo posible.

#### 5. ¿Qué argumentos pueden adoptarse?

M: Ellos están creciendo, ¿verdad? Bueno, comunícalo, estamos creciendo, necesitamos pasar por esto, después tu vas a ver todos los productos de lo que estamos haciendo y no pienses que la gente lo sabe. “Tu eres parte importante de este crecimiento”, “ahora lo estamos haciendo, mañana veremos los frutos”, “somos

todos” mensajes de trabajo en grupo, nunca hagas cosas de que yo estoy aquí y tu estas allá. Yo siento que hay oportunidades y muchísimas cosas que hacer.

J: Como se trata de un publico bien especifico y relativamente pequeño, y lo que se esta buscando es identificar a los empleados se podrían crear un insight resaltando la importancia que tienen ellos dentro de la empresa y en el proceso de crecimiento que estan atravesando. Partiendo de ahí podrían utilizarse otros mensajes positivos: con frases celebres o de motivación, que inciten al empleado a realizar sus labores de la mejor manera posible.

6. La mayoría de los empleados no conoce la misión, visión y valores de la empresa ¿Qué se puede hacer al respecto?

M: Debería haber una inducción para todo lo que sean los nuevos empleados, el cómo depende de los medios y del presupuesto que disponen para eso. Eso es labor de recursos humanos apoyados a lo mejor, como lo hacemos nosotros con Nestle, si necesitas un video, si necesitas un folleto, necesitas algún material de apoyo, desde un bolígrafo hasta una libreta que te recuerda las cosas, un taco, medios como te digo hay hoy en día cien mil, todo dependerá de acuerdo a la necesidad y a los requerimientos del sitio. Para que le doy un taco a alguien que trabaja en una línea de producción, en la parte de taller por ejemplo, no sirve para nada, entonces si le vas a dar algo para reforzar algo de un proceso de inducción, un proceso x de comunicación, debería ser algo que sea útil para ellos. En esto nosotros con la línea 0-800 y con los principios corporativos, eso va para todo el mundo, es decir son los principios corporativos de Nestle que son tan importantes para la secretaria que trabaja aquí en Caracas como para el operario que trabaja allá en el Piñal haciendo leche. Pero que hace la diferencia, a lo mejor a la mujer de Caracas le pongo un planificador de esos de semanarios, donde tenga ahí los diez principios corporativos. Pero con los de la fabrica es súper difícil, además que es información que todo el mundo la rechaza, si yo te digo a ti que aquí esta el libro de los principios corporativos de Nestle, no te lo lees, son 200 paginas de cosas que crees que te las sabes todas y que a la gente no le interesa.

7. ¿Qué elementos gráficos se pueden utilizar?

J: Eso depende de lo que se quiere comunicar, si es un mensaje institucional tendrán que utilizarse elementos alusivos a la empresa: cauchos, camiones, el logotipo, entre otras cosas. Todo debe ser muy creativo, no es necesario seguir una misma línea de diseño en los diferentes medios que se utilicen, de esta manera llamara mas la atención cada vez que se haga una pieza nueva porque no es igual a la anterior.

8. ¿Que herramientas, apartando la remuneración económica, se podrían utilizar para estimular y motivar a los empleados?

M: Ese es un tema bien delicado, pero si se utilizan debidamente las herramientas se podría:

\_ Reconocer a las personas en medios como la cartelera podría ser una buena herramienta, siempre y cuando se especifique el por que del reconocimiento. Dar argumentos que expliquen las actividades en las que ese empleado se destaco.

\_ Generalmente la realización de cursos de capacitación para el empleado es bien acogida y representa una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

9. Los directivos reflejaron su preocupación sobre la identidad del empleado con la empresa. ¿Cómo se logra que el empleado se identifique con Eurocamiones C.A. y lo sienta como su familia?

M: El proceso de comunicación se te complica un poquito porque no es la agencia nada mas, a lo mejor son diez de una familia corta a lo mejor levantaste el teléfono y les dijiste nos vemos mañana o el sábado, pero si la boda es en Morrocoy, tu necesitas que la gente planifique, guarde un fin de semana, tienes que hacerlo con suficiente antelación para que las cosas funciones. Igual con los empleados, los empleados tienen una vida que tu no puedes controlar, si tu quieres que los empleados se involucren con la empresa, piensa en ellos como individuos, piensa en sus necesidades, no solamente “estas son las políticas de la

empresa y tu las tienes que cumplir”, piensa en ellos como personas, son gente igual que tu y que yo que por ejemplo le ponen todos los viernes le ponen la reunión cuando se tiene que ir a buscar los muchachos al colegio, o simplemente se quiere ir o se quiere ir a tomar una café con un amigo, es decir hay que pensar en la gente y esas cosas, y si tu piensas en la gente díselo, resalta como las cosas han cambiado, “nosotros pensamos en ti”, “el que nosotros pensáramos en ti hizo que las cosas cambiaran, ahora todo funciona mucho mejor, como el gobierno. “Inauguramos tantas cosas...” agarran una cámara, tienen tres ladrillos, ponen cuatro monigotes y dicen que están inaugurando una escuela en no se donde. Lo que tu repites mas de tres veces la gente ya se lo cree. Consistencia, repite el mensaje muchas veces para que la gente lo conceptualice, para que lo repita, para que la gente haga las cosas.

10. ¿Qué actividades informales podrían realizarse en Eurocamiones C.A.?

M: \_ Yo digo que la celebración de cumpleaños no se debe dejar de realizar, en este caso tiene que ser algo constante y la celebración de los mismos debe contar, en todas las ocasiones, con los mismos elementos, para que una persona no se sienta menos importante.

\_ Otra actividad podría ser organizar eventos en los que participen los empleados, pueden ser deportivos, hacer equipos de fútbol, béisbol cualquier deporte, o recreativos.

J: Existen muchísimas actividades que se pueden realizar, el único limite dependerá del presupuesto que disponga la empresa. Pero por ejemplo se podrían realizar cada cierto tiempo, almuerzos con los jefes, celebrar los cumpleaños, fiesta navideña, el día de la madre y el padre... Por el tamaño de la empresa no tienen que ser grandes celebraciones pero que por lo menos el empleado se sienta parte importante de lo que podría llamarse su segunda familia.

También creo que seria buena idea realizar eventos: de cualquier deporte o torneos de domino o cualquier otra actividad que le interese a la mayoría de los

empleados. Y como son pocos darle oportunidad de que participen miembros de la familia de los mismos trabajadores: esposas, hijos...