



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRALES
CORPORATIVAS PARA DISTRIBUIDORAS O COMERCIALIZADORAS
DE ACERO

CASO: PROAGRIN C.A.

VERGARA, Catherine

LÓPEZ, Ángela

Caracas, abril del 2016.

DEDICATORIA

A mi familia

Por ser el pilar que me ha construido, sostenido y enseñado
el significado del amor incondicional.

Catherine Vergara

Gracias a todo el equipo de Proagrin C.A. por depositar su confianza, participación y buena disposición para llevar a cabo esta investigación.

A Nazareth Sojo e Ibrahim Pazos por el asesoramiento y desempeño como apoyo fundamental durante todo el trayecto.

Agradezco también a mis amistades por su aliento, no solo en la realización de la presente, sino también en nuestra formación profesional.

Finalmente, extendiendo este agradecimiento a la Universidad Católica Andrés Bello por todo el conocimiento adquirido el cual es y será parte esencial de mi desarrollo profesional.

Catherine Vergara

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.1 Planteamiento del Problema	17
1.2 Objetivos de la Investigación	21
1.2.1 Objetivo General	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 Justificación de la Investigación	22
1.4 Delimitaciones	23
 CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	 24
2.1 Las Organizaciones	24
2.2 La Comunicación	27
2.2.1 El Mensaje	28
2.3 La Comunicación en las Organizaciones	30
2.3.1 Redes y Flujos de Comunicación Organizacional	30
2.3.2 Comunicación Institucional	32
2.3.3 Comunicación Organizacional	33
2.3.3.1 Barreras de la Comunicación Organizacional	34
2.3.4 Comunicación Corporativa	36
2.3.5 Comunicación Estratégica	38
2.3.6 Comunicación de Marketing	39
2.4 Imagen, Cultura e Identidad Corporativa	41
2.4.1 Identidad Corporativa	41
2.4.2 Imagen Corporativa	43
2.4.3 Cultura Corporativa	44
2.5 Planificación Estratégica	45
2.5.1 Planificación Estratégica en una Organización	45
2.5.1.1 Misión Corporativa	47

2.5.1.2 Visión Corporativa	48
2.5.1.3 Valores Corporativos	49
2.6 Públicos	50
 CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL	 52
3.1 Antecedentes de la Investigación	52
3.2 La Industria de la Construcción en Venezuela	56
3.3 El Sector Metalúrgico en Venezuela	58
3.4 Descripción General del Mercado Metalúrgico	60
3.5 Proagrin C.A.	61
3.5.1 Misión	62
3.5.2 Visión	62
3.5.3 Valores	62
3.6 Organigrama	63
 CAPITULO IV. MÉTODO	 64
4.1 Modalidad	64
4.2 Diseño y Tipo de Investigación	64
4.3 Sistema de Variables	65
4.3.1 Definición Conceptual	65
4.3.1.1 Procesos Comunicacionales	65
4.3.1.2 Barreras de la Comunicación Organizacional	67
4.3.1.3 Características del Público Externo e Interno	67
4.3.2 Definición Operacional	68
4.4 Unidades de Análisis y Población	75
4.4.1 Unidades de Análisis	75
4.4.2 Población	75
4.5 Diseño Muestral	76
4.5.1 Tipo de Muestra	76
4.5.2 Tamaño de la Muestra	77

4.6 Instrumentos de Recolección de Datos	77
4.7 Validez del Instrumento	78
4.8 Técnicas de Procesamiento de la Información	78
 CAPITULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	 80
5.1 Cuestionario	80
5.1.1 Variable Procesos Comunicacionales de Proagrin C.A.	81
5.1.1.1 Comunicaciones Internas	80
5.1.1.2 Comunicaciones Externas	88
5.1.2 Variable Barreras Comunicacionales	95
5.1.2.1. Físicas	95
5.1.2.2 Fisiológicas	97
5.1.2.3 Semánticas	98
5.1.2.4 Psicológicas	101
5.1.3 Variable Características de las Audiencias	103
5.1.3.1 Audiencia Interna	103
5.1.3.2 Audiencia Externa	108
5.2 Guía de Entrevistas	110
 CAPITULO VI. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	 115
6.1 Diagnósticos de la Situación	115
6.2 Definición de los Públicos de la Empresa	116
6.2.1 Público Interno	116
6.2.1.1 Empleados y Gerentes	117
6.2.2 Público Externo	117
6.3 Matriz FODA	122
6.4 Objetivos de la Estrategia	123
6.4.1 Objetivo General	123
6.4.2 Objetivos Específicos	123
6.5 Eje de Mensajes	123

6.5.1 Mensajes Clave	123
6.5.1.1 Público Interno	123
6.5.1.2 Público Externo	124
6.6 Tácticas	125
6.7 Voceros	131
6.8 Recursos Necesarios	132
6.9 Presupuesto	133
6.10 Cronograma	134
6.11 Indicadores de Gestión	135
6.12 Piezas	136
 CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 140
7.1 Conclusiones	140
7.2 Recomendaciones	142
 REFERENCIAS	 145
ANEXOS	151

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de Variables. Procesos Comunicacionales	69
Cuadro 2. Operacionalización de Variables. Barreras Comunicacionales	71
Cuadro 3. Operacionalización de Variables. Características de la Audiencia	73
Cuadro 4. Tácticas Externas de la Estrategia Comunicacional	126
Cuadro 5. Tácticas Internas de la Estrategia Comunicacional	128
Cuadro 6. Recursos Necesarios para llevar a cabo la Estrategia Comunicacional	132
Cuadro 7. Presupuesto Tentativo para llevar a cabo la Estrategia Comunicacional	133
Cuadro 8. Instrumentos de Medición de la Estrategia Comunicacional	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Canales de Información que utiliza la empresa. Audiencia Interna	81
Gráfico 2. Canales de Información que utiliza el Empleado	82
Gráfico 3. Frecuencia en las Emisiones de las Comunicaciones por parte de la Empresa. Audiencia Interna	83
Gráfico 4. Frecuencia en las Emisiones de las Comunicaciones por parte de los Empleados	83
Gráfico 5. Asertividad en las Comunicaciones Emitidas por la Empresa	84
Gráfico 6. Pertinencia en las Comunicaciones Emitidas por los Empleados	85
Gráfico 7. Medios de Comunicación más utilizados por los Empleados con respecto a los Superiores.	86
Gráfico 8. Medios de Comunicación más utilizados para la Comunicación entre Empleados	86
Gráfico 9. Medios de Comunicación más utilizados por los Jefes para con los Empleados	87
Gráfico 10. Red Formal de Comunicación	88
Gráfico 11. Red Informal de Comunicación. Audiencia Interna	89
Gráfico 12. Canales de Información que utiliza la Empresa. Audiencia Externa.	89
Gráfico 13: Canales de Información que utilizan los Clientes y Principales Proveedores.	90
Gráfico 14. Frecuencia en las Comunicaciones emitidas por Proagrin C.A. Audiencia Externa.	91
Gráfico 15. Frecuencia en las Comunicaciones emitidas por los Clientes y Principales Proveedores a Proagrin C.A.	91

Gráfico 16. Asertividad en las Comunicaciones emitidas por Proagrin C.A. Audiencia Externa.	92
Gráfico 17. Pertinencia en las Comunicaciones emitidas por Proagrin C.A. Audiencia Externa.	93
Gráfico 18. Red Formal de Comunicación. Audiencia Externa.	94
Gráfico 19. Red Informal de Comunicación. Audiencia Externa.	95
Gráfico 20. Comunicaciones Escritas en Mal Estado	96
Gráfico 21: Interferencias en la Comunicación Vía Telefónica.	96
Gráfico 22. Interferencias Comunicacionales en Reuniones.	97
Gráfico 23. Discapacidades Fisiológicas.	98
Gráfico 24. Errores de Comunicación.	99
Gráfico 25. Lenguaje con que son emitidas las Informaciones en Proagrin C.A.	99
Gráfico 26. Palabras y Comprensión en las Informaciones en Proagrin C.A.	101
Gráfico 27. Problemas Personales entre Compañeros de Trabajo.	102
Gráfico 28. Problemas Personales entre Empleados y Superiores.	102
Gráfico 29. Problemas con Cualquier Representante de la Empresa Proagrin C.A.	103
Gráfico 30. Nivel de Instrucción. Audiencia Interna.	104
Gráfico 31. Posición dentro de la Empresa. Audiencia Interna.	104
Gráfico 32. Internet en el Lugar de Trabajo.	105
Gráfico 33. Competencias para Operar Equipos Electrónicos.	106
Gráfico 34. Competencias en Programas Electrónicos.	107
Gráfico 35. Intereses. Audiencia Interna.	107
Gráfico 36. Eficiencia y Efectividad en la emisión de Comunicaciones por parte de la Empresa.	108
Gráfico 37. Frecuencia en la Actualización de Información por parte de la Empresa.	109
Gráfico 38. : Dificultades de Comunicación con la Empresa.	110

Gráfico 39. Lealtad a la Empresa.	111
-----------------------------------	-----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Proceso de la Comunicación	27
Figura 2. Organigrama de la Empresa	62
Figura 3. Matriz FODA	122

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRALES
CORPORATIVAS PARA DISTRIBUIDORAS O COMERCIALIZADORAS
DE ACERO
CASO: PROAGRIN C.A.

Tesistas: López, Ángela.
Vergara, Catherine.
Fecha: Abril, 2016.

RESUMEN

La presente investigación se centró en la importancia de la estrategia comunicacional como recurso empresarial, y por ello propuso un diseño de estrategia integrada, utilizando como motivo de estudio la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A., ubicada en tres puntos de la geografía nacional: Distrito Capital, Estado Aragua y Estado Monagas. Metodológicamente, está planteada en la Modalidad IV referida a las estrategias comunicacionales y sub-modalidad II, concerniente al diseño de la misma. Además se enmarca en el tipo de investigación descriptiva – de campo con enfoque no experimental, la población estuvo basada en 40 sujetos para la audiencia interna, y 10 empresas como audiencia externa. En cuanto a la muestra, se trabajó con el 100% de los sujetos integrantes de la audiencia interna porque conforman la población total, en cambio se escogió al azar las empresas que conformaron el público externo, según el criterio del investigador. De la aplicación del cuestionario y la guía de entrevistas se obtuvo el diagnóstico inicial, el cual se centró en debilidades relacionadas con la planificación y emisión de mensajes, lenguaje con que es estructurado y concienciación con respecto a las audiencias. De allí, las conclusiones giraron en torno a ratificar los valores de la cultura corporativa, específicamente confianza y compromiso a partir de técnicas que incluyen el contacto cara a cara y la comunicación vía medios electrónicos, aunque no se descartó el uso de vías telefónicas. Las recomendaciones, se enfocaron en la importancia de crear efectivas estrategias comunicacionales, teniendo presente el tipo de público al cual van dirigidas las informaciones, y reforzando la identidad corporativa en todo momento.

Descriptor: Proceso de la comunicación, estrategia comunicacional, diseño, identidad corporativa.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la noción de empresa y los sistemas que la componen se han visto en la necesidad de cambiar paradigmas, a fin de concienciar, que todas las áreas administrativas son tan importantes como el producto o servicio a ser comercializado. A propósito de esto, Penfold y Vainrub (2011) indican con respecto a la gestión empresarial que "...hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico" (p. 42). Por consiguiente, la gestión empresarial incluirá desde la parte administrativa hasta el último eslabón del proceso de comercialización del producto o servicio a vender.

A propósito de esto, Villegas (2011) señala que desde la revolución industrial iniciada a finales del siglo XIX y hasta bien entrada la mitad del siglo XX, la prioridad para el empresario era el producto, por lo tanto, era relegado el recurso humano, la estructura administrativa era mínima, entre otras características. No obstante, grandes corporaciones internacionales a mediados de los años 80' emprendieron reformas importantes dentro de sus organizaciones para dar reconocimiento al talento humano.

Dentro de este marco, es posible acotar que hubo una incorporación de herramientas que con el paso del tiempo, se volvieron indispensables para la mejora progresiva tanto de los procesos internos de la organización empresarial, como de la comercialización en sí misma, y una de las más importantes lo sin dudas el uso estratégico de la comunicación. Expertos como Carl Marx (1865) y Theodor Adorno (1969), ya advertían sobre las amenazas de las comunicaciones como vehículo para el consumo de productos masificados, y su enorme influencia a través de los medios para modificar patrones. No obstante, dicha influencia fue seriamente estudiada por teóricos como Henrique Andrade (2005), en función del provecho en otras disciplinas como la administrativa, para comprobar que efectivamente tenían impacto los mensajes emitidos y eso era un gran punto a favor sobre todo a nivel de gerencia,

pues era posible controlar las informaciones y con ello conducir tanto a empleados como público meta, al logro de objetivos.

Entendiendo esto, se volvió prioridad la creación y planificación de estrategias comunicativas para impulsar la empresa al logro de objetivos exitosos, pero no siempre fueron fructuosas estas experiencias, ya que se observan grandes debilidades en el proceso, que lejos de optimizar, crean un clima de caos organizacional que se transmite al usuario, lo que termina por alejar a los diferentes grupos de la identidad corporativa de la compañía, y ello repercute negativamente tanto en la rentabilidad económica y financiera, como en la comercialización. Por ello, el presente documento tiene como objetivo central, destacar la importancia de la estrategia comunicacional a los fines empresariales, sus beneficios, y lo preciso de la planificación de los mensajes conociendo previamente los públicos a los que va orientado.

Para ello, se plantea la creación de un diseño de estrategia comunicacional integrada en la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A., la cual tiene tres sedes en punto geográficos estratégicamente posicionadas entre sí, los cuales son Distrito Capital, Estado Aragua y Estado Monagas, ya que la empresa está presentando fallas en el particular, que están interfiriendo con el normal funcionamiento del clima laboral, y el desenvolvimiento de procesos con el público externo. De acuerdo con esto, se estructura éste trabajo especial de grado en las siguientes partes:

Capítulo I, El Problema: Comprende el planteamiento, que como su nombre lo indica hace referencia al problema de investigación abordando al objeto de estudio desde la arista más general a la particular, asimismo, se define el objetivo general y los objetivos específicos, para luego justificar cubriendo la visión del investigador, importancia social y cómo el tema planteado contribuirá con el acervo del conocimiento. También se incluyen en este apartado las delimitaciones del diseño aquí presentado.

Capítulo II, Marco Teórico: Constituido por las bases teóricas, las cuales se convierten en la explicación de las variables que intervienen en la problemática, analizadas por expertos en el tema.

Capítulo III, Marco Conceptual: Aquí se exponen los antecedentes de la investigación, el contexto que rodea el objeto de estudio y las características de la empresa seleccionada, a fin de determinar la cultura organizacional.

Capítulo IV, Método: Aquí se expone el marco metodológico con el cual es elaborada la investigación, estructurado por la modalidad, tipo y diseño de la investigación, sistema de variables, unidades de análisis y población, diseño muestral, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento de la información.

Capítulo V, Presentación y Análisis de los Resultados: Como su nombre lo indica, refiere a los resultados obtenidos del proceso que se ha llevado hasta ese punto, a partir de los instrumentos de recolección de datos seleccionados.

Capítulo VI, Estrategia Comunicacional: Aquí, se expone todo lo concerniente al diseño, tomando en cuenta desde la planificación estratégica del mensaje, hasta los públicos que va dirigido y los indicadores de gestión para la evaluación posterior.

Conclusiones y Recomendaciones: Se trata de las consideraciones hechas por el autor producto del análisis de la bibliografía presentada, y los datos aportados en el instrumento de recolección de datos, las cuales servirán de referentes para futuras investigaciones.

CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La comunicación, no es otra cosa que intercambio de información, no obstante, tiene lugar a través de un proceso. Expertos en el área de las comunicaciones, tales como Dennis MacQuail (1935) o David Berlo (1929), han determinado que es necesaria la interlocución entre emisores y receptores, que manejen el mismo código o lenguaje y utilicen un canal para ello. De ahí, que la comunicación no sólo sea producto del habla o la escritura, sino que refiera a todo tipo de acciones que transmitan un mensaje, y este sea entendido para posteriormente generar una respuesta.

Entendiendo esto, es posible señalar que la tecnificación del proceso comunicativo, ha generado matrices que cooperan en la reproducción del mensaje, de manera que entre emisores y receptores, puedan establecerse respuestas acordes con un contexto de forma eficiente. Esto es posible, gracias a la creación de estrategias que permiten no solo fluidez en la transmisión de dicho mensaje, sino que ocurra un intercambio productivo entre sujetos con respecto a una temática planteada. Al respecto, Tironi y Cavallo (2004), definen la estrategia comunicacional como:

...una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, y en gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, y de intervención sobre una situación establecida. (p. 39)

Por consiguiente, se trata entonces de la planificación de métodos que contribuyan con una comunicación eficiente, en función de incentivar toma de decisiones utilizando para ello diferentes tipos de recursos, los cuales pueden ser tecnológicos, escritos, instrumentales, entre otros. Cabe señalar, que el uso de

estrategias comunicacionales se ha convertido con el pasar de los años, en un lugar común con respecto a la transmisión de contenidos. En ese sentido, uno de los aliados claves para la reproducción de estrategias lo es sin dudas la revolución tecnológica, la cual gana cada día más espacios dentro de la cotidianidad. Al respecto, Huidobro (2014), asegura que “...la expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos, residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí” (p. 3). En efecto, es posible la interconexión porque cada vez se sofistican los canales, a la vez que se asimilan como parte de la cotidianidad al punto de volverlos herramientas de fácil uso, pero con altos niveles de complejidad para que efectivamente el mensaje sea transmitido, decodificado y reproducido.

Entonces, tal como diría Theodor Adorno (1969), se ha creado la necesidad del consumo y esto incluye claramente la comunicación entre los sujetos, de allí la popularización de herramientas como correos electrónicos, aplicaciones dirigidas a un intercambio cada vez más real con la posibilidad de enviar fotografías y demás archivos, grupos virtuales de reunión, entre otros. Pero todos los instrumentos antes citados, no son más que estrategias comunicacionales, pues están dirigidos a propiciar una comunicación efectiva entre sujetos, sin importar los mensajes que intercambien. Son mecanismos que permiten la emisión y codificación del mensaje a múltiples receptores, con la certeza de que éste tendrá un retorno, continuando de esta forma el ciclo comunicativo.

Dentro de ésta perspectiva, es posible acotar que muchos sectores de la sociedad se valen de estrategias comunicacionales para el mejor desenvolvimiento de sus procesos, un buen ejemplo lo es el ámbito empresarial. Idalberto Chiavenato (1936) ha aportado grandes teorías con respecto al mejoramiento de los procesos que se realizan dentro de una compañía, dando gran peso al Talento Humano, no como unidad o departamento en sí mismo, sino considerándolo desde la masa de trabajadores, y la importancia de mantener una buena comunicación entre jerarquías y similares. Por consiguiente, este autor ha desarrollado hipótesis exitosas con respecto a los beneficios de la buena comunicación en el ambiente laboral, e insta desde su

perspectiva académica, a la implementación de recursos que faciliten los procesos comunicacionales.

De acuerdo con esto, la estrategia comunicacional se convierte en un arma útil dentro de la organización empresarial, ya que se planifican las acciones para lograr una comunicación eficiente, tanto entre empleados, entre departamentos o áreas de trabajo, y finalmente entre las partes de la organización con la directiva, de manera que los mensajes sean explícitos y sin cabida a malas interpretaciones, que luego puedan generar trastornos en el ambiente laboral, entre otros malestares. Tironi y Cavallo (2004), aseguran que también es posible la implementación de estrategias comunicacionales dirigidas al público consumidor, pues todo dependerá de los objetivos comerciales que persiga la empresa, por consiguiente, manifiestan que:

Al desarrollar su estrategia al respecto, el patrocinador debe establecer los objetivos de comunicaciones primarios. Éstos podrían consistir en la creación de conciencia sobre la existencia de un servicio, la promoción de las ventas de un producto, la motivación (o desmotivación) de ciertas prácticas, la atracción de clientes hacia tiendas minoristas, la reducción de la disonancia posterior a la compra, la creación de buena voluntad o una imagen favorable, o cualquier combinación de éstos y otros objetivos en materia de comunicaciones. (p.306).

Cuando el proceso se masifica de esta forma, ya no se habla de estrategia comunicacional sino de comunicaciones corporativas, debido a que incluyen varios tipos de públicos, y las informaciones, van dirigidas de forma específica a cada componente, de manera que el proveedor no debe saber las políticas internas de la empresa para con los empleados y viceversa, los empleados no deben saber detalles de negociaciones con el proveedor. Evidentemente, esto es manejado en su totalidad por la directiva, y de allí la importancia por concebir y planificar el mensaje de forma estratégica.

Ahora bien, la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A. es una empresa que comercializa tuberías de primera calidad en todas sus dimensiones y especificaciones: estructural, conducción de fluidos, eléctrica, cercas, líneas de

láminas de acero, cabillas, barras, láminas galvanizadas, techos con recubrimiento de epóxidos, pinturas para recubrimiento metálico, electrodos y discos; para la industria metalúrgica y de construcción. Con más de 13 años en el mercado, el crecimiento como organización empresarial ha sido paulatino, pues actualmente cuenta con tres sedes equidistantes en sí mismas: Caracas – Distrito Capital, Maturín - Estado Monagas y La Victoria – Estado Aragua. A nivel de comunicaciones, lo ideal es que exista buen intercambio de información entre cada una de las sedes, tanto a nivel interno como externo, teniendo presente la efectividad y eficiencia en los mensajes transmitidos. Asimismo, entre directivos deben manejarse los mismos lineamientos, tomando en cuenta que las sucursales se conectan entre sí, además de con sus proveedores, clientes más importantes y trabajadores de forma global, por lo tanto se manejan diferentes tipos de audiencias y en consecuencia diversidad de mensajes.

En este sentido, es posible señalar que la empresa en cuestión emite informaciones a través de canales actualizados al contexto de la revolución tecnológica antes citada, pues existe una página web interactiva que informa a la comunidad en general sobre diferentes tópicos sobre la comercialización de sus productos, ya que es explícita la oferta comercial, algunas informaciones de interés económico, entre otros asuntos, sin embargo, deja en evidencia la falta de unificación de criterios como estrategia comunicacional.

Aun cuando las organizaciones pueden no estar conscientes de ello, constantemente emiten informaciones a sus públicos a través de diferentes herramientas, y por lo general no tienen parámetros establecidos para canalizar la emisión de forma favorable, y esto podría convertirse en un riesgo si no se establece estratégicamente. Por lo tanto, una estrategia comunicacional integrada puede lograr canalizar la información que emite la organización, de manera que se produzca un intercambio de información eficiente y sin cabida a distorsiones, acordes con la identidad de la empresa y sus valores corporativos.

De acuerdo con todo lo expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos comunicacionales de la empresa Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.?

¿Qué tipo de barreras de comunicación enfrenta la empresa Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.?

¿Cómo es el perfil de las audiencias externas e internas de la empresa Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación integral corporativa para comercializadoras o distribuidoras de productos de acero. Caso: Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer los procesos comunicacionales de la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.
- Identificar las barreras de comunicación dentro y fuera de la empresa Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.
- Describir el perfil de las audiencias externas e internas en la empresa Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

La comunicación se ha vuelto una herramienta imprescindible en el ámbito empresarial, pues es creciente la preocupación de la directiva porque se logre de manera efectiva entre sus empleados, y con todos aquellos actores que considere pertinente a los fines de sus metas comerciales. Las estrategias comunicacionales corporativas, no solo se transforman en las mejores alternativas para lograr tal fin, pues adicionalmente, traen múltiples beneficios que según Mínguez (2009), se traducen en mejor clima laboral, entendimiento a cabalidad de los lineamientos generados desde la directiva a todas las áreas de la organización, un contacto más próximo con los agentes externos más importantes según los intereses de la empresa, entre otros.

De acuerdo con esto, la presente investigación se justifica en la necesidad de establecer comunicaciones certeras y efectivas en el ámbito laboral externa e internamente, ya que ello contribuirá a la mejora de los procesos de forma general. Por consiguiente, se tomó como modelo de estudio la empresa Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A., la cual tiene tres sedes en diferentes puntos del país, y en consecuencia, trabaja con diversidad de audiencias. Entonces, el sentido es crear una estrategia integrada que permita la eficiencia en la trasmisión de la información, de manera que tanto empleados, como proveedores y clientes en general, puedan enterarse de lineamientos tomados por la directiva de forma útil y eficiente.

Tomando en cuenta que la empresa en cuestión, ha operado durante largo tiempo sin un plan comunicacional concebido de acuerdo a sus necesidades, el presente proyecto factible se convierte en un incentivo para desarrollar estrategias que fortalezcan las comunicaciones corporativas, dando cuenta de la importancia de generarlas al resaltar los beneficios y principales ventajas. Para el profesional en Comunicación Social, la problemática aquí planteada resulta un punto común no sólo en el ámbito empresarial, en todos los sectores es posible palpar niveles de comunicación no eficientes, que deben ser atacados para generar mejores respuestas

en el público receptor, y la planificación del mensaje será clave para impedir la tergiversación del mismo.

1.4. Delimitaciones

La presente investigación, se centra en conocer los procesos comunicacionales que posee la empresa, y esto implica indagar en los medios por los cuales se comunica con sus diferentes audiencias y los mensajes que transmite. Por consiguiente, no está relacionada de forma alguna con las tácticas publicitarias o a nivel de mercadeo, que puedan implementarse a través de canales diferentes a los que se plantean en la propuesta. Entonces, se persigue la detección de las barreras comunicacionales que afectan a la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A., con el fin de mejorar el proceso comunicativo entre los públicos internos y externos, luego de conocer las características de los mismos. Asimismo, se trabajará con las tres sedes de la compañía a fin de realizar una estrategia comunicacional integrada.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

Ballestrini (2010), señala que el marco teórico o conceptual “consiste en dar el significado según el contexto a los principales conceptos, expresiones o variables involucradas en el problema formulado” (p. 43). De acuerdo con esto, a continuación se presentarán las bases teóricas referentes a la problemática planteada en el capítulo I, a fin de conocer tanto el objeto de estudio, como la realidad que lo circunda.

2.1. *Las Organizaciones*

Según el Diccionario de la Real Academia (2013), el término organización viene del vocablo griego *órganon* que significa instrumento. Desde el punto de vista de las Ciencias Sociales, son muchas las definiciones que surgen para organización, entre ellas Mínguez (2008), indica que son un grupo de personas que persiguen el logro de una meta, siguiendo lineamientos que posiblemente estén atados a una ideología específica. Por otra parte, Litterer (2009) asegura que las organizaciones “son invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma no podría obtener” (p.6).

De acuerdo con lo anterior, es posible acotar que las organizaciones son sistemas orientados al logro de metas y objetivos por medio de la gestión del talento humano, y el uso de recursos materiales, humanos y financieros, acordes con la razón de ser de la misma. Chiavenato (2014), afirma que las organizaciones pueden ser de carácter social, económico, político, militar, tecnológico, ambiental, cultural y empresarial. Todas estas se explican a continuación:

- **Organización Social:** De acuerdo con López (2011), la organización social “está constituida por grupos de personas que interactúan entre sí a partir de intereses compartidos” (p. 72). Por consiguiente, estos sujetos mantienen determinadas ideas, visiones del mundo, sentidos de convivencia o de

sobrevivencia, para así generar identificaciones y poder alcanzar objetivos sociales, a beneficio de grupos, comunidades o población en general.

- **Organización Económica:** Para Chiavenato (2014) se trata de instituciones orientadas a atender un conjunto de procesos, actividades y tareas orientadas a determinar realidades económicas, que satisfagan necesidades de grupos de personas o de la sociedad en su conjunto, en función de la estabilidad económica.
- **Organización Política:** Según Penfold y Vainrub (2011), “...es la agrupación social producto de una realidad histórico-social, y se expresa a través de elementos subjetivos o inmateriales y objetivos o materiales” (p. 84). Al respecto, el autor antes señalado afirma que los elementos inmateriales a los cuales se refiere el autor, constituyen factores estructurales, relacionados estos con historias de vidas individuales y colectivas. Mientras que los elementos materiales, implican asuntos de carácter orgánico y normativo, de personas que expresan de forma institucional una ideología o un estado de conciencia del pueblo, en torno a determinados asuntos públicos y de interés general.
- **Organización Militar:** Según Chiavenato (2014), “se refiere al conjunto de personas agrupadas como miembros, instalaciones e instituciones que forman parte de las fuerzas armadas de una nación o país” (p. 69).
- **Organización Tecnológica:** Para López (2013), las organizaciones tecnológicas son “...un modelo organizado de conocimientos científicos y empíricos para la producción, comercialización y uso de bienes y servicios, con fines sociales o económicos” (p. 45).
- **Organización Ambiental:** De acuerdo con Penfold y Vainrub (2011), las organizaciones ambientales están orientadas al desarrollo de actividades,

producción de bienes y servicios, que puedan interactuar con el medio ambiente o estén a fin de mantener el equilibrio ecológico.

- **Organización Cultural:** Para Chiavenato (2014) “...es la agrupación de personas, agentes, creadores e instituciones que de manera estructurada articulan finalidades y objetivos en lo cultural” (p. 75). Bajo ésta perspectiva, se trata entonces de la administración, planificación y coordinación de la gestión cultural, con el fin de conservar, mantener y producir bienes o servicios culturales, que satisfagan las necesidades de comunidades o sociedades en el particular.
- **Organización Empresarial:** Para López (2013), la organización empresarial puede ser una institución o industria dedicada a la actividad o persecución de fines económicos o comerciales, en función de satisfacer necesidades de bienes y/o servicios de consumidores o usuarios, asegurando que sus inversiones mantengan el funcionamiento de la estructura productivo-comercial de una sociedad.

Tomando en cuenta la última definición, cabe decir que la organización empresarial se ha convertido en la base de la economía mundial, pues según Chiavenato (2014), “se han creado mercados a partir de distintas razones comerciales, y todos en conjunto forman una plataforma que permite la fluidez del dinero en productos y servicios destinados a ser consumidos” (p. 118). Por consiguiente, es importante que se creen estrategias efectivas para garantizar la competencia entre empresas, otorgando igualdad de oportunidades para la participación, e incluso concesiones en impuestos y demás mecanismos económicos para ayudar a la multiplicación del mercado. No obstante, cada compañía en individual deberá establecer sus parámetros de trabajo, tanto internos como externos con respecto a sus similares para ganar la preferencia del consumidor, ya que de ello

dependerá su fortalecimiento comercial y su permanencia en el mercado para el cual compete.

2.2. La Comunicación

Barquero (2002), define claramente la comunicación como:

...un proceso a través del cual un individuo u organización (emisor) transmite estímulos simbólicos (palabra oral o escrita, o comunicación no verbal-gestos) a fin de modificar el comportamiento del otro (receptor), que a su vez le indicará mediante una respuesta que ha recibido esta información. (p. 115)

Técnicamente, es posible visualizar el proceso antes descrito de la siguiente forma:

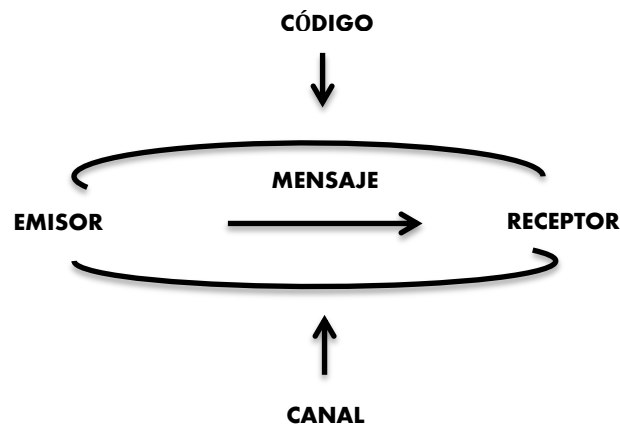


Figura 1: Proceso de la Comunicación.

Fuente: Los Autores (2016).

Barquero (2002) señala además que también influye el contexto en el que es emitido el mensaje, ya que terminará por dar sentido o coherencia a lo que se quiere transmitir. Entonces, el proceso comunicativo refiere a decodificaciones de múltiples mensajes, los cuales deben ser comprendidos en su totalidad para que se genere así un intercambio efectivo entre sujetos. En cuanto a los códigos y canales, Barthes (1971) propone en su teoría de la semántica y la semiótica que los signos y

símbolos permiten la interlocución sin importar si se produce de forma oral, escrita, gesticular, entre otros, siempre y cuando tanto emisor como receptor manejen los mismos significados. Este autor asegura que la lengua como sistema, “es producto de códigos creados por los individuos para poder comunicarse, pero recoge una problemática de sentidos porque no se trata nada más de cómo se articulan las palabras, sino de la combinación de las mismas” (p. 118). Esto tiene como trasfondo un sistema de comunicación implícito, que denota no el significado en peso de la palabra sino de los remitentes de la oración ya conformada.

Asimismo, Barthes (1971) señala que los signos, se encuentran en el plano de significantes y los símbolos en el de significados, o en la idea de una imagen y un concepto, sin embargo “...es una realidad de dos caras, pues los signos son ambivalentes a la hora de establecer significados, pues un objeto no es referido solo por el hecho utilitario que éste posea, sino también porque remite a contextos diferentes” (p. 121). Es decir, las palabras refieren a muchos más significados que sus definiciones explícitas, ya que se crean planos de significación implícita que se entrelazan en el proceso comunicativo.

Teniendo presente el anterior planteamiento, es posible indicar que la comunicación no es simplemente un proceso cíclico de intercambio de mensajes, pues tal como diría Barthes (1971) “es producción de sentidos desde el momento en que estos son decodificados, al ser capaces de generar nuevas matrices de razonamiento a partir de un impulso inicial” (p. 130). Por consiguiente, lo que permite la evolución individual y social de los sujetos, es justamente la capacidad de transformar el pensamiento desde su posición como ser social, y su responsabilidad como agente creador de su propio entrono.

2.2.1 El Mensaje

Scheinsohn (1998) define puntualmente al mensaje como “el resultado comunicacional esperado o mensaje síntesis respecto de un público. No es una pieza comunicacional concreta sino la explicitación de un propósito” (p.178). Entendiendo

esto, resulta conveniente recordar que dentro del proceso de comunicación lo más importante es el mensaje, pues es el sentido del contacto entre el emisor y el receptor. No obstante, para que la comunicación sea efectiva, será necesaria la interacción de varios elementos, ya que para la transmisión del mensaje hace falta que ambos sujetos manejen el mismo código, entiendan el canal por el cual se transmite y cuál es el contexto del mensaje que está siendo difundido.

A propósito de esto, Robbins (2005) afirma que el mensaje debe cumplir con cuatro requisitos para que la comunicación sea efectiva, los mismos se describen según la opinión de este autor de la siguiente forma:

- Direccionalidad en el mensaje: Esto refiere que la comunicación debe producirse de la forma más directa posible entre emisores y receptores, a fin de evitar informaciones erradas por malas interpretaciones por la aparición de intermediarios.
- Especificidad: Se trata de conseguir los códigos correctos para la transmisión del mensaje y contextualizarlo de forma simple y certera para mayor comprensión del receptor.
- Fácil comprensión: Tal como su nombre lo indica, la divulgación del mensaje debe ser clara y simple, para ello, desde la planificación el emisor debe analizar el receptor de su mensaje y en base a esto, elaborar un contenido adaptado a las condiciones de comprensión de dicho receptor.
- Diagnóstico oportuno en el envío del mensaje: Se trata de la capacidad para transmitir mensajes a tiempo, es decir, la inmediatez para reproducir la información de forma oportuna.

2.3 La Comunicación en las Organizaciones

2.3.1 Redes y Flujos de Comunicación Organizacional

Según Scheinsohn (1998), “Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa” (p. 98). Cabe recordar, que un canal de comunicación permite la transmisión de la información desde un punto A hasta un punto B, utilizando como vías la oralidad, la escritura, la simbología, entre otros. Libaert (2008), afirma que existen redes formales e informales de comunicación, en donde las redes formales son generalmente verticales, es decir, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con comunicaciones de las tareas empresariales. No obstante, las redes informales son indistintas a nivel direccional, siempre y cuando se satisfagan las necesidades de comunicación entre grupos de personas.

A propósito de ello, Mínguez (2008) asegura que tanto redes formales e informales tienen canales de comunicación que igualmente corresponden con esta tipificación. Por consiguiente, el autor antes citado considera que los canales formales de comunicación “cruzan (o deberían cruzar) el organigrama de la empresa siguiendo cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal” (p. 92). Esto ya refiere con los flujos de comunicación, los cuales según Robbins (2005) se explican de la siguiente forma:

- Ascendente: esta comunicación va de los empleados de menor rango a los de mayor rango, se desarrolla de una manera más o menos formal dependiendo de la cultura organizacional de la compañía u organización.
- Descendente: se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados.

- Horizontal: la comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional.
- Diagonal: es la [comunicación] que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles comunicacionales.

Cada uno de estos recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, además de que responden a objetivos particulares, que para Muñoz (2008) son construcción de identidad, consenso, participación, *feed-back*, cohesión, trabajo en equipo, entre otros. Esto es posible gracias a la planificación estratégica de la información desde la gerencia, ya que los directivos, son los únicos responsables de la transmisión de los contenidos y la efectividad en la reproducción de la información.

Con respecto a los canales informales de comunicación, Scheinsohn (1998) indica que no son planeados. A pesar de que en cierto sentido utilizan los canales formales de comunicación, la informalidad en la que es transmitida la información sobrepasa la estructura de la organización, abriendo canales alternativos por donde hacer circular su propio contenido. Mínguez (2008) afirma que un ejemplo claro lo es el rumor, el cual se genera a partir de una información oficial, pero reinterpretada o decodificada con distorsiones, ocasionando trastornos en el flujo continuo de comunicación efectiva. Para evitar estas situaciones, muchos modelos de redes han apostado por la comunicación unidireccional, es decir, aquella emanada directamente de la directiva hacia los demás componentes de la organización, lo que en la opinión de Muñoz (2008), “les impide aprovechar en su totalidad el potencial y las ideas que pueden aportar sus empleados. Así, la comunicación termina por centrarse en los canales convencionales (léase: formales y descendentes), eliminando el *feed-back* y los canales alternativos” (p. 99).

En efecto, la solución no estriba en eliminar todo canal de información informal que se presente, porque efectivamente son contenidos circulando que no tienen por qué ser vistos de forma negativa. Bajo ésta perspectiva, Robbins (2005) señala que “allí radica la importancia de trabajar desde la prevención y analizar el

estado, magnitud y funcionamiento de las redes” (p. 269), pues la idea es planificar políticas de comunicación exitosas, que tengan como vínculo la concepción de estrategias certeras.

2.3.2 Comunicación Institucional

García - Orosa (2006) entiende por comunicación institucional “aquella caracterizada básicamente por la obligación de informar y ser transparente para el ciudadano, y es realizada fundamentalmente por las administraciones públicas” (p. 75). Es considerada una herramienta importante dentro de la gestión empresarial, ya que las informaciones se conciben en el seno de la compañía, y son expuestas a sus públicos, de acuerdo a los roles y posiciones que ocupan los receptores en la cadena comercial. De acuerdo con (2001), los antecedentes de la comunicación institucional se remonta al papel de la empresa dentro del contexto social, y su importancia no solo para el ámbito económico, sino como nuevo elemento que define a los sujetos, a partir de las necesidades que manifiestan y la capacidad de los empresarios para satisfacerlas.

A nivel administrativo, comenzó a tener peso la opinión de los públicos con respecto a los bienes y servicios que se ofrecían, dando paso al concepto de responsabilidad social empresarial, la cual según Huidobro (2014), establecía un nuevo paradigma en donde la comunicación se convertía en un aliado, y grandes empresas comenzaron a notar que de acuerdo a su acción social, conseguían más aceptación en el público consumidor. Es allí cuando nace la importancia del comportamiento corporativo, pues se determina el aumento o disminución de las ventas según las informaciones emitidas del proceder empresarial. Tironi y Cavallo (2004), afirman que:

...no es casual la coincidencia de la generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial. “La libertad de información y libertad de mercado están estrechamente relacionadas, una

favorece a la otra. La información impulsa la relación oferta-demanda, el mercado estimula el flujo de informaciones. (p. 75)

De acuerdo con esto, conviene decir que la comunicación comenzó a formar parte de la estructura de la empresa, porque se percibió la importancia de la estrategia comunicacional, como base para estrechar la economía de mercado con las necesidades del consumidor. Por consiguiente, fue el momento de establecer identidades empresariales a partir de sus valores y objetivos comerciales, pues la opinión del cliente, sería determinante para anclarla en el mercado por el cual competía. Robbins (2005) afirma que “Aquí ya se asoma el papel fundamental de la directiva en la emisión de las informaciones y su responsabilidad en la transmisión del mensaje” (p. 78), de manera que la opinión que se forme el público con respecto a la empresa, dependerá de la estrategia corporativa aplicada y la intencionalidad de la gerencia en la creación de dichos mensajes.

2.3.3 Comunicación Organizacional

Para Manning (1992) la comunicación organizacional, “...es el estudio de los datos de un mensaje que pasa transversalmente - dentro, a través y fuera - de una organización y que incluye el estudio de la parte no-informativa que conforma el mensaje” (p. 98). Tiene antecedentes en la comunicación institucional, no obstante, en la estrategia se unifican aún más los criterios en función de las audiencias a las que será transmitido el mensaje, y afina la intencionalidad de la gerencia tomando en cuenta la identidad corporativa. En este sentido, la planificación se vuelve la herramienta clave para establecer las bases de la comunicación organizacional, que de acuerdo con Muñoz (2008), se lleva a cabo a través de cinco pasos: análisis diagnóstico, comité de comunicación, objetivos de la comunicación, estrategias y el establecimiento de acciones concretas.

Con respecto al análisis diagnóstico, Mínguez (2008) afirma que “se estudian todas las potenciales audiencias, tanto internas como externas en función de contextualizar el entorno de la empresa” (p 35). Por consiguiente el autor señala que

se realiza una investigación de campo que defina el perfil del público meta de la compañía, asimismo, se elaboran herramientas para determinar el nivel de comunicación entre empleados y su interconexión con las diferentes áreas de la empresa. Por último, se realiza una investigación del alcance comercial de la competencia en las diferentes audiencias.

Para Caprotti (2009), el comité de comunicación no es otra cosa que “...el equipo de profesionales en el área de las comunicaciones encargados de determinar las directrices en conjunto con la directiva de la compañía” (p. 2). Entonces, refiere al talento humano capaz de orientar con eficiencia, las comunicaciones tanto internas como externas a las diferentes audiencias, a fin de poder establecer relaciones certeras entre cada uno de los miembros que integran la organización, y desde el todo al exterior. Es allí cuando nacen los objetivos de la comunicación, pues Muñoz (2008) indica que es la concepción de la estrategia de forma general, pues las metas que se planteen, generarán tareas a cumplir para de esta forma diversificar el mensaje en áreas o departamentos focalizados.

En cuanto a las estrategias y acciones concretas, Caprotti (2009) señala que corresponderán con la intencionalidad de la directiva, pues si bien pueden contar con profesionales en el área de las comunicaciones capaces de aportar sugerencias, “para determinar una planificación efectiva de las actividades a seguir, son los directivos los únicos encargados de manipular las informaciones que serán transmitidas” (p. 4). Todo debe estar mancomunado con la identidad corporativa y la esencia comercial de la misma, ya que las acciones ratificarán los mensajes emitidos.

2.3.3.1 Barreras de la Comunicación Organizacional

Para Barquero (2002), es muy común que en el proceso de comunicación existan barreras o ruidos que causan ciertos problemas en el momento de la transmisión y recepción del mensaje. Por consiguiente Krohling (2002), define las barreras de comunicación como “problemas que interfieren en la comunicación y las dificultan (...) las barreras generales o comunes pueden ser de naturaleza física,

fisiológica, semántica o psicológica” (p.74). Con respecto a las barreras físicas, Barquero (2002) destaca que se trata de las circunstancias en las que se emite el mensaje que impiden la comunicación, es decir ruidos, iluminación, distancia, o cualquier otro tipo de debilidad que permeen distorsión en la información a transmitir. En cuanto a las barreras fisiológicas, Krohling (2002) asegura “que son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.)” (p. 77). De esta forma, la comunicación se distorsiona porque existen fallas en la recepción del mensaje, dificultando con ello la generación de una respuesta coherente y acorde con lo transmitido por el emisor.

Las barreras psicológicas según Jiménez y Rodríguez (2011):

Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee. (p. 75)

En la opinión del autor antes citado, esta es una de las barreras comunicacionales más comunes y generadora de controversias, ya que refiere directamente a la mala interpretación de informaciones emitidas, generadas por empatías o antipatías entre los sujetos. Es así, como se crean redes de comunicación informales a partir de datos erróneos, lo que termina afectando el normal desenvolvimiento de los procesos empresariales, con fuerte repercusión en la comercialización del producto o servicio en cuestión. Por último se encuentra la barrera semántica, la cual según Huidobro (2014):

Es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o

no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje. (p. 118)

Esto es igualmente otro caso de mala interpretación pero esta vez de códigos más que de percepción, remite a significantes y significados. En estas situaciones, es de gran utilidad aclarar el contexto en el que se emite el mensaje, de manera que el receptor entienda a cabalidad la información transmitida. Una de las consecuencias de la deformación del mensaje por barreras semánticas citadas por Barquero (2002), es que propicia revoluciones laborales por tergiversación de lineamientos, trastornos en la percepción corporativa de audiencias externas entre otros problemas.

2.3.4 Comunicación Corporativa

El concepto de comunicación corporativa puede entenderse como la evolución de la comunicación institucional, pues como diría Muñoz (2008), “...es todo lo que una empresa proyecta, desde lo “físico” (logo, símbolos) hasta el estilo y la personalidad de la misma. (p. 70). Por otra parte Mínguez (2008), indica que “...se trata del manejo de todos los factores que influyen en la construcción de la imagen de la organización. Manejo de los intangibles empresariales.” (p.28). Entonces, por comunicación corporativa se entiende todos aquellos elementos que estructuran la identidad de la empresa, pues se manejan los conceptos comerciales a partir de la visión, misión y objetivos, lo cual generará la formulación de opiniones tanto de los públicos internos como externos.

La comunicación corporativa se trata de todo lo que la empresa dice de sí misma, y del como esos contenidos pueden llegar eficientemente a todas las audiencias, las mismas que han sido previamente identificadas por la gerencia, según los objetivos comerciales que se persigan. Muñoz (2008) asegura que se habla entonces de la imagen con que se construye la identidad de la compañía, y de su asimilación tanto por los trabajadores que la integran, como por los clientes o

consumidores, y todo es llevado a cabo de acuerdo a una estrategia. Sobre ello, Caprotti (2009) indica que existen dos parámetros que permiten la creación de una estrategia comunicacional corporativa, el primero de ellos es la acción comunicativa y el segundo es la conducta corporativa. Según el autor antes citado, la acción comunicativa:

...es lo que la empresa dice sobre ella misma. Es el Hacer Saber. El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa, e influir sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía. (p. 3)

Por consiguiente, para Mínguez (2008) la acción comunicativa incluye los contenidos que se transmitirán de forma interna y en el ámbito laboral; influye en la creación de mensajes con sentido publicitario, relaciones industriales y marketing en general; se dirige además a los principales aliados comerciales, proveedores y clientes, para dar cuenta de ofertas e innovaciones en materia de productos y servicios; y por último, incide directamente en las comunicaciones que son emitidas a los medios de comunicación.

Con respecto a la conducta corporativa, Caprotti (2009) afirma que “Es el Saber Hacer. La Conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, "diciendo" cosas sobre la empresa, y "comunicando" los valores y principios con los que se identifica” (p. 4). En efecto, se trata de respaldar con acciones los mensajes que se emiten, de manera que la opinión formada, tenga bases sólidas. Esto responderá proporcionalmente a la manera en cómo los trabajadores asimilan los contenidos y en respuesta modifican sus patrones de comportamiento, asimismo las audiencias externas demostrarán nuevas posturas con respecto a la opinión creada de la empresa, respondiendo favorablemente a las acciones orientadas a aumentar los números comerciales.

2.3.5 Comunicación Estratégica

De acuerdo con Scheinsohn (1998), la comunicación estratégica “se encarga de la comunicación en sentido más extenso. Toma en cuenta las comunicaciones de marketing, pero no se limita únicamente a ellas” (p. 13). Por consiguiente, es el resultado de acciones que se llevan a cabo en las etapas de un proceso comunicativo. La planificación de la información que será transmitida a través de diferentes canales, será la clave para lograr que la estrategia concebida funcione, pues desde la directiva, se gestan los procesos comunicativos con una intencionalidad claramente definida. En ese sentido Robbins (2005) indica que la comunicación estratégica “interfiere en la comunicación interna de la empresa y la conexión con sus aliados más importantes, llamados estos proveedores, clientes, o cualquier otro que relacionado con la cadena comercial, que sean pertinentes a los fines de la organización” (p. 87).

En este caso, para el logro de las metas los encargados de crear la estrategia utilizan el poder de la interacción simbólica como cimiento. Por consiguiente, el mensaje debe cumplir ciertas funciones en el público para el cual va dirigido, las mismas que Muñoz (2008) indica de la siguiente forma:

- Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos.
- Define una línea directriz de la comunicación.
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización.

Asimismo, la comunicación estratégica está orientada a un posicionamiento corporativo dentro de un mercado, definiendo para ello la identidad de la empresa, misión, visión, objetivos a corto, mediano y largo plazo además de los valores que definirán su acción social, pues la suma de todos esos conceptos, estará traducida en lineamientos que luego se ramificarán en acciones más específicas. Bajo ésta perspectiva, Capriotti (2009) afirma que “...se desarrolla una cultura corporativa

que sirve como bandera para establecer comunicaciones efectivas entre empleados, empleados con directivos, y de todos para con el entorno, pues la empresa, es vista como un sistema en función de la razón comercial” (p. 4). Sin embargo, todos los componentes que permiten la creación y venta del producto o servicio, forman parte igualmente importante, y el punto de unión entre todas estas partes lo es la comunicación. De allí la importancia de la estrategia.

2.3.6 Comunicación de Marketing

De acuerdo con Thévenet (1992):

La publicidad constituye una actividad que emplea técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación. Es pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea. (p. 45)

Entendiendo esto, Jiménez y Rodríguez (2011), aseguran que la comunicación de marketing “se basa en los principios mercadotécnicos de la colocación y promoción de productos y servicios, orientada básicamente a sus clientes o consumidores” (p. 45). Ahora bien, la comunicación de marketing toma de la publicidad códigos y canales para transmitir mensajes, ya que las técnicas se desarrollan con la intención de vender, por lo tanto la persuasión para la compra es el principal lenguaje. Con respecto a los canales, Scheinsohn (1998) indica que los medios de comunicación masivos son los más certeros para que la empresa se dé a conocer por un mayor número de personas, pues si bien la publicidad puede conducirse por diferentes vehículos, sean estos volantes, anuncios llamativos o estrategias verbales, este tipo de acciones concentra muy poca población. En cambio con los medios de comunicación masivos, es mucho más efectiva la transmisión del mensaje, sin contar con que abarca masas de potenciales clientes casi sin límites de fronteras, lo que extiende el área comercial de la empresa de forma inmediata.

Para Jiménez y Rodríguez (2011), dentro de los medios de comunicación masivos se encuentran:

- Televisión.
- Radio.
- Revistas.
- Periódicos.

No obstante, existen medios no tradicionales que se han popularizado rápidamente gracias a los avances de la tecnología en este particular, los cuales según Scheinsohn (1998) son:

- Internet.
- Nuevas Tecnologías.

En estos, tiene mucho que ver la sofisticación de equipos cotidianos que permiten la transmisión del mensaje, ya que como diría Muñoz (2008):

...el uso de aparatos como el celular, las computadoras portátiles y las tabletas, se han convertido en una herramienta de fácil y rápido alcance para conectar con una plataforma virtual, permitiendo con ello nuevos tipos de comercio, y la comunicación de marketing ha sabido calar en un mercado nacional e internacional al mismo tiempo, de acuerdo a las estrategias empleadas (p. 113).

En ese sentido, el impacto de dicha estrategia es medido con el alza de los números comerciales en la venta y la respuesta del público, pues no se trata sólo del consumo, también se evalúa la aceptación a partir de la popularización de frases comerciales, o slogan publicitarios, entre otras herramientas.

La promoción en las ventas también se ha convertido en una herramienta efectiva, ya que según Jiménez y Rodríguez (2011), forma parte de la comunicación de marketing crear mecanismos para propiciar las ventas apoyados en

beneficios comerciales para los clientes. Para los autores antes citados, la promoción “...es una técnica de la mercadotecnia en la que a través del ofrecimiento de valores o incentivos adicionales del producto o servicio se busca estimular al público de manera directa, e inmediata” (p. 178). De esta forma, el público podrá responder al llamado del anunciante en función de lograr el cometido comercial planteado. Por consiguiente, la mecánica promocional puede ir enfocada tanto a los intermediarios del producto, como al consumidor final.

2.4 Imagen, Cultura e Identidad Corporativa

2.4.1 Identidad Corporativa

Para Enrique (2008), la identidad corporativa “es el conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que pueden potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa” (p.102). Para la creación, el autor antes citado asegura que debe responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Cómo somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? Por consiguiente, la identidad de una organización es la percepción sobre sí misma porque incluye el historial, sus creencias, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos, culturales y sus estrategias. En pocas palabras, es la esencia de la institución porque evoca su filosofía.

Las estrategias se plantean en función de la identidad corporativa, ya que en la actualidad del siglo XXI, garantes del éxito lo son tanto el proceso de comercialización de productos o servicios, como el manejo de la identidad corporativa. Mínguez (2008), insiste en que es una forma “de venta” porque la compañía establece una relación con sus públicos internos y externos destacando sus virtudes, para ello, construye conceptos sobre sus principios, valores y principales alcances comerciales persiguiendo la aceptación de dichas audiencias.

La expresión de la identidad corporativa es la comunicación en sus múltiples facetas, siendo la creación de contenidos el proceso más delicado, pues todo mensaje transmitido tendrá un retorno que aprobará o reprobará la actuación comercial de la empresa, y es justamente en la manipulación de la información donde las audiencias pueden ser atraídas con percepciones positivas de la empresa. Es importante señalar, que es a través de la simbología que se cimientan los conceptos de identidad corporativa, ya que remite a valores éticos. Bourdieu (1999), indica en su teoría de campos culturales que la manipulación del capital simbólico “es lo que permitirá la identificación entre sujetos, pues se reconocen en sus historias de vida para asimilarse en grupos sociales” (p. 78).

Esto queda de manifiesto en el proceso antes descrito, ya que según Enrique (2008), la identidad corporativa abarca preceptos que permitirán la afinidad de los trabajadores para con la empresa en un primer plano, al determinar valores con los que se sientan identificados. Comercialmente, los contenidos se manejan para que el producto o servicio a ser vendido sea exactamente lo que necesita el cliente, y en el transcurso, la necesidad puede ser creada con tal y “consuman” las mercancías de la empresa.

La reputación, pertenece igualmente a ese grupo de elementos intangibles, que si bien son manipulables, es la trayectoria de la organización quien con sus acciones determinará si efectivamente una empresa es confiable. A propósito de esto, Robbins (2005) manifiesta que “Se considera que la comunicación de la reputación es lo que pone en valor el capital simbólico de una institución, ya que la reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista un nítido posicionamiento” (p. 229). Queda claro entonces, que hasta para crear la reputación se necesita una estrategia comunicacional, efectiva y certera con los intereses de la directiva, cónsona con la identidad y que ratifique los valores de la compañía, pues en la suma de todos estos elementos, estará el éxito comercial y preferencia del consumidor.

2.4.2 Imagen Corporativa

Si en la identidad corporativa se trabaja con un capital simbólico, la imagen es la personificación de los valores de la empresa, en conjunto con la misión, visión y objetivos que persigue dentro del mercado para el cual compite. Ind (1992), apunta algo muy similar cuando manifiesta que la imagen corporativa es todo lo que un determinado público comprende, lo que percibe sobre la organización. Esto se da a través de los distintos mensajes que este público recibe de la organización, lo que conlleva a elaborar una imagen mental con respecto a la actuación de la empresa en cuestión, ya sean o no de naturaleza comunicacional específicamente.

Talaya (2008), afirma que:

La Imagen corporativa es básicamente: "Cómo se espera ser percibidos por el público"; en tanto se tocan temas de psicología social, se cae en cuenta de que la construcción de la imagen corporativa va mucho más allá del diseño gráfico: se necesita echar mano de una serie de conocimientos para construir herramientas de lenguaje que ayuden a "implantar" esa imagen en la mente del consumidor. (p. 95)

De acuerdo con esto, es importante señalar que se establece un tipo de comunicación que no es específicamente escrita, sino que se manifiesta a través de signos y símbolos, de manera que el cliente pueda reconocer fácilmente la empresa con un elemento identificador, por ejemplo el logotipo. Pero en la construcción de tal signo, es necesario adentrarse en la psicología social para determinar, una vez hecho el diagnóstico del público meta y las diferentes audiencias que se manejarán, cuáles son los elementos más acordes en la construcción de la imagen corporativa. Muñoz (2008), señala que no sólo basta la esencia intangible de la empresa con los lineamientos que esbozaron la identidad, ahora es preciso plasmarlos de manera tangible pero sin establecer contacto físico con el público, pues refiere a un tipo de materialización que remitirá a otros conceptos, pero quedan explícitos de cierta forma con la construcción visual.

Aguadero (2007), indica que dentro de las ventajas de la imagen corporativa destaca la facilidad para establecer estrategias de mercadeo o publicidad, ya que “...han sido sentadas las bases a niveles profundos, en lenguaje concreto, mucho más sencillo de entender para cualquier profesional de la producción gráfica o audiovisual” (p. 175). Asimismo creará cohesión en la estrategia comunicacional, lo que propiciará el acercamiento de potenciales clientes a partir de referencias de reputación consolidadas en un logo o slogan. A nivel interno, Aguadero (2007) igualmente asegura que “Los empleados de una empresa con una imagen corporativa adecuada, se sentirán amparados y representados, **apostarán más por el equipo que por sí mismos** y estarían felices de sentirse parte de un "todo" que les gusta” (p. 176).

2.4.3 Cultura Corporativa

Cultura está definida por la Real Academia Española (2013) como “El conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en una época, grupo social, etc.” (p. 68). Bajo ésta perspectiva, el estudio de la cultura corporativa según Thévenet (1992), encuentra sus raíces en las teorías de la cultura como un fenómeno social y antropológico, ligado enteramente a las formas de hacer y de pensar de los sujetos. De allí que Francés (2006) expresen que “la *Cultura Corporativa* define los comportamientos de las personas implicadas en la empresa y facilita los criterios de actuación que son necesarios en toda dirección estratégica” (p.179).

Entendiendo el funcionamiento social de los integrantes de la organización y del público meta, es más fácil establecer estrategias dirigidas a posicionar cualquier empresa dentro de un mercado, pues hay referentes suficientes para establecer tipos de comunicación y de esta forma manipular la preferencia del público. Ante esto, Huidobro (2014) afirma que no sólo se trata de una estrategia meramente publicitaria, aunque es en este campo comunicacional donde se desarrollará la percepción del público externo, se trata de la planificación de la estrategia comunicacional general que articula en alguna de sus raíces la comercialización, pues el mensaje debe ser

transmitido entendiendo los diferentes campos con los que interactúa la empresa y la intencionalidad de la información transmitida.

Campoy (2007) agrega al concepto de cultura organizacional las normas y valores, además de pautas de conducta compartidas y no escritas. “En suma, es una especie de simbiosis entre las pautas establecidas por la empresa y los valores del grupo” (p. 41). En ese sentido, el autor asegura que la cultura organizacional si bien es proyectada a los públicos externos a través del comportamiento de la empresa dentro y fuera del mercado comercial, a nivel interno la labor es más ardua, porque propicia en los trabajadores sentimientos de pertenencia y afinidad con los valores institucionales. Por consiguiente, Campoy (2007) asegura que por medio de la cultura organizacional:

- Se transmite sentimientos de identidad a los miembros de la organización.
- Se facilita el compromiso con algo mayor que el beneficio personal.
- Se refuerza la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

No obstante, si bien la cultura organizacional construye lazos más fuertes entre los agentes internos y externos de la organización, es importante tener presente según Hernández (2003) que es necesaria la congruencia entre la estrategia y el estilo administrativo, pues cualquier debilidad dentro de estos eslabones, terminarán afectando los siguientes de forma irremediable, lo que traerá como consecuencias trastornos reflejados en el comportamiento de las audiencias.

2.5 Planificación Estratégica

2.5.1 Planificación Estratégica en una Organización

Según Abraham (2006):

La planificación es un proceso básico el cual brinda la posibilidad de escoger los objetivos, determinando la manera en la cual se van a lograr, partiendo desde la motivación para visualizar metas futuras, y construir nuevos sistemas entendiendo el entorno y asimilando los aprendizajes. (p. 112)

En el ámbito laboral, Talaya (2008) señala que la planificación se trata de establecer acciones que persiguen un objetivo específico, los cuales se ejecutarán con recursos internos y externos para superar debilidades empresariales a la par de fortalecer la estructura organizacional. Con la evolución del concepto empresarial, Chiavenato (2014) asegura que la planificación per sé, se ha convertido en el motor fundamental de cualquier organización empresarial, ya que las estrategias son idealizadas y posteriormente implementadas, siguiendo objetivos claros y específicos, no sólo a nivel comercial sino en cuanto a acción social.

El papel de la empresa en la dinámica social contemporánea, se ha transformado para convertirse en un agente de cambio, pues tal como lo dice Canclini (2001), “El consumo ha determinado patrones de agrupamiento, al punto, que es posible identificar en una sociedad los grupos mayoritarios y minoritarios, a partir de los productos que compiten en el mercado” (p. 61). Por consiguiente, la planificación estratégica a nivel empresarial es concebida entendiendo estos nuevos procesos sociales, pues ya no se trata solo de comercio, sino de identificación, filiación y fidelidad a la marca, a la imagen corporativa que representa el todo.

Por lo tanto, la meta de la planificación es facilitar el logro de las metas, teniendo como premisa el mejoramiento de las funciones que desempeñan cada una de las áreas o departamentos, con el fin de afianzar la gestión en una mejor administración y organización de cada sector dentro de la estructura de la empresa. Ahora bien, con respecto a la estrategia, es importante recordar que Kotler (2003) la define como “una acción que contribuye a alcanzar una meta, un objetivo” (p. 75), y en ese sentido la discrimina en dos perspectivas: lo que una organización pretende hacer, y lo que finalmente hace.

Definiendo las perspectivas antes citadas, es posible señalar que Kotler (2003) afirma que en cuanto a lo que se pretende hacer, “el programa como

lineamiento toma el protagonismo, ya que de allí parte la estrategia de la organización” (p. 77), entendida esta desde su seno como noción primaria, única e definitoria para la concepción identitaria. No obstante, desde la perspectiva de lo que realmente se hace, Kotler (2003) indica que se trata “...del patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo” (p. 78). La concepción de la estrategia no implica una implementación efectiva o exitosa, por lo tanto, dependiendo de la reacción de los públicos tanto internos como externos, se modificarán los lineamientos.

En resumen, para Abraham (2006) la estrategia cobra sentido dentro de la planificación para determinar el rumbo de la empresa, partiendo del análisis racional de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno, y de esta forma realizar una selección de debilidades y fortalezas que terminarán por establecer la acción a seguir, la cual será en definitiva, la que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos.

2.5.1.1 Misión Corporativa

Para Muñoz (2008), “la misión de una empresa describe la razón o las razones por las cuales existe” (p. 52). No obstante Campoy (2007), expone con respecto a la misión corporativa que:

...es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo hace la empresa. Hay que considerar esta variable desde la perspectiva de las necesidades que satisface la empresa, y no desde el punto de vista de los productos o servicios que producimos. (p. 41)

De acuerdo con lo anterior, conviene recordar que en la misión se define para qué existe la organización, el mercado al que se dirige, lo que la distingue de la competencia, y los propósitos para con los públicos tanto internos como externos. A propósito de esto, Mínguez (2008) indica que todo va resumido en un enunciado que no sólo responde a las preguntas antes descritas, además deja ver parte

de la identidad corporativa porque se cita la estrategia comunicacional que anclará los valores de la institución, comienza el juego simbólico pero esta vez se expresa un ideal, y es solo con la concreción de acciones que tendrá retorno ese flujo de información, ya que en definitiva todas las audiencias que están involucradas con el mensaje de la misión manifestarán una respuesta.

Por consiguiente, la elaboración de la misión es una de las fases más complejas, pues según Muñoz (2008) “cobra sentido el propósito comercial y social de la empresa de forma permanente” (p. 44). Se exponen de forma sintetizada, las estrategias de satisfacción al cliente a través en un texto generalmente corto, el cual se traducirá en metas tangibles a partir de la creación de lineamientos para llevar a cabo objetivos en el particular. Visto de esta forma, será recomendable realizar un diagnóstico de la organización y su entorno, para así determinar los factores que incidan en el desempeño de las funciones, y los alcances comerciales entendiendo la dinámica del mercado en el cual se desenvolverá.

2.5.1.2 Visión Corporativa

Según Talaya (2008) la visión “Da los lineamientos que regulan los tratos con los diferentes públicos de la empresa, y establece los principales objetivos corporativos en términos de crecimiento y rentabilidad” (p. 33). La visión define las metas a futuro de la organización, las cuales según Campoy (2007), deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Factibilidad, es decir, no pueden traducirse en una utopía.
- Claridad en el mensaje, de fácil entendimiento para el receptor de la información.
- Propicia la motivación.
- Compartir objetivos comunes.

La importancia de la visión según Guzmán (2006) “radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa” (p. 49). Básicamente, se trata de la creación de un texto que obedece a condicionantes psicológicos, ya que impulsa a todos los involucrados al trabajo mancomunado en función de cumplir su propio enunciado.

2.5.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos, según Campoy (2007), “son los modelos de actuación de la organización (...) Los valores determinan las conductas, que se consideran deseables y necesarias en logro de los resultados” (p. 41). Por consiguiente, plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, además de formar parte de la cultura organizacional y asimismo establecer límites para la conducta de los individuos pertenecientes que interactúan en ella. Para Muñoz (2008) se trata de principios que están casados con la cultura organizacional, ya que es a través del comportamiento de los individuos con respecto a su entorno, que se podrán establecer lineamientos para determinar conductas dentro del ámbito laboral, y fuera de estos contextos, conseguir identificaciones con las audiencias externas a partir de la ética.

De acuerdo con Robbins (2005), los valores corporativos son elementos propios de cada negocio, es decir, obedecen a las características competitivas, contextos y tipos de públicos dentro de los cuales tiene influencia. Entonces, no solamente se trata del desenvolvimiento de los trabajadores dentro de la estructura empresarial, también va ligada la respuesta de los agentes externos al demostrar con afinidad que comparten las mismas metas de la organización. Pero es importante destacar que el trabajador juega un papel fundamental en la asimilación y reproducción de estos contenidos, los cuales pueden ser fácilmente palpables a partir de las conductas que son asumidas, ya que tal y como lo manifiesta Guzmán (2006), en la medida en que un sujeto se adapte a las condiciones de trabajo en la empresa, y manifieste estar “a gusto” formando parte del equipo, se garantizarán que ciertas

pautas de comportamiento “poco éticas” serán fácilmente anuladas en el inconsciente de este trabajador, y con ello corresponderá con los valores de la compañía.

2.6 Públicos

Aguadero (2007), define el público como “algo dinámico, sujeto a continuas variaciones y por lo tanto susceptible” (p. 118). No obstante, Scheinson (1998) denomina al público como una invención, es decir “un agrupamiento ‘artificial’ de personas con el propósito de entender la complejidad de las relaciones que mantienen, ya que los públicos poseen determinados intereses y en base a estos se estructuran las expectativas” (p. 215). Como se puede observar, el concepto de público a nivel empresarial debe responder a ciertos lineamientos, en donde la estrategia es la protagonista. En ese sentido, se sumarán públicos en la medida en que sea efectivo el mensaje transmitido por la institución, ya que a partir de la identificación, los sujetos comenzarán a preferir la propuesta comercial, sabiendo que no sólo adquirirán el producto o servicio, también se casarán de una u otra forma con la identidad corporativa y todos los elementos que en ella se encuentran.

Existen públicos internos y externos. Para el primer renglón, Aguadero (2007) indica que “está integrado por individuos que de alguna manera militan en la organización, forman parte de su estructura orgánica. Son directivos, mandos intermedios, empleados y accionistas” (p. 175). Por consiguiente, los públicos internos dentro de una organización son todos los trabajadores de la empresa, sin importar sus funciones o jerarquías dentro de la compañía. No obstante, dentro de esa masa es necesario discriminar la información, pues no todo es competencia de todos, y es preciso canalizar la información según los intereses de la directiva

Mientras que el público externo según Pavia (2012), son “todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización” (p. 89). En este grupo entran los clientes, distribuidores, proveedores y público meta. Estos grupos de receptores tienen intereses específicos con la organización, por lo tanto, las

informaciones serán planificadas desde la directiva en función de anclarlos comercialmente con la organización en cuestión. En ese sentido, los mensajes deberán ser oportunos, eficientes, confiables y veraces, entre otras características, pues tal y como diría Pavia (2012) “Entre mejor y más información se les dé, mejor será la relación entre la organización y tales públicos” (91).

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL

Según Ballestrini (2010), el marco conceptual “consiste en dar el significado según el contexto a los principales conceptos, expresiones o variables involucradas en el problema formulado” (p. 43). En ese sentido, se explicarán los sustentos teóricos y legales de la problemática aquí planteada, tomando en cuenta las variables que intervienen.

3.1. Antecedentes de la Investigación

Para Arias (2012), los antecedentes de la investigación “se tratan de tesis, trabajos y estudios realizados con anterioridad por otras personas referentes a la problemática objeto de la investigación” (p. 31). Entendiendo esto, a continuación se presentan las siguientes investigaciones:

Quirogas (2011), realizó una investigación titulada *Desarrollo de una Estrategia de Comunicaciones Integradas para la Dirección de Deportes UCAB*, para optar al título de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello. Tuvo como objetivo central crear una estrategia comunicacional integrada para posicionar el deporte como marca dentro de la Universidad, pues con tantos años participando en diferentes eventos deportivos siendo victoriosos en muchos de ellos, la Dirección de Deportes no tenía el respaldo suficiente de los públicos meta, y en muchos casos era por desinformación de las múltiples disciplinas que allí se dictan, sin contar con que no había un sentido de pertenencia por una actividad tan importante como lo es el deporte.

Bajo una metodología de modalidad II, referida a la creación de estrategias comunicacionales, de tipo no experimental – transversal – exploratorio y diseño descriptivo, la población total fueron todos los sujetos que integran la comunidad ucabista, y la muestra de corte no aleatoria sino intencional, se dividió en

dos partes: una de ellas estuvo representada por los expertos en gerencia deportiva e identidad corporativa, y la segunda, entrenadores de las diferentes disciplinas.

Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron encuesta y entrevista, por lo tanto, y los instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista de preguntas abiertas. Luego del análisis de los datos, las conclusiones giraron en torno a los estragos de la información no efectiva en la comunidad ucabista, pues los estudiantes no tenían conocimiento de las muchas actividades que se realizaban en la Dirección de Deportes, además de que los mensajes emitidos eran dispersos, lo que creó una imagen confusa con respecto al funcionamiento del sector. Ante este diagnóstico, se realizó un estudio de las audiencias tanto internas como externas, y una vez entendido su funcionamiento, se elaboró una estrategia comunicacional que integrara no sólo al deporte dentro de la cultura universitaria, sino que se creó la imagen, conectando realmente los públicos con las actividades deportivas, impulsando así la capacidad competitiva con una participación activa.

Se toma como referencia a Quiroga para los fines de la presente investigación porque realiza un estudio concienzudo sobre los públicos internos y externos, determinando los puntos en común entre sí y las principales debilidades en la creación de una cultura deportiva. El autor logró identificar fallas importantes sobre todo del público interno, dentro de las cuales sobresalió la apatía por el poco incentivo de las actividades deportivas a nivel de gerencia, la falta de presupuesto para aumentar el nivel atlético aunado a mejoras salariales para entrenadores y demás miembros de la Dirección, entre otras cosas. Se determinaron distorsiones en la comunicación entre gerentes universitarios y trabajadores de la Dirección de Deportes, lo que en definitiva resultó en la aplicación de una estrategia incipiente que lejos de proyectar las actividades deportivas, creaba un clima de confusión en las audiencias externas, trayendo como consecuencia falta de estímulo y de apoyo en eventos tanto internos como externos. Ante esta situación, se creó una estrategia comunicacional integrada que impulsara el deporte como marca.

Por otra parte, Pineda y Salas (2011), realizaron una investigación titulada *Estrategia Comunicacional para el Museo Francisco Narváez en Caracas*,

para optar al título de Licenciados en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo central fue elaborar una estrategia comunicacional dirigida principalmente a las audiencias externas, con el fin de incentivar el interés por las artes y la participación en las actividades del museo. Teniendo como metodología el diseño no experimental de tipo exploratorio, la población se definió en cuatro categorías, las cuales fueron: representantes, profesores, personal del Museo y expertos en el área de publicidad y mercadeo, en cuanto a la muestra es posible indicar que fue de tipo intencional, y en ese sentido se escogieron de las unidades antes descritas, sujetos a conveniencia del investigador.

Con relación a los instrumentos de recolección de datos usados, cabe señalar que fueron encuesta y entrevistas, por lo que se aplicó el cuestionario, y la guía de entrevista de preguntas abiertas y discriminadas por cada grupo como técnicas. Luego del análisis de los datos, las conclusiones arrojaron una urgente necesidad por parte de los empleados del museo por comunicarse y hacerse notar en comunidades del Oeste de la ciudad de Caracas, pero la implementación de herramientas en el campo, había sido deficiente destacando que tampoco contaban con recursos o ayuda gubernamental para la difusión de actividades. Además de ello, el diagnóstico de la audiencia externa indicó que no es falta de participación sino de información oportuna para asistir y apoyar los eventos que allí se realizaban.

Se toma como referencia a los autores antes citados para los fines de la presente investigación, porque se diseña una estrategia comunicacional que se articula desde los objetivos de la institución, cuidando destacar sus valores identitarios y función dentro de la sociedad, para luego enlazarla con un marketing que la vende a otros organismos para crear alianzas certeras.

Por último Cabrera (2013), realiza una investigación titulada *Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para Optimizar el Flujo Interno de Información en las Empresas del Estado Venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela C.A.* para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. Tuvo como objetivo central proponer un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el

flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A., a fin de establecer estrategias que permitieran mejorar el proceso de comunicación interna y externa en las empresas del Estado Venezolano, específicamente Petroquímica de Venezuela, S.A.,

La metodología utilizada se enmarcó bajo la perspectiva del método cuantitativo, caracterizada por un diseño de campo y documental, por consiguiente, el área de estudio se centró en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A, tomando como muestra 20 empleados, 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Finanzas y 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Proyectos; muestra tomada intencionalmente con el fin de contrastar la realidad observada desde ambos puntos de vista.

Los instrumentos de recolección de información estuvieron constituidos por un cuestionario, aplicado a los gerentes, supervisores y colaboradores, así como la técnica del fichaje para la recolección de la información documental, resultados que permitieron el desarrollo de los objetivos propuestos. El autor concluyó que el flujo interno y externo de comunicación interfería en los procesos de la empresa, identificando tres nudos críticos: 1) en el área de recursos humanos, 2) en los procesos y 3) en el cliente, que sirvieron de basamentos para el desarrollo de la propuesta, considerándose como punto de mejoras en el estudio.

Se toma como referencia a Cabrera para los fines de la presente investigación, porque se realizó un análisis de las audiencias internas, a fin de diagnosticar las principales debilidades en el proceso de comunicación. Dicho estudio arrojó que los mensajes no eran emitidos con claridad desde la gerencia, por lo tanto, se cruzaba la información no formal y se creaban rumores que trastornaba en gran medida el normal funcionamiento de los procesos empresariales, afectando con ello la percepción de la audiencia externa por el filtro de información desde los trabajadores al exterior.

3.2 La Industria de la Construcción en Venezuela

Para hablar del sector de la construcción en Venezuela, es necesaria la remisión a la historia contemporánea. Según Arráiz – Lucca (2007), Venezuela a partir del siglo XX tuvo una evolución en el aparato productivo que se afianzó después de la comercialización del petróleo a grandes escalas. Cabe señalar, que el autor indica que con el mandato de Juan Vicente Gómez (1908 – 1935), se vislumbró un avance significativo en la infraestructura del país, pues se construyeron muchas de las principales vías de circulación nacional actualmente, lo que permitió una unificación del territorio y su gente. Con Marcos Pérez Jiménez se incrementaron las obras, al punto de que en 10 años, la transformación era evidente con construcciones de gran envergadura.

Según Deluca (2013), con Pérez Jiménez “Comienza a pensarse la habitabilidad de la ciudad, planificando su construcción y para ello se modernizan los recursos, los materiales y las ideas, llegan vientos de innovación” (p. 115). No obstante, con la caída de la dictadura de Pérez Jiménez, Arráiz - Lucca (2007) señala que:

Venezuela entra formalmente en el período democrático con el primer mandato de Rómulo Betancourt (1959 – 1964) y allí se abren paso cambios importantes para la sociedad venezolana, uno de los más importantes la nacionalización del petróleo en 1975 con el período gubernamental de Carlos Andrés Pérez (Primer mandato 1973 – 1978). (p. 158)

Dentro de este marco, Uslar - Pietri (1965) afirma que “...la política dio paso a un crecimiento atropellado de una sociedad que no estaba preparada para tanta abundancia (...) Hacen vida entonces todo tipo de corrupciones, incluso la corrupción de la ignorancia...” (p. 65). Con base en la cita anterior, cabe indicar que la industria de la construcción también se vio afectada, ya que tal y como lo señala Deluca (2013), la planificación se fue perdiendo ante los irrespetos a las ordenanzas municipales, aunado al crecimiento desmedido de una clase obrera que reclamaba

espacios para la supervivencia en las principales capitales, y el Estado les fue cediendo terrenos para la proliferación de viviendas en lugares no aptos para el desenvolvimiento social, para vivir en comunidad.

Pero de forma paralela, Deluca (2013) informa que “...la concesión de terrenos para la construcción planificada de edificaciones para el sector público y privado, provocó un crecimiento vertiginoso de la ciudad” (p. 135). Caracas, fue el vivo ejemplo de un fenómeno de la construcción, donde por una parte la industria privada ofrecía viviendas al alcance de todas las clases sociales, e igualmente el Estado, construía complejos habitacionales principalmente para el sector obrero y trabajadores de las dependencias públicas: Cuerpos de seguridad, empleados del sector salud, masa trabajadora de los ministerios públicos, entre otras instituciones.

Así transcurrieron varios períodos gubernamentales, entre ofertas y demandas del sector público y privado de la construcción. La población venezolana según datos de la Oficina Central de Información (2016), crecía paulatinamente, aún a principios de la década de los 90’, el país era considerado un territorio por poblar. Sin embargo, hubo un repunte importante en el aumento de la población después de 1995, a la par de que se gestaba un cambio político importante que se concretó con el triunfo a la presidencia del Teniente Coronel Hugo Chávez Frías hacia el final del milenio.

Esto marcó el destino de la industria de la construcción según Deluca (2013), ya que para los primeros años de gobierno, el sector privado se iba convirtiendo en el único creador de edificaciones de todo tipo, pero con el pasar de los años, la situación fue empeorando al punto en que ni insumos fueron suficientes para poder cubrir las demandas de la población. Además, como parte de las políticas gubernamentales, se nacionalizó la industria del cemento en el año 2010 y se emprendió un proyecto llamado Gran Misión Vivienda Venezuela en abril del 2011, lo cual monopolizó los recursos para la construcción en el sector público, causando grandes estragos en el sector privado.

La situación se volvió realmente insostenible, por la escasez de productos y el incremento de precios en insumos maquinarias y equipos. Al respecto,

el Banco Central de Venezuela muestra cifras anuales en donde se observa el comportamiento de la actividad económica en el sector construcción, presentando una caída de -19%, pasando de 3.062 millones de Bs en el acumulado Enero-Septiembre 2014 a 2480 millones Bs para el mismo periodo de 2015. No se han reportado cifras definitivas desde dicho periodo, pero el informe preliminar del Banco Central de Venezuela al cierre de 2015, reporta una caída aún mayor: -23,8%. El sector público de la construcción impulsa dicha disminución con -25,8% seguido del sector privado con -12,9%.

3.3 El Sector Metalúrgico en Venezuela

SIDETUR (2016), indica con respecto al inicio de la comercialización del acero lo siguiente:

La producción de acero comenzó en Venezuela en 1950, con la creación de la empresa SIVENSA, la cual tenía como principal función partir la chatarra. Posteriormente, comenzó a explotarse el hierro como mineral en el noreste del estado Bolívar, lo cual impulsó la región hacia un crecimiento económico y social rápidamente.

De acuerdo con lo anterior, es importante mencionar que SIDETUR (2016) afirma que gracias a los frutos de los logros económicos de la explotación del hierro, nace Ciudad Bolívar, e inmediatamente se piensa en un puerto para la comercialización internacional y de allí surge la ciudad de Puerto Ordaz, pues se fija como punto fluvial la confluencia de los Ríos Orinoco y Caroní en Febrero de 1952. Todo esto da paso a San Félix, ciudad que albergaba a la mayoría de la clase obrera que trabajaba en la industria minera y poco después a Ciudad Guayana. Para el autor antes citado, la explotación del hierro se convirtió en la segunda actividad económica más importante luego del petróleo, por lo que el Estado basó su economía en más del 80% en la rentabilidad de las llamadas industrias básicas.

Arráiz – Luca (2007) señala que en la década del 60' y 70', la industria metalúrgica tuvo un florecimiento sorprendente. En 1964, Siderúrgica del Orinoco (SIDOR), arranca sus operaciones como un complejo industrial planificado para la fabricación de piezas de hierro. Pero en 1975, esta industria es nacionalizada conjuntamente con la del petróleo, por lo tanto, toda la potestad para la explotación de dicho mineral queda a manos del Estado a través de la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), desplazando de esta forma a las concesionarias que venían beneficiándose de la extracción del hierro.

Así estuvo la situación durante años de períodos gubernamentales en la democracia venezolana, y se sumaron minerales a la explotación: el acero y el aluminio, por consiguiente, la industria metalúrgica creció frondosamente a manos de capital privado e intervención del Estado. Pero al igual que en la industria de la construcción, la metalurgia sufrió una transformación en su administración, para dar paso a un nuevo modelo de gestión que incluía el “socialismo del siglo XXI”. Esto trajo como consecuencia la nacionalización de la Siderúrgica de Turbio (SIDETUR) en el año 2010, la cual era una de las filiales de SIVENSA y continuaba funcionando con capital privado, a pesar de la nacionalización del hierro en 1975.

La fabricación de piezas de hierro, acero, aluminio y aleaciones de esos metales, fue durante mucho tiempo un colchón para la industria mecánica y de la construcción en Venezuela, pero tal y como lo reportan columnistas como María Fernanda Sojo o Marta Colomina, a partir del año 2011 comienzan a sentirse los estragos de la escasez de insumos, llegando a un punto crítico en el año 2015, pues gracias a un colapso en el sector metalúrgico, la falta de inversión en materias primas por parte del Estado obliga a empresarios a cerrar puertas, sin contar con que los proyectos en materia de construcción se atrasan, y con esto encarece los costos ante la insuficiencia de productos.

En ese sentido, el Banco Central de Venezuela en su informe preliminar de cierre de 2015, indica que la actividad económica del sector fue afectada comparado con el 2014 con un desplome de -9.3% para el sector publico

mientras el sector privado de -15.3%. Las cifras definitivas para el sector no han sido actualizadas por el ente emisor desde 2011.

3.4 Descripción General del Mercado Metalúrgico

Ya se han asomado varios aportes con respecto a la situación del mercado metalúrgico en Venezuela, no obstante, se ahondará un poco más en el contexto para mayor comprensión del lector. Para comenzar, será preciso referir el período gubernamental que ha marcado la historia democrática del país durante más de 15 años, la cual vino de manos del Teniente Coronel Hugo Chávez Frías cuando gana la presidencia en Diciembre de 1998. De acuerdo con López en Balza (2015), el cambio de paradigma comienza con la nueva Constitución decretada en diciembre de 1999, y la aplicación de la “democracia participativa y protagónica” enunciada por primera vez en el prólogo, e implementada en todos los aparatos estatales.

Es en este momento donde nace una política de participación social que tiene como base “el socialismo del siglo XXI”, que demuestra con hechos el control absoluto de todos los recursos del Estado, aplicando una política cambiaria que restringe en gran medida, la competencia libre de mercado de muchas compañías nacionales, entre ellas los productos necesarios para la producción y luego mercancías terminadas provenientes de las industrias básicas. Vivas e Iranzo en Balsa (2015), indican que la política económica de control de cambios pudo haber funcionado hasta un cierto punto en el contexto de la época, no obstante, la perdurabilidad de tal acción, traería como consecuencia un colapso de magnitudes importantes teniendo presente que ya la producción nacional estaba siendo perjudicada y cada vez se tenía que recurrir más a la importación de productos básicos, como por ejemplo rubros de comida.

Dentro de este marco, la industria metalúrgica intenta sobrellevar una demanda que cada vez se vuelve imposible de cumplir. Deluca (2013) informa, que en el ramo de la construcción, ya se percibían los estragos de malas políticas en la materia por la poca inversión privada luego del 2010, y el acaparamiento de mercado

sin planificación de costos por parte del gobierno producto de planes estatales, solo contribuía con la grave crisis que presentaba la construcción. En consecuencia, el autor asegura que la industria metalúrgica dejó de producir piezas importantes para el engranaje de edificaciones, por lo que recurrir a la inversión era el último recurso.

Con este panorama, se vislumbra entonces una situación cada vez más oscura tomando en cuenta el control cambiario aún vigente en la actualidad de esta investigación, la nacionalización de ciertas industrias tal y como lo declara Sojo (2015), no ha sido para favorecer la producción sino todo lo contrario, las bajas son cada vez más altas y el riesgo de un colapso total es cada vez más cercano.

3.5 Proagrin C.A.

Proagrin C.A. nace en el año 2003 en el momento en el que se produce “el paro petrolero”. Por iniciativa de dos socios Daniel Beltrán y Edgar Vergara, invirtieron en una empresa incipiente para la comercialización de tuberías de acero específicamente para el ramo de la construcción. La compañía crece, y tres años más tarde obtiene su primera sede en La Victoria, Estado Aragua, compitiendo con la fabricación de degradaciones y tuberías de segunda calidad, posteriormente se incorporaron paulatinamente nuevos productos. Actualmente, es un holding de un grupo de empresas con sedes en Caracas, Distrito Capital; La Victoria, Estado Aragua y Maturín, Estado Mongas.

Además, comercializan tuberías de primera calidad en todas sus dimensiones y para todas sus especificaciones: estructural, conducción de fluidos, eléctrica, cercas, líneas de láminas de acero, cabillas, barras, láminas galvanizadas, techos con recubrimiento de epóxidos, pinturas para recubrimiento metálico, electrodos y discos. Para ello, se importan estos materiales ya que no son fabricados en el país. Uno de los puntos más delicados, es precisamente el suministro de la moneda extranjera por parte del Estado, el cual es cada vez más deficiente.

A pesar de esto, hasta la fecha cada una de las sucursales maneja de 600 a 700 toneladas mensuales, lo que sería una facturación promedio mensual de 100.000.000

Bf. Actualmente se mantiene la estrategia de crecimiento, por lo que se persigue la comercialización de mercancías en el exterior sin cambiar de rubro, y con la incorporación de otros productos para el área de ferretería como equipos especializados.

3.5.1 Misión

Ser una empresa confiable que comercialice y recupere materiales de acero, así como otros servicios relacionados para los sectores metalmecánicos, de la construcción y agroindustrial, a nivel nacional e internacional, garantizando a sus clientes el mejor asesoramiento del mercado, respuestas oportunas a sus necesidades, y excelencia del servicio para la optimización de su eficiencia; mediante calidad de gestión, alto conocimiento del negocio y enfoque dirigido al cliente, siendo esta la principal filosofía de la empresa, enmarcado en un ambiente de trabajo que maximice la creatividad, la formación profesional y el compromiso de sus trabajadores, para asegurar crecimiento, mayor productividad para la empresa y una rentabilidad adecuada para sus accionistas.

3.5.2 Visión

Ser la empresa más confiable en la comercialización de productos y subproductos de acero en el mercado nacional e internacional. Reconocida por sus clientes nacionales y extranjeros en términos de eficiencia, oportunidad y calidad de servicio. Propiciando alianzas estratégicas entre sus proveedores y clientes, y desarrollando un crecimiento continuo para la empresa.

3.5.3 Valores

Excelencia en la calidad de servicios prestados, compromiso con clientes y trabajadores, lealtad a sus proveedores, apego al cumplimiento de la

normativa legal y de las obligaciones contractuales e institucionales, sin descuidar la responsabilidad social y empresarial.

3.6 Organigrama

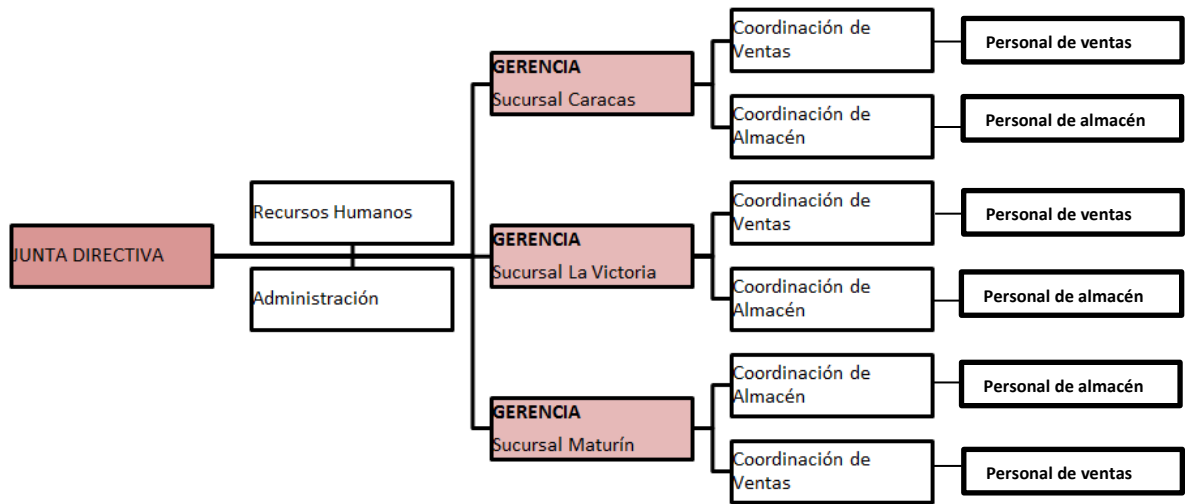


Figura 2: Organigrama de la Empresa.
Fuente: Proagrin C.A. (2016)

CAPITULO IV. MÉTODO

4.1 Modalidad

La presente investigación, se enmarcó dentro de la Modalidad IV contemplada en el Manual del Tesista de la Universidad Católica Andrés Bello (2016), la cual refiere a las Estrategias de Comunicación, definidas de la siguiente forma: “la creación de estrategias de comunicación amparadas en necesidades reales de alguna organización” (S/N). En vista de lo anterior, se indica que la propuesta aquí planteada se elaboró como alternativa de solución, a los problemas comunicacionales que venía presentando la empresa motivo de estudio.

Asimismo, este estudio se suscribe bajo la sub-modalidad 2 del Manual del Tesista de la Universidad Católica Andrés Bello (2016), la cual “...consiste en desarrollar una estrategia comunicacional destinada a satisfacer necesidades específicas de la organización” (S/N). Con base en esto, se diseñó una estrategia de comunicaciones integradas adaptada a las necesidades de la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A., con el fin de solventar debilidades y optimizar procedimientos en el área tanto internos como externos.

4.2 Diseño y Tipo de Investigación

Según Arias (2010), la investigación descriptiva consiste en “...la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 48). A partir de lo expuesto anteriormente, se puede decir que la presente investigación está enmarcada dentro del nivel descriptivo, ya que se observaron las principales debilidades de los lineamientos, que en cuanto a comunicaciones venía desarrollando la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A., pues en líneas generales, no existía una planificación estratégica que

correspondiera con la identidad corporativa, a fin de establecer relaciones eficientes y certeras tanto con el público interno como externo.

En el mismo orden de ideas, se desarrolló un estudio de campo, entendiendo con esto según Hernández, Fernández y Batista (2012) como “...aquella que se realiza directamente desde el lugar de los hechos, es decir sin modificar el contexto por el investigador de manera que sea el objeto de estudio el que dé inicio y fin a la problemática” (p. 98). Además se adoptó el enfoque no experimental, el cual Toro y Parra (2006) definen como “...aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes” (p.158). Esto quiere decir que la investigación se desarrolló en la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A., sin modificar el contexto de la problemática, ni alterar variable alguna.

4.3 Sistema de Variables

De acuerdo con Hurtado y Toro (2003) “variable es todo aquello que puede cambiar o adoptar distintos valores, calidad, cantidad o dimensión (...) En una investigación las variables son las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada” (p. 87). Por consiguiente, a los fines de la presente investigación se han identificado tres variables importantes las cuales se encuentran en los objetivos específicos, las mismas son: procesos comunicacionales, barreras de comunicación y características del público externo e interno.

4.3.1 Definición Conceptual

4.3.1.1 Procesos Comunicacionales

Al referirse a los procesos comunicacionales de las organizaciones, Krohling (2002) afirma que “se trata de un proceso relacional entre individuos, departamentos, unidades y organizaciones” e involucra “aquellos elementos básicos que constituyen: fuente, codificador, canal, mensaje, decodificador y receptor, ya

bastante conocidos en los estudios de teorías de comunicación.” (p. 70-71). No obstante, la estructura del proceso comunicacional está compuesta por canales y redes formales e informales. Con respecto a los canales, García (2014) indica que se definen como “los medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de información emisor y receptor” (p.83). En efecto, a través de los canales circulan las informaciones o mensajes emitidos desde un emisor hasta un receptor. Asimismo, las redes no son otra cosa que los instrumentos de los cuales se vale el emisor para transmitir el mensaje, y éstas pueden ser formales e informales.

Las redes de formales según Alborés (2005) “son aquellas que, manteniendo una estructura jerárquica definida, engloba a todos los componentes de una organización”; agrega que toda empresa tiene algún tipo de red formal y menciona que existe la red de comunicación informal, la cual “es la que mantiene vínculos de empatía e interacción humana que se dan en cualquier tipo de relación” (p.20). Bajo ésta perspectiva, cabe mencionar que las redes formales tienen diferente direccionalidad, la cual según García (2014) son ascendente, descendente, horizontal, vertical, por lo tanto, la empresa posee el control sobre las mismas porque tiene el dominio de la información que transmite, por consiguiente, influye de modo decisivo en la consecución de los objetivos: feedback, interacción entre niveles, jerarquía, entre otros.

Por otra parte, las redes informales son espontáneas. Alborés (2005) explica que “su naturaleza compleja radica en que, por un lado, las redes informales son ajenas a la comunicación formal, pero al mismo tiempo desbordan de la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacen circular su propia información.” (p. 21). A diferencia de las redes formales, la empresa no tiene control sobre la informalidad con la que es transmitida la información, pues como bien lo dice el autor, el emisor crea su propio medio para transportar el mensaje, y decide el receptor del mismo, por ello, surgen de la comunicación interpersonal. Un ejemplo claro son los rumores dentro de la organización, los cuales si son canalizados efectivamente por parte de la gerencia, pueden ser beneficiosos para los intereses comunicacionales de la misma.

4.3.1.2 Barreras de la Comunicación Organizacional

Krohling (2002), señala que los cuatro tipos de barreras de la comunicación organizacional, son: personales, administrativas/burocráticas, exceso de información o información incompleta. Para Muñoz (2008) las barreras de comunicación personales “dificultan la comunicación dependiendo de la persona, su estado de ánimo, personalidad, sus valores y comportamiento en el ámbito laboral, o algún otro contexto” (p. 75). Mientras que las barreras administrativas/burocráticas para el autor antes citado, son las formas como las organizaciones y procesan sus informaciones, los múltiples canales que deben seguir y en sus efectos, los medios en los que serán transmitidas las respuestas por parte del receptor o receptores. En cuanto al exceso de información, Litterer (2009) indica que ocurre cuando hay falta de selección de prioridades, entonces los mensajes acaban confundiendo al público en vez de propiciar una comunicación eficaz.” (p.75) Continuando con Litterer (2009), finalmente las comunicaciones incompletas o parciales “son encontradas en las informaciones fragmentadas, distorsionadas o sujetas a dudas, información no transmitida o retenida, entre otras” (p.76).

4.3.1.3 Características del Público Externo e Interno

Los públicos están divididos por sus características homogéneas, de acuerdo con el interés de la organización, al respecto, Guzmán (2006) describe que puede existir gran variedad de clasificación e identificación de los públicos, los cuales dependerán de los objetivos estratégicos del plan de comunicaciones. Sin embargo, en líneas generales existen públicos externos e internos. Según Aguadero (2003) el público interno, “está integrado por individuos que de alguna manera militan en la organización, forman parte de su estructura orgánica. Son directivos, mandos intermedios, empleados y accionistas” (p. 178). Asimismo, el público externo para éste autor, está compuesto por “...clientes, vecinos, competencia, organizaciones

similares, entidades financieras, organismos representativos, administraciones públicas, medios de comunicación, instituciones científicas, culturales y de enseñanza, las comunidades y redes sociales” (p. 185).

4.3.2 Definición Operacional

La operacionalización de las variables, es la descomposición completa de los objetivos de estudio, teniendo en cuenta para ello varios ítems. Para Arias (2010), “...consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico” (p. 39). Es decir, estas variables se dividen en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems.

A continuación, se presenta el cuadro de Operacionalización de las variables, en donde se reflejan los lineamientos para su medición:

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación integral corporativa para comercializadoras o distribuidoras de productos de acero. Caso: Distribuidora Proagrin C.A.

Objetivos Específicos

1. Conocer los Procesos Comunicacionales de la Distribuidora Proagrin C.A.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables. Procesos Comunicacionales.

Variables	Dimensiones	Indicadores		Ítems	Instrumento	Fuente
Procesos comunicacionales de Proagrin C.A	Comunicaciones Internas	Canales	Transmisión y acceso	¿A través de qué canales recibe información de la empresa?	Cuestionario	Empleados y gerentes
				¿A través de qué canales acostumbra comunicarse con su superior?		
		Mensaje	Frecuencia	¿Con qué frecuencia recibe información por esos medios?		
				¿Con qué frecuencia envía información por esos medios?		
			Contenido	¿Considera que las informaciones que recibe de la empresa son certeras para el bienestar de la organización?		
				¿Emite informaciones pertinentes para el bienestar de la organización?		
		Flujos	Ascendente	Al comunicarse con su superior, ¿Qué medios utiliza?		
			Horizontal	Al comunicarse con sus compañeros de trabajo ¿Qué medios utiliza?		
			Descendente	Al comunicarse con sus subalternos ¿Qué medios utiliza?		
		Redes Redes	Formales	¿Las informaciones en Proagrin C.A. son emitidas: De la directiva a todo el personal, de la directiva a los jefes de área		

				o departamento o de la directiva los jefes de área o departamento y de éstos a los jefes inmediatos?		
			Informales	¿De qué forma recibe usted información de sus compañeros de trabajo?		
	Comunicaciones Externas	Canales	Transmisión y acceso	¿A través de qué canales recibe información Proagrin C.A?	Cuestionario	Clientes y Proveedores
				¿A través de qué canales acostumbra comunicarse con Proagrin C.A.?		
		Mensaje	Frecuencia	¿Con qué frecuencia recibe información por esos medios?		
				¿Con qué frecuencia envía información por esos medios?		
			Contenido	¿Considera que las informaciones que recibe de la empresa son certeras para el bienestar de las relaciones comerciales que mantiene con Proagrin C.A.?		
				¿Emite informaciones pertinentes para el bienestar de las relaciones comerciales que mantiene con Proagrin C.A.?		
		Redes	Formales	¿La información emitida por Proagrin C.A. proviene directamente de: La directiva, jefes de área o departamento o jefes de sectores?		
			Informales	¿Se ha enterado de informaciones oficiales de Proagrin C.A. por medio de empleados		

				de la empresa?		
--	--	--	--	----------------	--	--

Fuente: Los Autores (2016).

2. Identificar las Barreras de Comunicación dentro y fuera de la Organización

Cuadro 2. Operacionalización de variables. Barreras Comunicacionales.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Barreras Comunicacionales	Físicas	Medios de Comunicación	¿Recibe comunicaciones escritas en mal estado?	Cuestionario	Empleados, gerentes, clientes y proveedores
			¿Existen interferencias cuando se comunica vía telefónica con la cadena de mando o la directiva?		
			Cuando ocurren reuniones ¿Los lugares son aptos para una comunicación fluida y sin interferencias?		
	Fisiológicas	Limitaciones del emisor o receptor	¿Sufre de alguna discapacidad auditiva, visual u oral?		
	Semántica	Estructura del mensaje / Interpretación	¿Alguna vez ha tenido problemas con Proagrin C.A. por mala interpretación de comunicaciones emitidas?		

			¿El lenguaje utilizado por Proagrin C.A. para la emisión de informaciones es claro, sencillo y de fácil comprensión?		
			¿Se ha topado con palabras que no comprende cuando recibe informaciones de Proagrin C.A.?		
	Psicológicas	Estados emocionales del emisor o receptor / Simpatías / Empatías / Aprobación / Desaprobación	¿Tiene usted problemas con sus compañeros de trabajo por diferencias personales?		
			¿Tiene usted problemas con sus jefes inmediatos por diferencias personales?		
			Como cliente o proveedor, ¿Tiene usted problemas con algún representante de Proagrin C.A.?		

Fuente: Los Autores (2016).

3. Describir el perfil de las Audiencias Internas y Externas.

Cuadro 3. Operacionalización de Variables. Características de la Audiencia.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrum ento	Fuente
Audiencias Internas y Externas	Audiencia Interna	Nivel de instrucción	¿Cuál es su nivel de instrucción?	Cuestiona rio	Empleados, gerentes, clientes y proveedores
		Posición en la empresa	¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?		
		Acceso a la inormación / Habilidades / Destrezas	¿Tiene acceso a internet en su lugar de trabajo?		
			¿Sabe operar equipos electrónicos?		
			¿Conoce sobre programas de computación?		
		Intereses	¿Cómo le gustaría recibir información de la compañía?		
		Inquietudes	¿Considera usted que las comunicaciones emitidas por la empresa son eficientes y efectivas?		
	Audiencia Externa	Intereses	¿Le gustaría recibir información actualizada sobre planes, productos o métodos de comercialización de forma periódica?		

		Inquietudes	¿Considera usted que es difícil mantener una comunicación fluida con Proagrin C.A. de forma general?		
		Lealtad	Prefiere trabajar con la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A. por: Calidad de Servicio, mejor oferta comercial, calidad en productos ofrecidos a la venta.		

Fuente: Los Autores (2016).

4.4 Unidades de Análisis y Población

4.4.1. Unidades de Análisis

La unidad de análisis, de acuerdo con Rojas (2002), “es el elemento (persona, institución u objeto) del que se obtiene información fundamental para realizar la investigación. Pueden existir diversas unidades de análisis según sea el tipo de información que se requiera y dependiendo de los objetivos del estudio” (p. 180). De acuerdo con el autor, para los fines de la presente investigación se tomaron en cuenta tres unidades de análisis, las cuales son: la junta directiva, el personal empleado de la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A., y por último proveedores y clientes. Entiéndase como junta directiva, a las autoridades máximas de la organización, los empleados administrativos son aquellos que se encargan de gestionar los registros contables de la empresa, el personal técnico y obrero son quienes laboran dentro de la empresa realizando diferentes actividades, y los clientes interactúan de forma comercial con la Distribuidora de Producto de Acero Proagrin C.A.

4.4.2. Población

Con respecto a la población Ballestrini (2010) indica que “es la totalidad del fenómeno que se pretende estudiar y donde las unidades o universo de la población tienen cierta característica afín, la cual es estudiada y provee los datos de la investigación” (p. 58). Por consiguiente, para los fines de la presente investigación la población está contemplada de la siguiente manera:

- Junta Directiva: 7 personas.
- Personal Empleado: 33 empleados en las tres sucursales de Proagrin C.A. los cuales ocupan diferentes jerarquías.
- Proveedores y Clientes: Se trabajó con los proveedores y clientes más significativos de cada sucursal, tomando en cuenta la antigüedad y la frecuencia de contacto, los cuales hacen un total de 10 empresas.

4.5. Diseño Muestral

4.5.1. Tipo de Muestra

De acuerdo con Grande (2009), “existen varias clases de muestreo que se pueden resumir en dos grandes grupos: muestreo probabilístico y no probabilístico. En las primeras mencionadas, se seleccionan las unidades muestrales a través de procesos de azar, aleatorios. (p. 256 – 257). Por lo tanto, el muestreo probabilístico se realizan al azar, toda la población tiene la misma oportunidad de ser escogida, en cambio la muestra no probabilística, la selección no es aleatoria y no se basa en ninguna teoría de probabilidad. Según Aderson, Sweeney y Williams (2005) en este método el investigador selecciona a los individuos u otros elementos de la población que considera que son representativos de esa población y la calidad de los resultados dependen del juicio del analista (p.276). En el caso de estudiar y entrevistar el 100% de la población el proceso se define como censo. En efecto, a los fines del presente proyecto se hizo un censo del 100% de la población interna, sin embargo para la población externa, se utilizó el muestreo no probabilístico, tomando en cuenta únicamente a los clientes y proveedores más relevantes para la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.

4.5.2 Tamaño de la Muestra

Para Namakrofoosh (2000) “el tamaño de la muestra se puede estimar aproximadamente, tomando en consideración el nivel de precisión o la cantidad de error que sea aceptable” (p. 195). En la presente investigación, para el estudio de la audiencia interna, se hizo un proceso censal estudiando 100% de la población porque el universo a entrevistar es totalmente manejable y produce resultados sin error estadístico. Por otro lado, en el caso de la audiencia externa el tamaño de la muestra se ve reducido a los clientes y proveedores, que tienen mayor contacto por el tipo de relaciones comerciales que mantienen. Es decir, son los clientes que más reportan ingresos económicos a través de la facturación, por el volumen de pedidos que realizan y la frecuencia de los mismos, ya que aproximadamente el 80% de la rentabilidad económica y financiera de la compañía se debe a la venta de grandes volúmenes de mercancías por parte de dichos clientes. Por ello, la intencionalidad de la investigación se centró en estos públicos.

4.6 Instrumentos de Recolección de Datos

Para Arias (2012), “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información (...) las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información” (p.55). En efecto, la presente investigación se valió del instrumento del cuestionario para la obtención de los datos, el cual es definido por Ballestrini (2010) de la siguiente forma: “El cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunadas a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada, servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas” (p. 74). Ahora bien, el instrumento fue elaborado con preguntas de selección simples mutuamente excluyentes, por lo tanto, la población escogió una opción por cada ítem. Cabe destacar que el lenguaje utilizado para la elaboración del cuestionario fue sencillo y de fácil comprensión, ya que se tomó en cuenta el tipo de audiencia al que iba dirigido.

También se realizaron entrevistas, las cuales de acuerdo con Zorrilla y Torres (2009) “se considera como la interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. (...) La entrevista es particularmente una forma de comunicación que se logra mediante un entrevistador, un mensaje, un receptor y respuestas” (p. 81). La interacción directa entre el investigador y el objeto de estudio, promueve la sinceridad de las respuestas, evita mal entendidos de contenido y asegura la elaboración uniforme de las preguntas con respecto al objeto de estudio. Por ello, se realizó una guía de entrevistas con preguntas cerradas dirigidas a empleados claves, gerentes y proveedores según el criterio del investigador.

4.7 Validez del Instrumento

Según Tamayo y Tamayo, (2000), la validez “Consiste en captar de manera significativa y es un grado de exactitud suficiente y satisfactorio, aquella que es objeto de investigación”. (p.26). Para validar el cuestionario, el mismo fue sometido a la técnica de contenido, para lo se presentó al juicio de tres expertos, dos en el área de comunicación social y uno en el área metodológica. A cada uno se le solicitó el análisis del contenido del cuestionario, en función de los objetivos establecidos en la presente investigación. Una vez que el cuestionario quedó aprobado, firmaron una carta de validación como prueba.

4.8 Técnicas de Procesamiento de la Información

Las técnicas de análisis e interpretación de datos se refieren al proceso realizado para organizar la información obtenida, luego de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada. Para Palella y Martins (2010), “la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico” (p. 82). Luego de haber recopilado la información, se utilizó el método inductivo para interpretar los mismos, el cual fue clave para llegar a las conclusiones y recomendaciones planteadas en las siguientes páginas. Por consiguiente, se elaboraron gráficos estadísticos con respecto a cada una de las respuestas, que ofrecieron los sujetos integrantes de la población motivo de estudio, y en base a ello, se clasificó la información para determinar categorías de análisis, que permitieran identificar las debilidades del proceso comunicacional llevado a cabo en la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A., y a partir de ello, crear una estrategia comunicacional integrada para optimizar las relaciones con las audiencias internas y externas.

Con respecto a la elaboración de los gráficos, se utilizó el modelo circular. Según Palella y Martins (2010), las gráficas circulares son recursos estadísticos que se utilizan para representar porcentajes y proporciones. Al igual que en la gráfica de barras, el empleo de

tonalidades o colores facilita la diferenciación de los porcentajes o proporciones. Ahora bien, con respecto a la tabulación, Arias (2010) indica lo siguiente:

El proceso de tabulación consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se trata en los cuestionarios. (p. 78)

En la presente investigación la tabulación ayudo en la confirmación, conteo y organización de los datos obtenidos, de acuerdo al de preguntas cerradas aplicado a los sujetos que integran la muestra de estudio, obteniendo las respuestas esperadas para el análisis y reclasificación de los resultados. De igual forma, se pudo establecer la distribución interna de los datos en forma porcentual sobre el 100% de las respuestas recopiladas, esto conlleva a la etapa de la interpretación vinculando cada uno de los ítems, con el planteamiento y los objetivos propuestos.

CAPITULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La validación o anulación de la hipótesis, ocurre una vez que se conoce el objeto de estudio y la realidad que lo rodea. Para ello, se han desarrollado técnicas que corresponden con paradigmas investigativos bien definidos, y luego de la aplicación de estos procedimientos, es posible establecer patrones de análisis que permitan desenvolver nuevas teorías. Entendiendo esto, a continuación se presentan los siguientes resultados, los cuales son producto de la aplicación de instrumentos de validación, con respecto a la problemática planteada en el primer capítulo de esta investigación, relacionada con la ausencia de una estrategia comunicacional integrada en la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A. El primero de ellos, corresponde con un cuestionario de preguntas cerradas aplicadas a la población motivo de estudio. El segundo, corresponde con la guía de entrevista de preguntas semi – estructuradas, elaboradas en un lenguaje sencillo a fin de que el entrevistado se sintiera cómodo, y mantuviese una conversación amena con el entrevistador.

5.1 Cuestionario

Para la aplicación del cuestionario, los investigadores entregaron el instrumento a cada una de las personas que integraban la población motivo de estudio, dando las indicaciones necesarias para el llenado pero sin advertir el contenido del mismo. Los datos que serán mostrados a continuación, son de gran importancia para validar la hipótesis, además de que responden a las variables estudiadas:

5.1.1 Variable: Procesos Comunicacionales de Proagrin C.A.

5.1.1.1 Comunicaciones Internas

Ítem N° 1

¿A través de qué canales recibe información de la empresa?

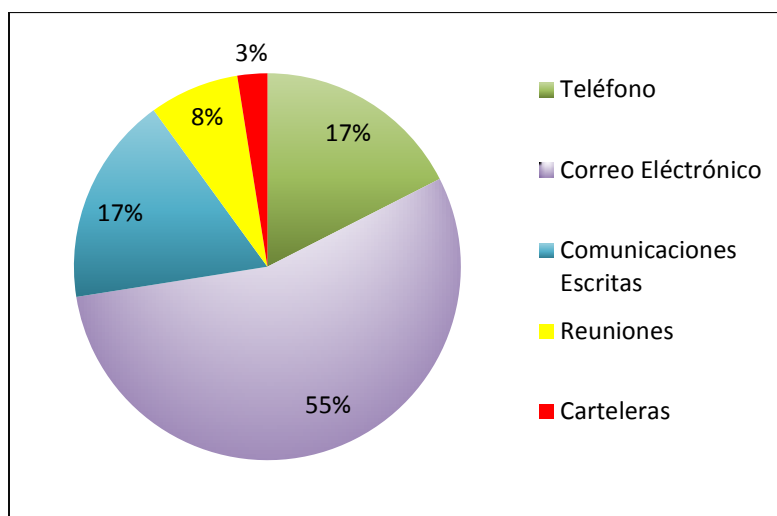


Gráfico 1: Canales de Información que utiliza la Empresa. Audiencia Interna.

Fuente: Los Autores (2016).

Tal y como se puede observar, el 55% de la población encuestada declaró recibir comunicaciones vía correo electrónico por parte de la empresa, por lo tanto, es posible inferir que este canal de comunicación es el preferido para transmitir informaciones. Cabe señalar, que con la globalización de la información y la simplificación de los procesos, muchas han sido las alternativas tecnológicas para reducir el uso de papel, gastos en tinta y costos de conexión, entre otros. Por consiguiente, el correo electrónico es una solución amigable con el medio ambiente, para la economía de la empresa en lo que refiere a la reducción de gastos, y contribuye con la no acumulación de documentos para archivo.

Ítem N° 2

¿A través de qué canales acostumbra comunicarse con su superior?

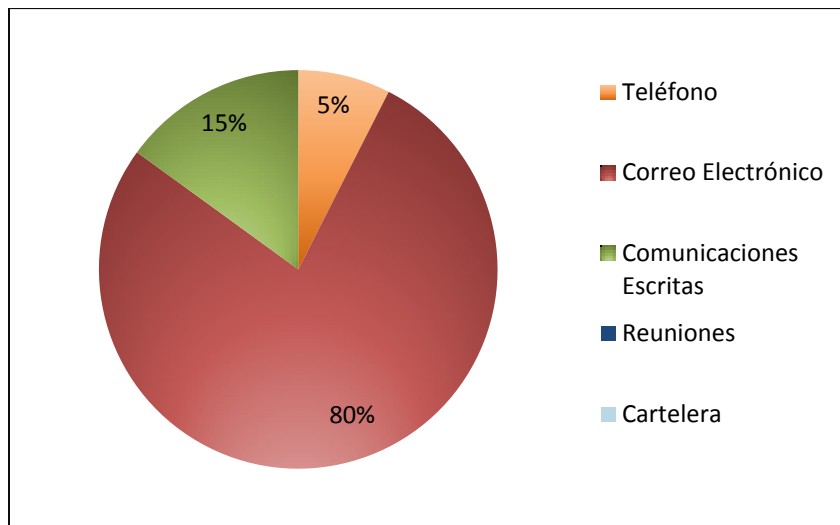


Gráfico 2: Canales de Información que utiliza el Empleado.

Fuente: Los Autores (2016).

A propósito de éste ítem, cabe señalar que 80% de la población encuestada indicó que se comunica mejor por correo electrónico que por otros medios, además, es evidente que el contacto cara a cara a través de reuniones o publicar en una cartelera, son los canales menos preferidos por los trabajadores. Es importante recordar, que la mayoría de las comunicaciones emitidas por la cadena de mando dentro de la empresa no son para retornarlas, sin embargo en los casos que amerite, definitivamente es el correo electrónico el canal más idóneo.

Ítem N° 3

¿Con qué frecuencia recibe información de la empresa por los canales antes indicados?

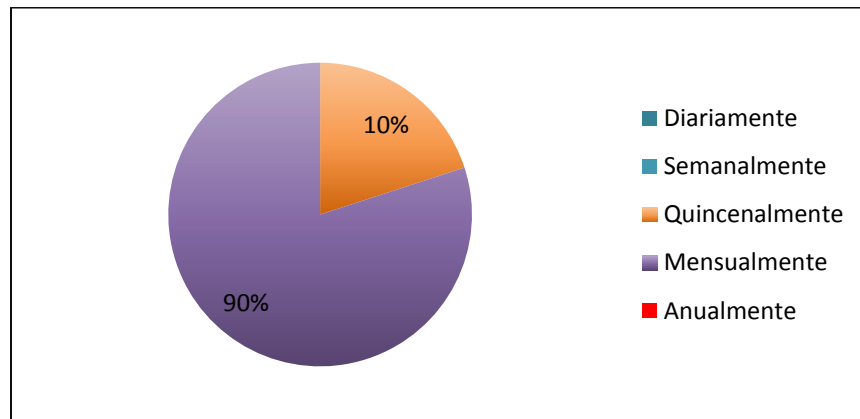


Gráfico 3: Frecuencia en las Emisiones de Comunicaciones por parte de la Empresa. Audiencia Interna.

Fuente: Los Autores (2016).

En efecto, el 90% de la población encuestada declaró que la mayoría de las informaciones son emitidas de forma mensual, aunque existen ocasiones en las que la empresa se comunica con sus empleados quincenalmente, principalmente cuando están siendo aplicados nuevos lineamientos.

Ítem N° 4

¿Con qué frecuencia envía información por los canales antes indicados?

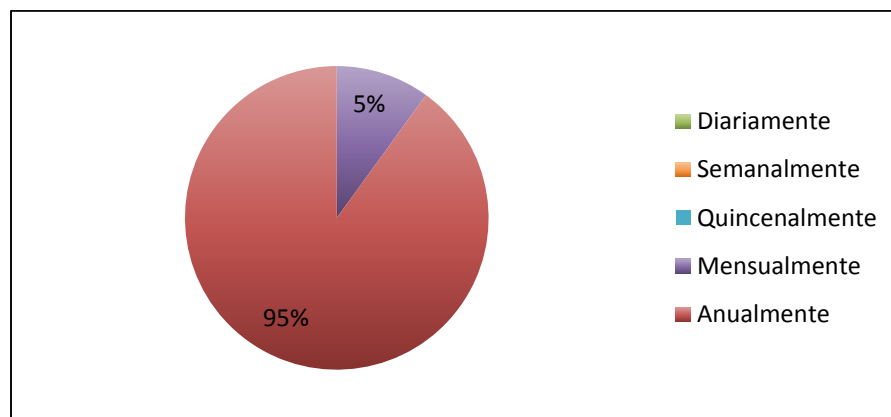


Gráfico 4: Frecuencia en las Emisiones de Comunicaciones por parte de los Empleados.

Fuente: Los Autores (2016).

Es preciso aclarar, que no se trata de comunicaciones laborales, las cuales deben fluir abierta y libremente de forma periódica entre directivos y empleados, ya que se trata de las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Por consiguiente, el 95% de la población motivo de estudio declaró que la emisión de comunicaciones se realiza anualmente, aunque existe un pequeño porcentaje que indica enviar informaciones mensualmente. Se trata de la correspondencia de informaciones emitidas por la empresa, y las respuestas que éstos emitan en caso de requerir la opinión de los empleados.

Ítem N° 5

¿Considera que las informaciones que recibe de la empresa son certeras para el bienestar de la organización?

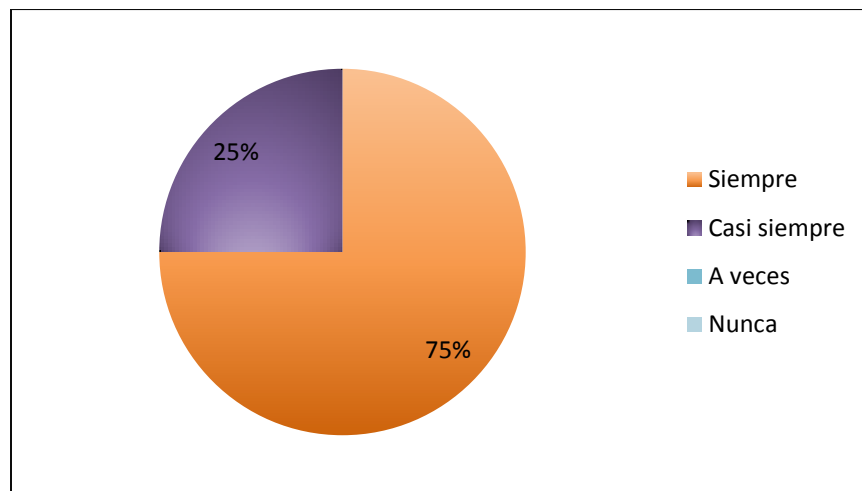


Gráfico 5: Certeza en las Comunicaciones emitidas por la Empresa. Audiencia Interna.

Fuente: Los Autores (2016).

Con relación a éste ítem, el 75% de la población motivo de estudio afirmó que las comunicaciones emitidas por la empresa “siempre” son certeras, ya que constantemente están motivando al personal para el logro de objetivos, o tocan temáticas que necesitan ser resueltas para no afectar el clima operativo y laboral.

Ítem N° 6

¿Emite informaciones pertinentes para el bienestar de la organización?

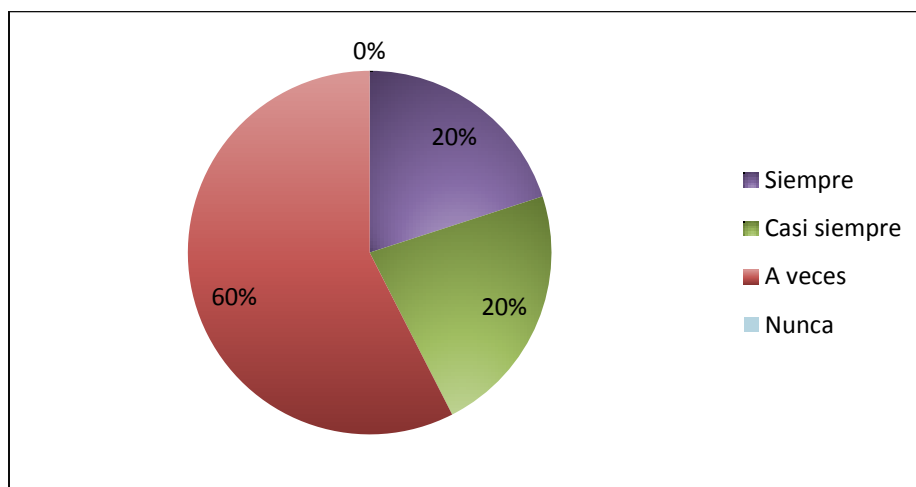


Gráfico 6: Pertinencia en las Comunicaciones Emitidas por los Empleados.

Fuente: Los Autores (2016).

Se observa que el 60% de la población encuestada declaró emitir informaciones pertinentes para el bienestar de la organización “a veces”, ya que en los casos en los que es requerida la opinión de los empleados, por lo general es sobre tópicos muy concretos, es decir, no hay cabida para expresas soluciones a título personal que realmente pueda contribuir con la mejora de los procesos seguidos dentro de la organización.

Ítem N° 7

Al comunicarse con su superior, ¿Qué medios utiliza?

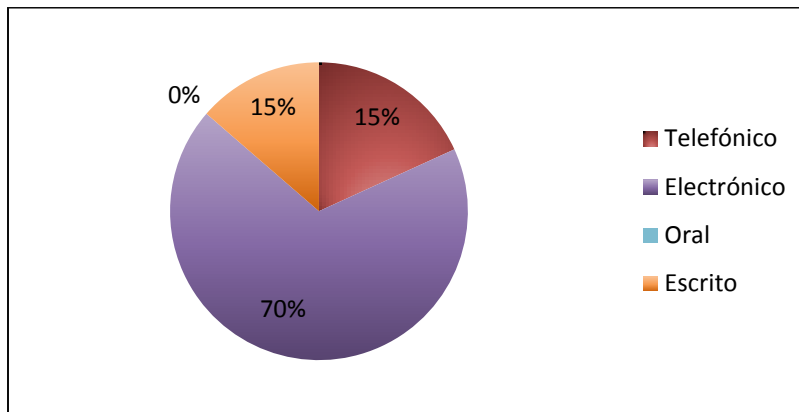


Gráfico 7: Medios de Comunicación más utilizados por los Empleados con respecto a los Superiores.

Fuente: Los Autores (2016).

El medio más utilizado por la población encuestada es el electrónico, pues el 70% de la población motivo de estudio consintió, que era el más ideal para comunicarse entre empleados y superiores. Esto concuerda con el canal más usado por los empleados para establecer la comunicación ascendente, ya que vale recordar que era el correo electrónico.

Ítem N° 8

Al comunicarse con sus compañeros de trabajo ¿Qué medios utiliza?

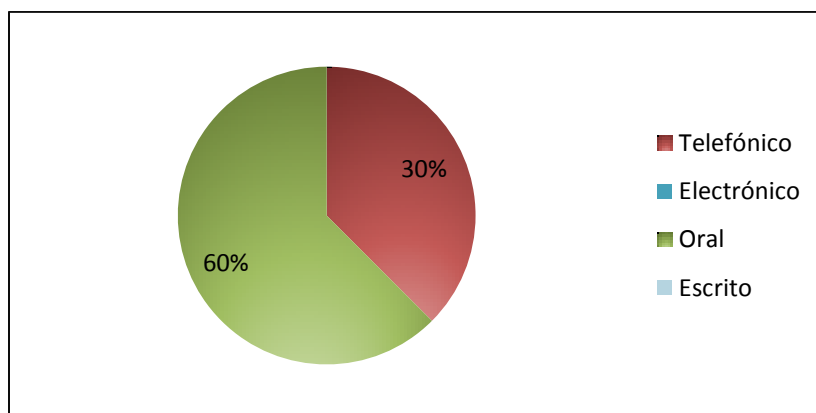


Gráfico 8: Medios de Comunicación más utilizados para la Comunicación entre Empleados.

Fuente: Los Autores (2016).

Para responder éste ítem, la población motivo de estudio se debatió entre dos modalidades, pues el medio más usado para la comunicación entre empleados lo es la oralidad en un 60%, sin embargo, la comunicación telefónica también es muy frecuente ya que marcó un rango del 30%.

Ítem N° 9

Al comunicarse con sus subalternos ¿Qué medios utiliza?

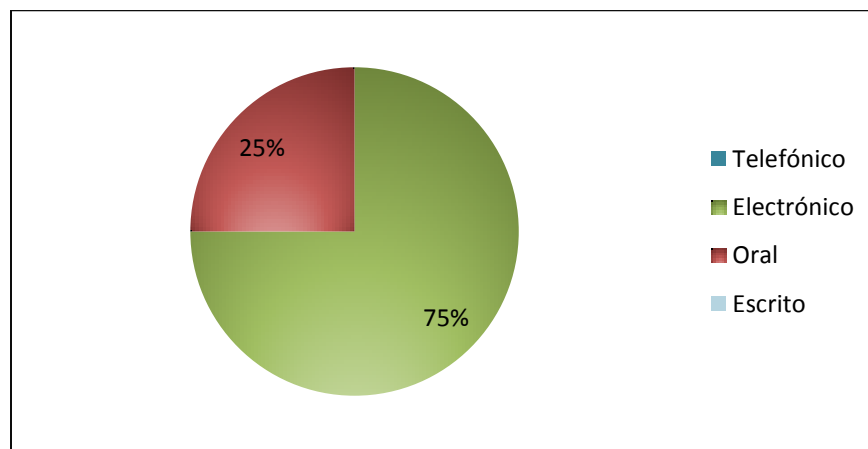


Gráfico 9: Medios de Comunicación más utilizados por los Jefes para con los Empleados.

Fuente: Los Autores (2016).

El 75% de la población encuestada declaró que el medio electrónico era el más idóneo para la comunicación descendente. Sin embargo, 25% restante indicó comunicarse mejor de forma oral, esto fue en los casos en donde la cadena de mando era jerarquía directa del empleado, es decir el jefe inmediato, en cambio la directiva por encima de este cargo prefiere la comunicación electrónica.

Ítem N° 10

¿Las informaciones en Proagrin C.A. son emitidas: De la directiva a todo el personal, de la directiva a los jefes de área o departamento, o de la directiva los jefes de área o departamento y de éstos a los jefes inmediatos?

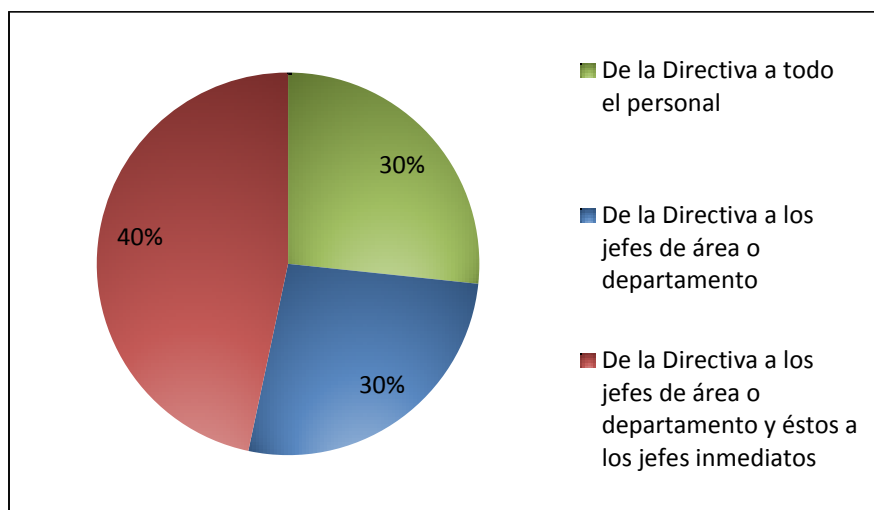


Gráfico 10: Red Formal de Comunicación. Audiencia Interna.

Fuente: Los Autores (2016).

Con respecto a éste ítem, la población encuestada refirió en un 40% que normalmente las comunicaciones se producen desde la directiva a los jefes de área o departamento, y de éstos a los jefes inmediatos, quienes son los que transmiten la información al resto del personal. No obstante, existen ocasiones en que los empleados declararon que la directiva se comunica con todo el personal de forma general en 30%, y también en 30% casos en los que los jefes de área o departamento transmiten informaciones emanadas directamente de la gerencia sin pasar por los jefes inmediatos.

Ítem N° 11

¿De qué forma recibe usted información de sus compañeros de trabajo?

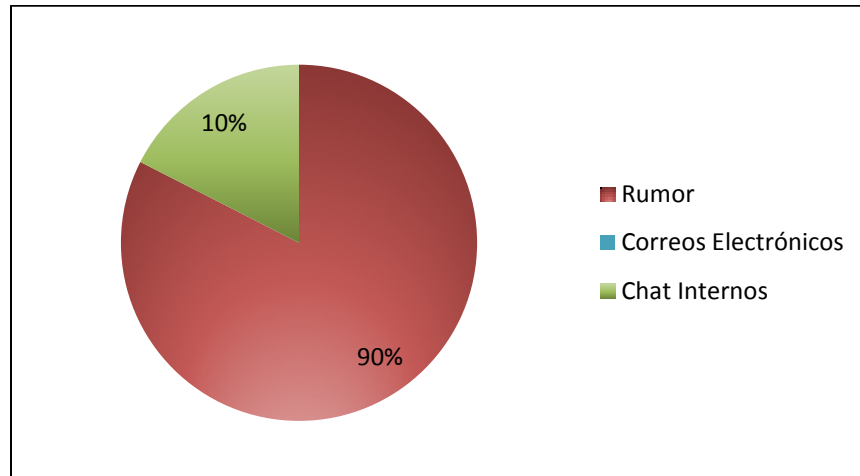


Gráfico 11: Red Informal de Comunicación. Audiencia Interna.

Fuente: Los Autores (2016).

Asimismo, el 90% de los empleados afirmó que la comunicación más efectiva entre compañeros es a través del rumor. Otros, dejan un porcentaje a los chat internos, pero éstos empleados están relacionados a labores administrativas, es decir, tienen más oportunidad para entablar un chat con respecto a otros empleados que desempeñan funciones diferentes

5.1.1.2 Comunicaciones Externas

Ítem N° 12

¿A través de qué canales recibe información Proagrin C.A?

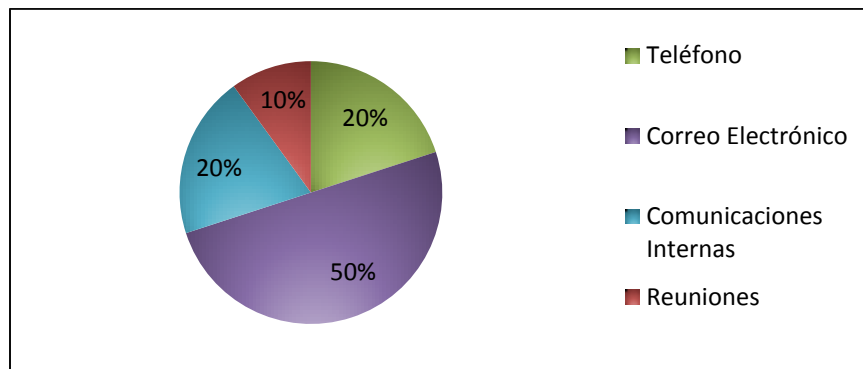


Gráfico 12: Canales de Información que utiliza la Empresa. Audiencia Externa.

Fuente: Los Autores (2016).

En efecto, el 50% de la población encuestada afirmó que la mayoría de las comunicaciones emitidas por Proagrin C.A. son realizadas a través de correos electrónicos, sin embargo, los porcentajes son casi parejos para las otras alternativas de respuesta, lo que quiere decir que la empresa se comunica con sus clientes y principales proveedores por medio de reuniones, vía telefónica y con comunicaciones escritas.

Ítem N° 13

¿A través de qué canales acostumbra comunicarse con Proagrin C.A.?

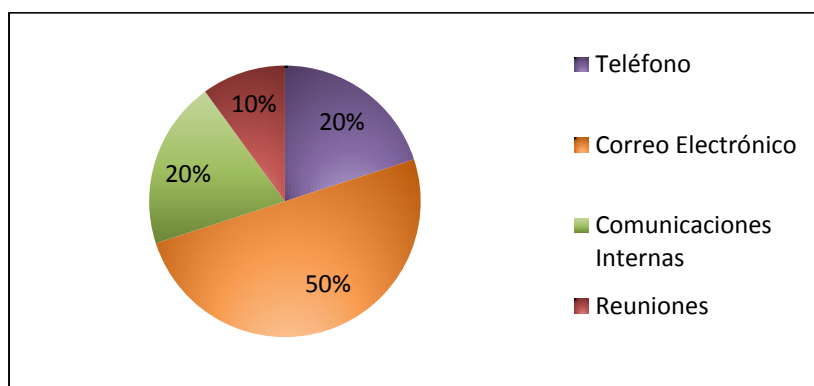


Gráfico 13: Canales de Información que utilizan los Clientes y Principales Proveedores.

Fuente: Los Autores (2016).

Al igual que el ítem anterior, el porcentaje de respuesta con mayor puntuación otorgado para la población encuestada, es el correspondiente con el correo electrónico en un 50%. No obstante, los clientes y principales proveedores también se comunican con Proagrin C.A. a través de reuniones, vía telefónica y con comunicaciones escritas.

Ítem N° 14

¿Con qué frecuencia recibe información por esos canales?

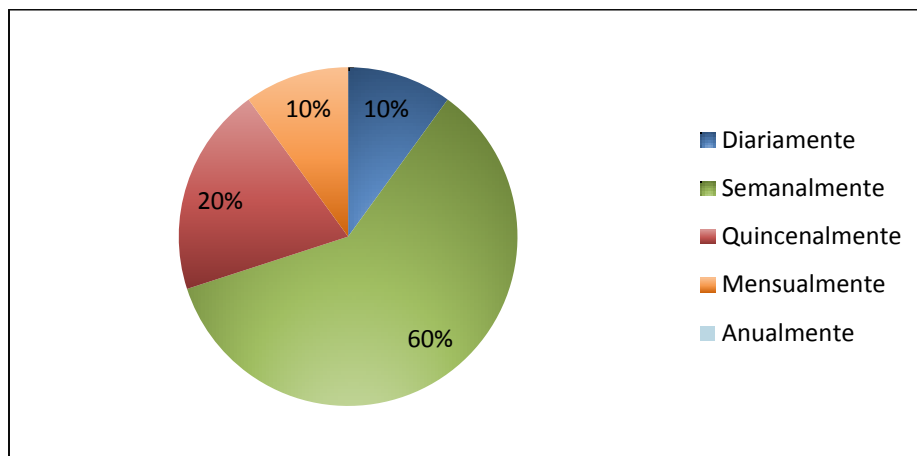


Gráfico 14: Frecuencia en las Comunicaciones emitidas por Proagrin C.A. Audiencia Externa.

Fuente: Los Autores (2016).

Como se trata de clientes y proveedores la población encuestada para éste ítem, las comunicaciones emitidas por Proagrin C.A. son de forma semanal en más del 60%. Sin embargo, por las diferentes necesidades de las relaciones comerciales, existen clientes que se comunican diariamente, otros quincenalmente y un último grupo de forma mensual.

Ítem N° 15

¿Con qué frecuencia envía información por esos medios?

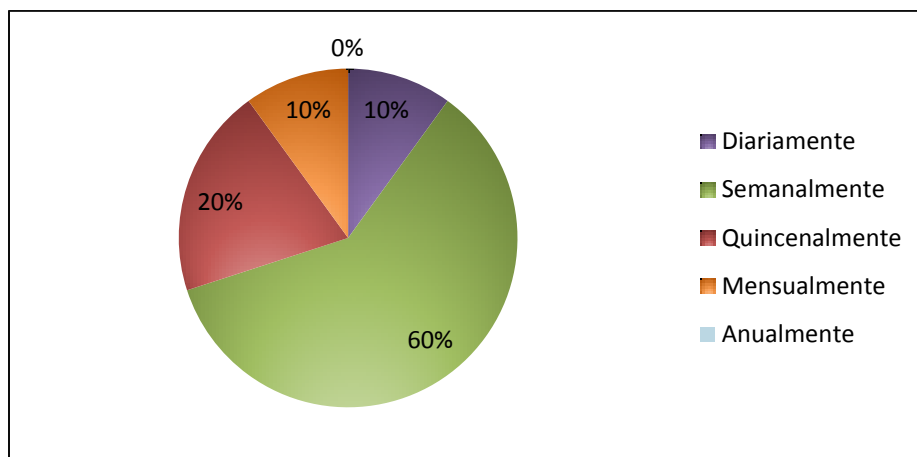


Gráfico 15: Frecuencia en las Comunicaciones emitidas por los Clientes y Principales Proveedores a Proagrin C.A.

Fuente: Los Autores (2016).

Las comunicaciones entre empresa y clientes suelen ser recíprocas porque mantienen una relación comercial. Éste ítem igualmente está concatenado con el anterior, porque todo mensaje emanado de un emisor necesita la respuesta del receptor. Por lo tanto, la frecuencia con que los clientes se comunican con la empresa, será directamente proporcional a la frecuencia de la empresa para con los mismos.

Ítem N° 16

¿Considera que las informaciones que recibe de la empresa, son certeras para el bienestar de las relaciones comerciales que mantiene con Proagrin C.A.?

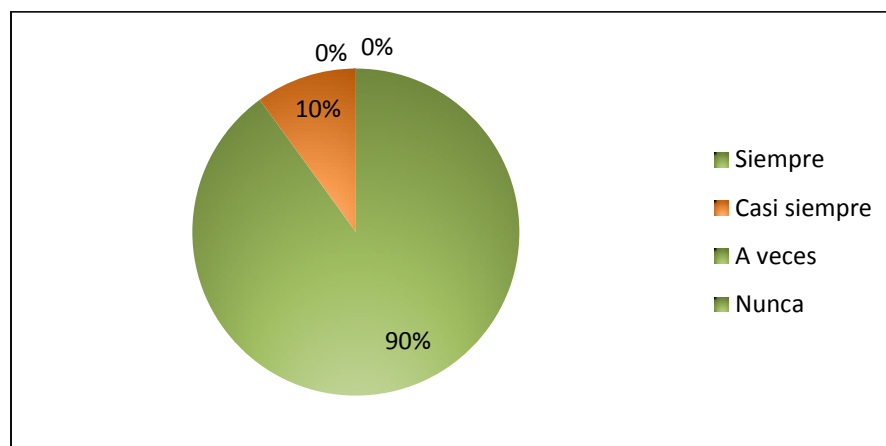


Gráfico 16: Certeza en las Comunicaciones emitidas por Proagrin C.A. Audiencia Externa.

Fuente: Los Autores (2016).

Marcadamente, el 90% de la población encuestada declaró que siempre las comunicaciones son certeras, en beneficio de las relaciones comerciales con clientes y principales proveedores.

Ítem N° 17

¿Emite informaciones pertinentes para el bienestar de las relaciones comerciales que mantiene con Proagrin C.A.?

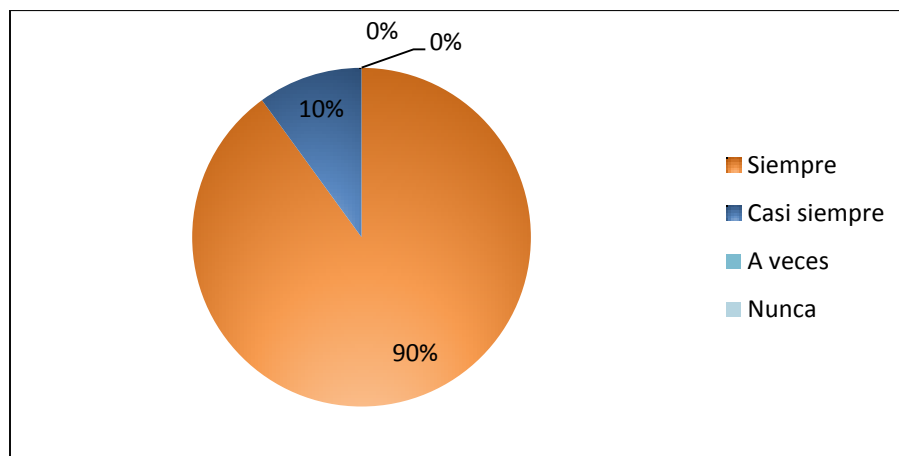


Gráfico 17: Pertinencia en las Comunicaciones emitidas por Proagrin C.A. Audiencia Externa.

Fuente: Los Autores (2016).

De igual forma, la población encuestada declaró en un 90% que efectivamente las comunicaciones emanadas de los principales clientes y proveedores, son pertinentes en beneficio de las relaciones comerciales que mantienen con Proagrin C.A.

Ítem N° 18

¿La información emitida por Proagrin C.A. proviene directamente de: La directiva, jefes de área o departamento o jefes de sectores?

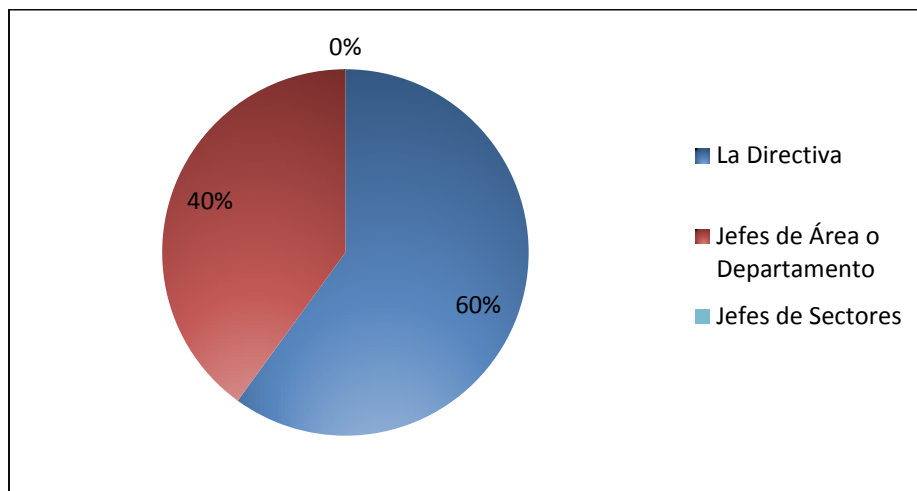


Gráfico 18: Red Formal de Comunicación. Audiencia Externa.

Fuente: Los Autores (2016).

El 60% de la población encuestada, indicó que las informaciones emitidas por Proagrin C.A. provienen de la directiva, sin embargo, existen casos en que los jefes de área o departamento se comunican con los clientes y principales proveedores, para informar sobre nuevas directrices o procedimientos con consentimiento de la gerencia claro está.

Ítem N° 19

¿Se ha enterado de informaciones oficiales de Proagrin C.A. por medio de empleados de la empresa?

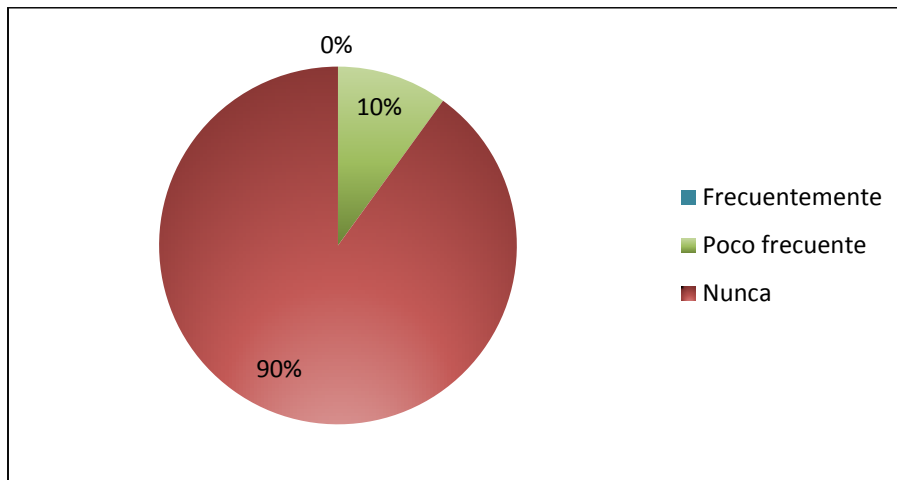


Gráfico 19: Red Informal de Comunicación. Audiencia Externa.

Fuente: Los Autores (2016).

El 90% de la población motivo de estudio, afirmó que nunca se entera de informaciones oficiales de Proagrin C.A. por otros canales que no sean los formales, no obstante, 10% restante declaró haberse enterado por “rumores” entre empleados, lo cual denota una comunicación informal que precisa ser corroborada por el personal pertinente.

5.1.2 Variable: Barreras Comunicacionales

5.1.2.1 Físicas

Ítem N° 20

¿Recibe comunicaciones escritas en mal estado?

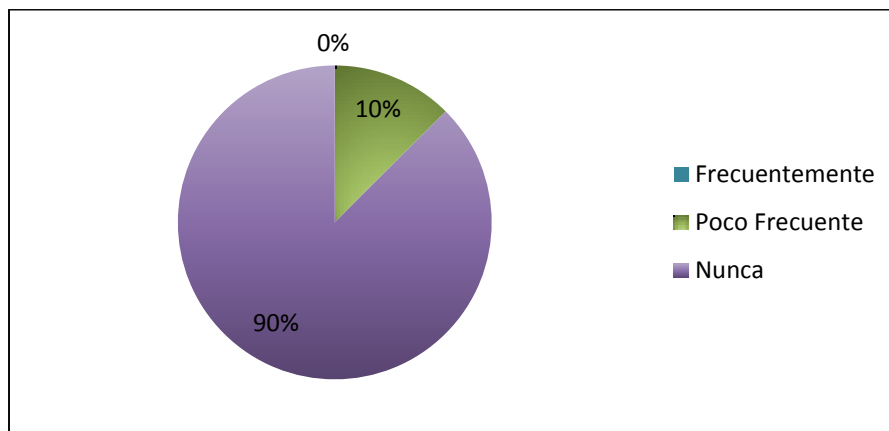


Gráfico N° 20: Comunicaciones Escritas en Mal Estado.

Fuente: Los Autores (2016).

El 90% de la población encuestada declaró que nunca recibe comunicaciones en mal estado, aunque se escapan casos en los que por razones ajenas a la voluntad de la empresa, la comunicación escrita puede sufrir daños no intencionales.

Ítem N° 21

¿Existen interferencias cuando se comunica vía telefónica con la cadena de mando o la directiva?

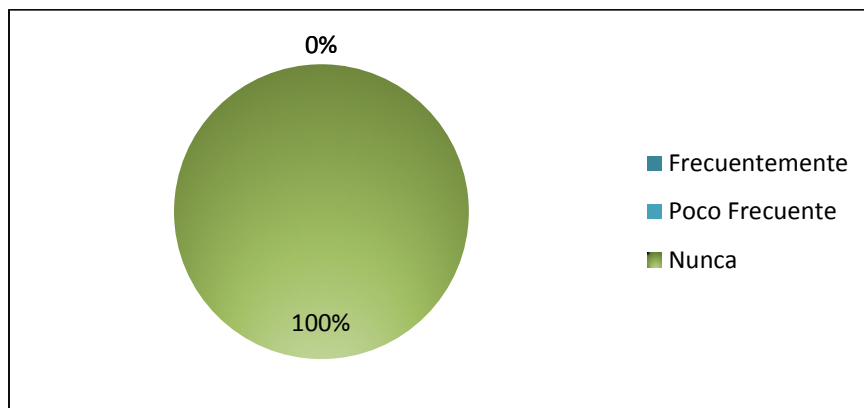


Gráfico 21: Interferencias en la Comunicación Vía Telefónica.

Fuente: Los Autores (2016).

El rango de respuesta de éste ítem fue de un 100%, ya que la población motivo de estudio afirmó categóricamente, que no existen interferencias en la comunicación vía telefónica.

Ítem N° 22

Cuando ocurren reuniones ¿Los lugares son aptos para una comunicación fluida y sin interferencias?

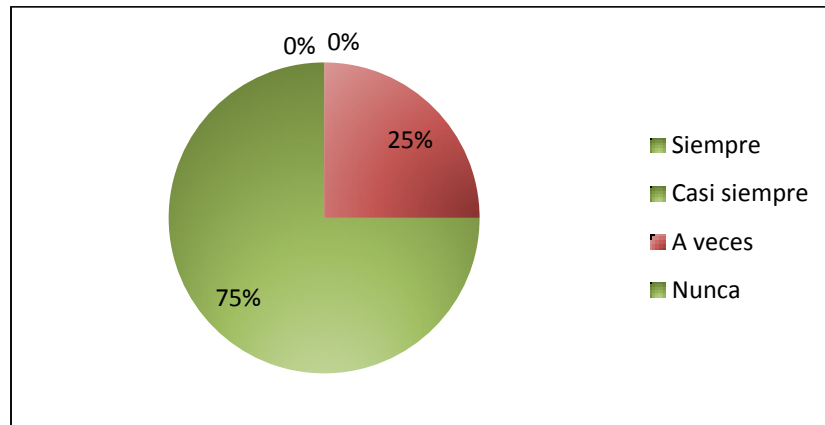


Gráfico 22: Interferencias Comunicacionales en Reuniones.

Fuente: Los Autores (2016).

Nuevamente, un 75% de la población encuestada declaró que no existen interferencias en las informaciones transmitidas en reuniones, el porcentaje restante puede tomarse como casos aislados.

5.1.2.2 Fisiológicas

Ítem N° 23

¿Sufre de alguna discapacidad auditiva, visual u oral?

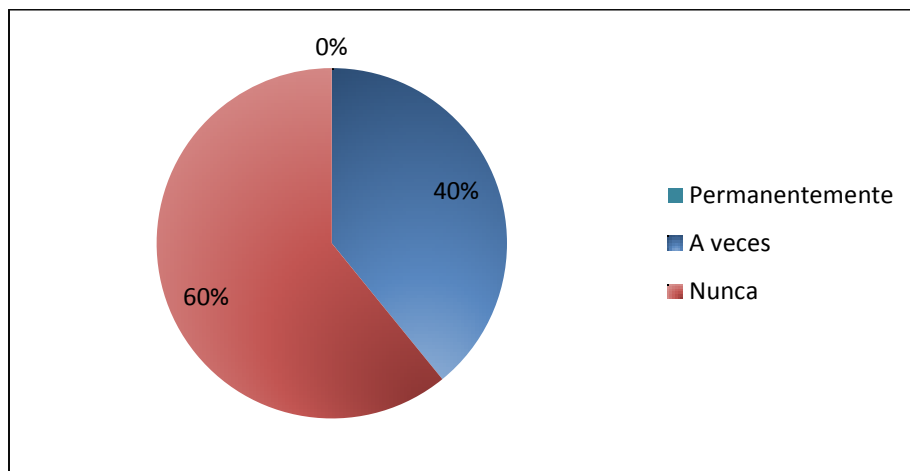


Gráfico 23: Discapacidades Fisiológicas.

Fuente: Los Autores (2016).

Con respecto a éste ítem, conviene recordar que las barreras fisiológicas están relacionadas con las discapacidades físicas que tanto emisor como receptor, puedan tener en el ejercicio del proceso de comunicación. Entonces, las discapacidades pueden ser un universo inmensurable, por lo tanto, se generalizó el patrón de pregunta para obtener como resultado que el 60% de la población encuestada declaró no tener deficiencias auditivas, orales o visuales. Por otro lado el 40% restante declaró tener deficiencias en alguno de los campos, principalmente en la visión, ya que muchos de los empleados usan lentes.

5.1.2.3 Semánticas

Ítem N° 24

¿Alguna vez ha tenido problemas con Proagrin C.A. por mala interpretación de comunicaciones emitidas?

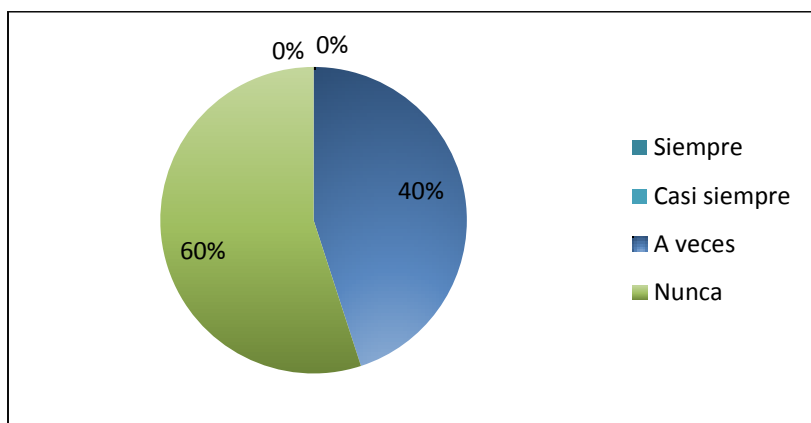


Gráfico 24: Errores de Comunicación.

Fuente: Los Autores (2016).

La población encuestada afirmó en un 60% que nunca ha tenido problemas con la empresa por errores de comunicación. Sin embargo, el 40% está haciendo peso, ya que declararon en algún momento haber presentado problemas por confusiones en la transmisión o interpretación de la información.

Ítem N° 25

¿El lenguaje utilizado por Proagrin C.A. para la emisión de informaciones es claro, sencillo y de fácil comprensión?

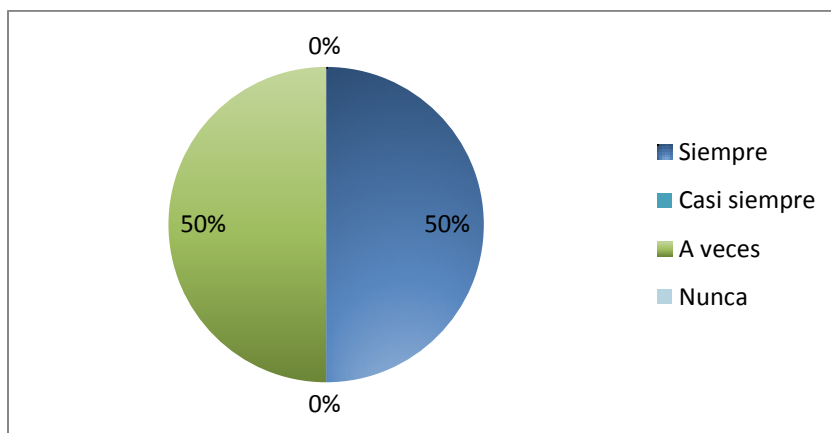


Gráfico 25: Lenguaje con que son emitidas las Informaciones en Proagrin C.A.

Fuente: Los Autores (2016).

Con respecto a éste ítem, el 50% de la población motivo de estudio declaró que siempre el lenguaje con que son emitidas las informaciones por parte de Proagrin C.A., es sencillo, claro y de fácil comprensión. Mientras que el otro 50% exacto, indicó a veces le resulta de cómoda comprensión. Este rango de respuesta resulta peligroso si se quiere medir la efectividad en la transmisión del mensaje, ya que la mitad de los empleados señala que no siempre comprenden a cabalidad el mensaje. Entonces, es pertinente la revisión del lenguaje con que es emitida la comunicación y el público al que va dirigido, pues ciertamente existen limitantes que corresponden con diferentes variables, tales como grado de instrucción, capacidad de entendimiento, capacidad en lecto-escritura, entre otras.

Ítem N° 26

¿Se ha topado con palabras que no comprende cuando recibe informaciones de Proagrin C.A.?

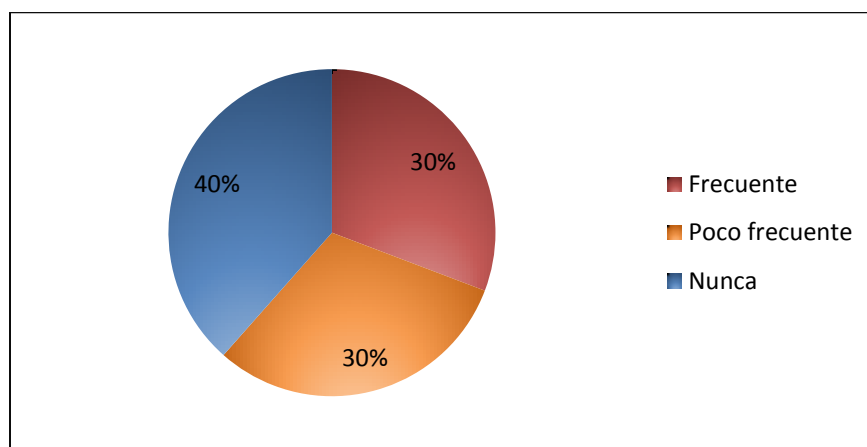


Gráfico 26: Palabras y Comprensión en las Informaciones en Proagrin C.A.

Fuente: Los Autores (2016).

Con un 40%, la selección de respuesta predominante es “nunca” según los datos suministrados por la población motivo de estudio, no obstante, un alto porcentaje con “frecuentemente” pone en peligro la correcta interpretación del mensaje, por parte de la audiencia a la que está dirigido.

5.1.2.4 Psicológicas

Ítem N° 27

¿Tiene usted problemas con sus compañeros de trabajo por diferencias personales?

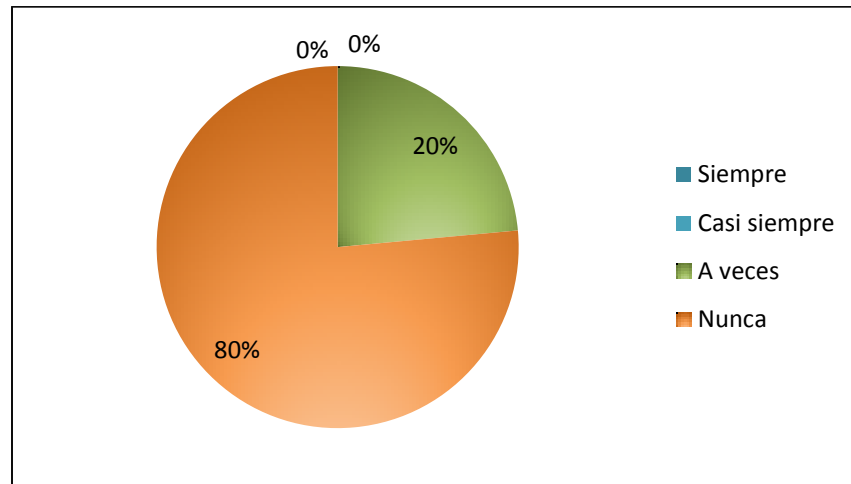


Gráfico 27: Problemas Personales entre Compañeros de Trabajo.

Fuente: Los Autores (2016).

El 80% de la población encuestada declaró no presentar problemas con similares por diferencias personales, lo cual habla muy bien del clima organizacional de la empresa motivo de estudio.

Ítem N° 28

¿Tiene usted problemas con sus jefes inmediatos por diferencias personales?

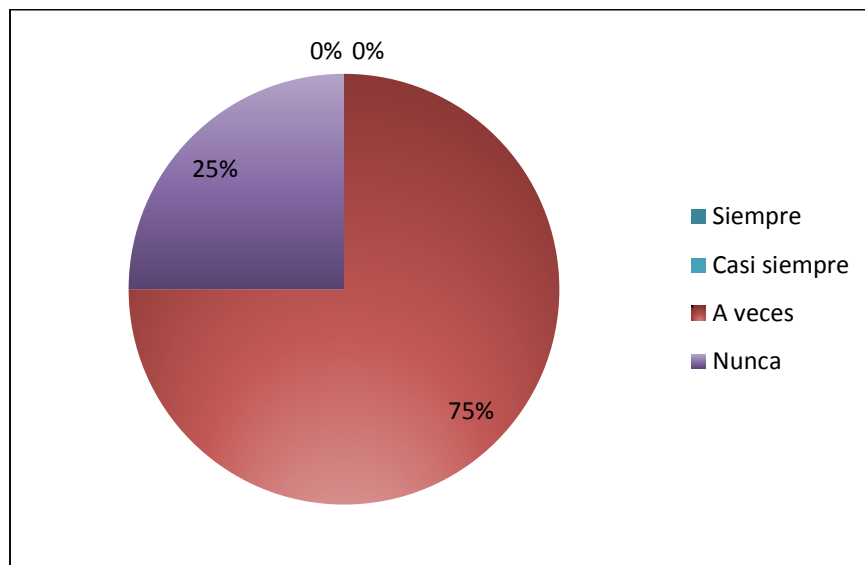


Gráfico 28: Problemas Personales entre Empleados y Superiores.

Fuente: Los Autores (2016).

En éste ítem, el rango “a veces” fue el predominante, debido a que el 75% de la población motivo, de estudio declaró que presenta problemas con sus superiores inmediatos así sea ocasionalmente. Esto tiene mucho que ver con la forma como son emitidos los lineamientos en el ambiente de trabajo diario, y a su vez, cómo son transmitidas las comunicaciones empresariales. Por consiguiente, conviene revisar el tipo de lenguaje utilizado sobre todo en los canales verbales, y el trato en general entre empleados y jefes inmediatos.

Ítem N° 29

¿Tiene usted problemas con algún representante de Proagrin C.A.?

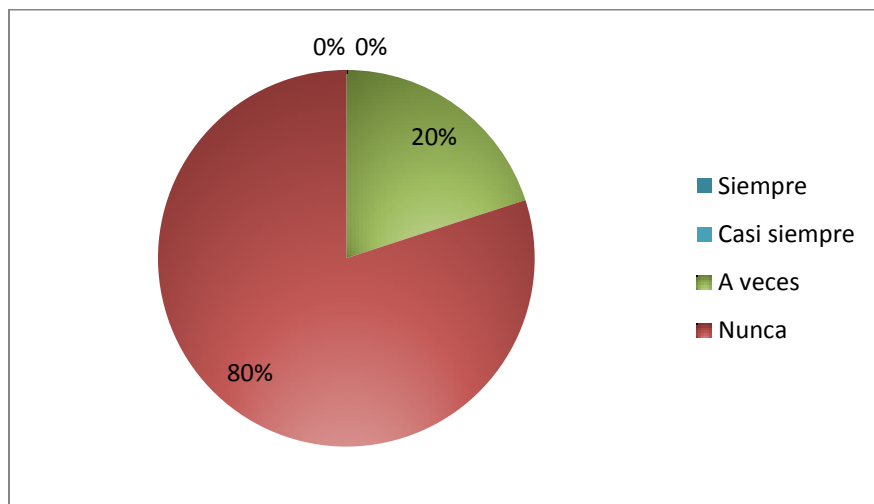


Gráfico 29: Problemas con Cualquier Representante de la Empresa Proagrin C.A.

Fuente: Los Autores (2016).

Éste ítem, fue dirigido directamente a las audiencias externas a la empresa, por lo que 80% declararon no tener problemas con ninguno de los representantes de Proagrin C.A., por lo tanto, el porcentaje restante puede considerarse aislado.

5.1.3 Variable: Características de las Audiencias

5.1.3.1 Audiencia Interna

Ítem N° 30

¿Cuál es su nivel de instrucción?

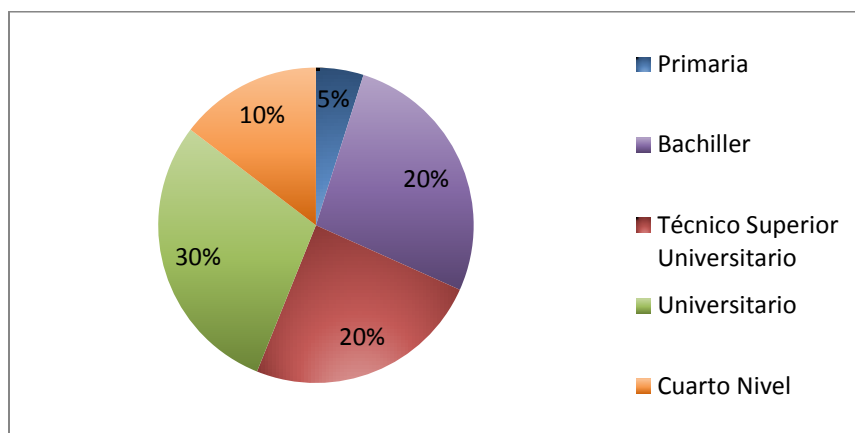


Gráfico 30: Nivel de Instrucción. Audiencia Interna.

Fuente: Los Autores (2016).

De acuerdo con la información suministrada por la audiencia interna, los grados de instrucción con más población corresponden con bachillerato y técnico superior universitario. La población restante, se divide en universitario con el tercer mayor porcentaje, luego cuarto nivel y por último primaria con el rango más bajo.

Ítem N° 31

¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?

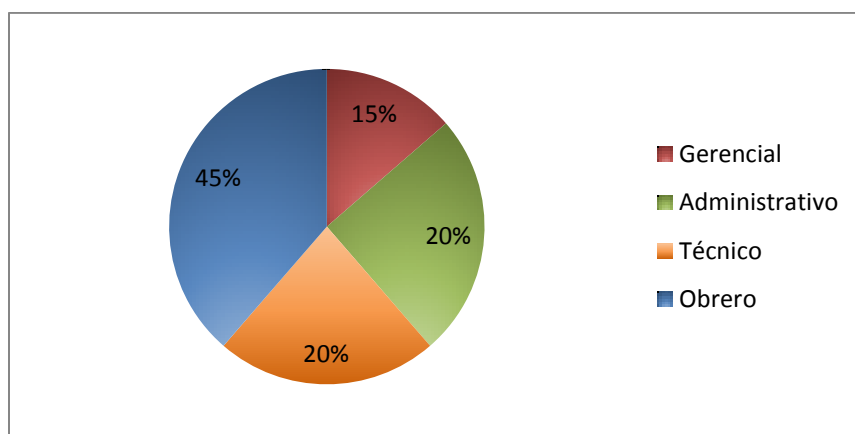


Gráfico 31: Posición dentro de la Empresa. Audiencia Interna.

Fuente: Los Autores (2016).

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la población predominante dentro de la empresa es el personal obrero, luego le sigue el cargo de técnico superior universitario, administrativo y por último el gerencial.

Ítem N° 32

¿Tiene acceso a internet en su lugar de trabajo?

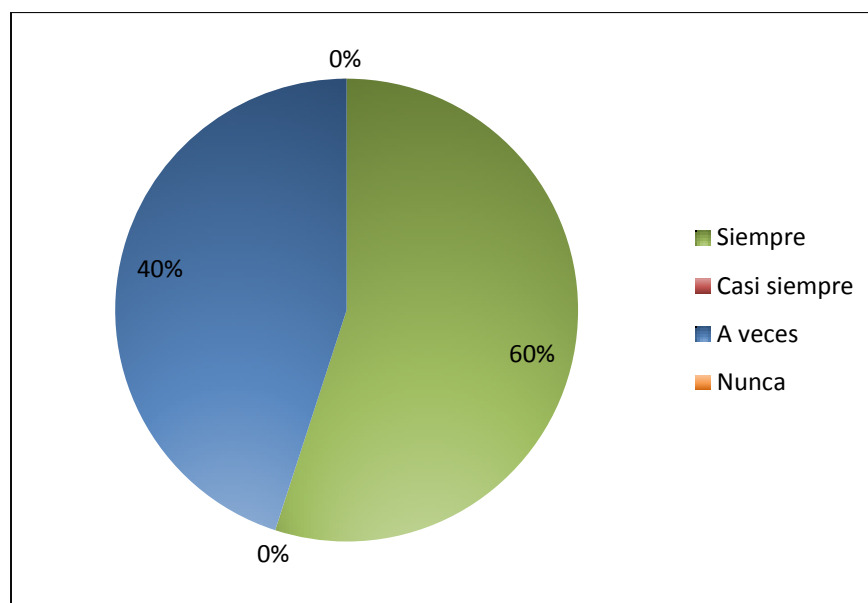


Gráfico 32: Internet en el Lugar de Trabajo.

Fuente: Los Autores (2016).

Tomando en cuenta que la población predominante es la obrera, por las funciones que éste sector desempeña no necesita conexión a internet. Sin embargo, todos los demás cargos necesitan del internet para el desempeño de las funciones, por lo tanto, se convierte en el rango más alto de respuesta para el caso del presente ítem.

Ítem N° 33

¿Sabe operar equipos electrónicos?

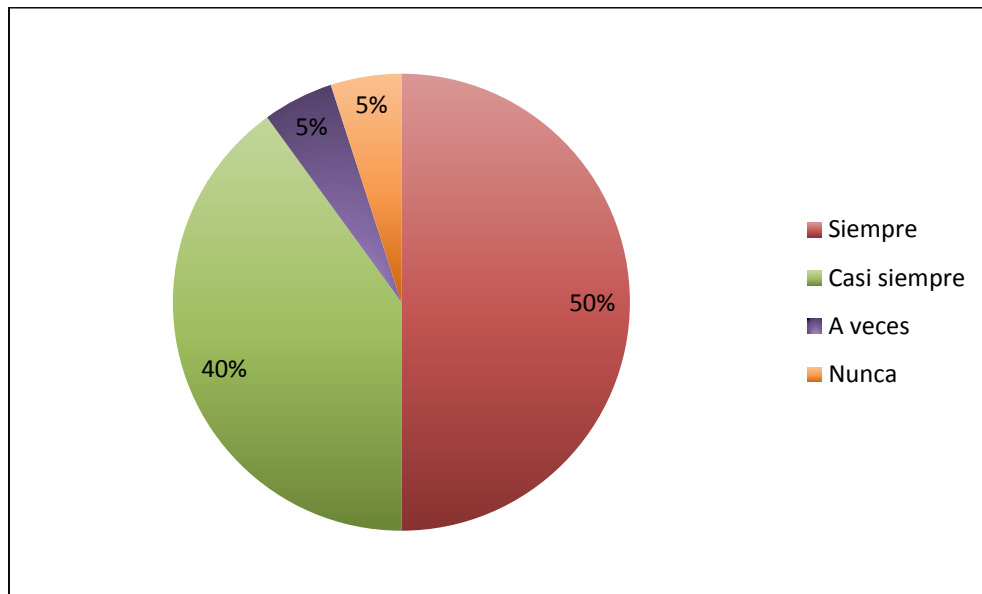


Gráfico 33: Competencias para Operar Equipos Electrónicos.

Fuente: Los Autores (2016).

La respuesta a éste ítem por parte de la población encuestada no fue proporcional ni al grado de instrucción, ni al cargo que ocupa dentro de la empresa, ya que la habilidad de manipular equipos electrónicos no necesariamente corresponden con las cualificaciones antes referidas. Por consiguiente, 50% de la población encuestada refirió que siempre manipula equipos electrónicos, y el 40% restante afirmó que “casi siempre” están en contacto con este tipo de aparatos. Entonces, si se unen los dos rangos de respuestas afirmativas, es un categórico 90% que declara poder operar equipos electrónicos.

Ítem N° 34

¿Conoce sobre programas de computación?

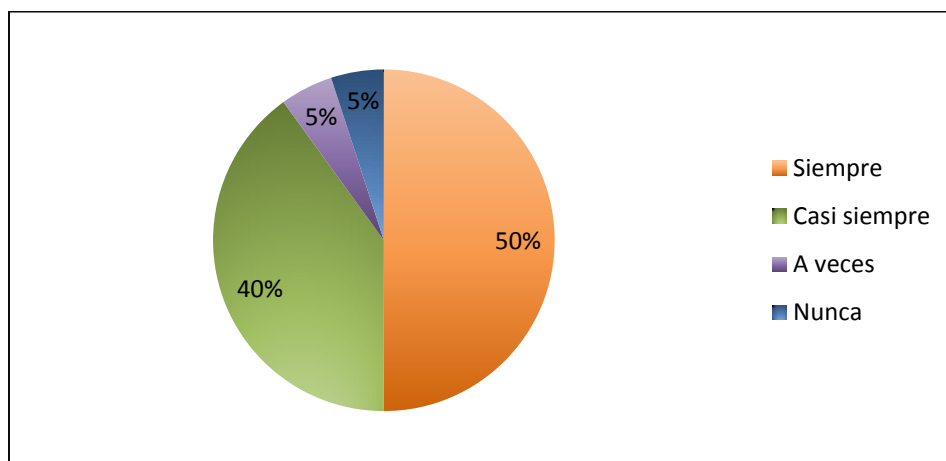


Gráfico 34: Competencias en Programas Electrónicos.

Fuente: Los Autores (2016).

En efecto, la respuesta a éste ítem es directamente proporcional al anterior, ya que en los mismos rangos, la población motivo de estudio declaró saber manipular programas electrónicos de forma general.

Ítem N° 35

¿Cómo le gustaría recibir información de la compañía?

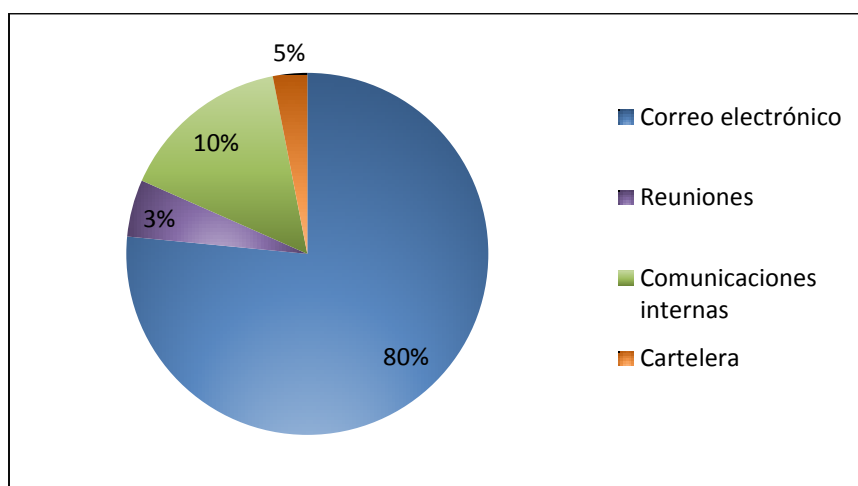


Gráfico 35: Intereses. Audiencia Interna.

Fuente: Los Autores (2016).

A nivel de intereses, la audiencia interna declaró en un 80% preferir recibir comunicaciones vía correo electrónico por parte de la empresa.

Ítem N° 36

¿Considera usted que las comunicaciones emitidas por la empresa son eficientes y efectivas?

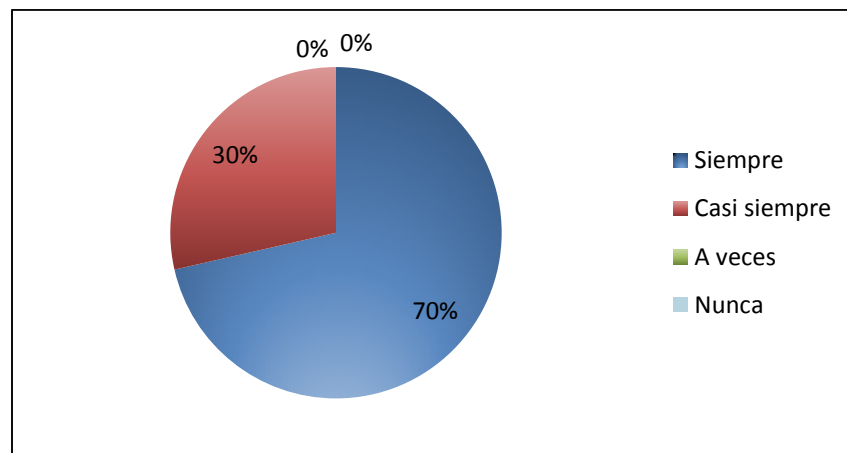


Gráfico 36: Eficiencia y Efectividad en la emisión de Comunicaciones por parte de la Empresa.

Fuente: Los Autores (2016).

El rango de respuesta para éste ítem es positivo, ya que 70% de la audiencia interna indicó que siempre las comunicaciones emitidas por la empresa son eficientes y efectivas, asimismo, el 30% restante, declaró “casi siempre”, por lo que se considera bastante aceptable la medición en cuanto a efectividad y eficiencia comunicacional con respecto a la empresa.

5.1.3.2 Audiencia Externa

Ítem N° 37

¿Le gustaría recibir información actualizada sobre planes, productos o métodos de comercialización de forma periódica?

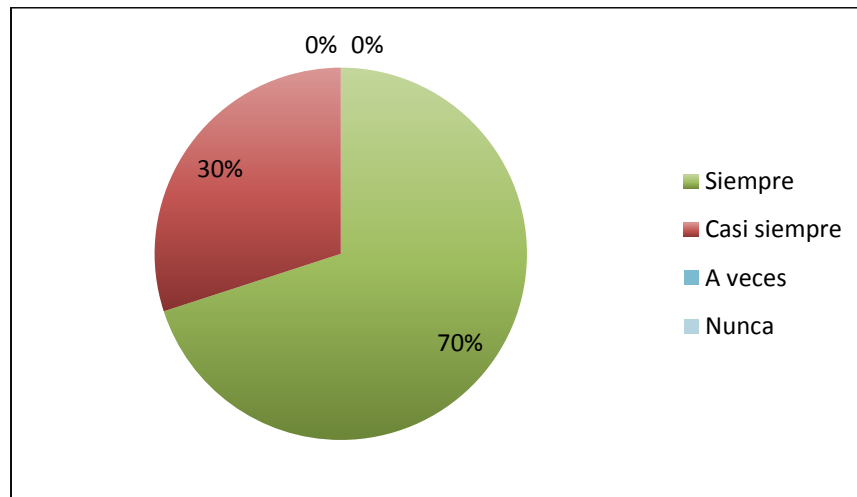


Gráfico 37: Frecuencia en la Actualización de Información por parte de la Empresa.

Fuente: Los Autores (2016).

Tomando en cuenta la razón de ser de una empresa, que es la comercialización de productos o servicios, la lógica del mercado indica una competencia entre ofertas y demandas que a su vez dan sustento a otras organizaciones empresariales, pues es un ciclo de materias primas y productos terminados listos para la compra o la venta. En ese sentido, es vital la información actualizada sobre productos o servicios. Es por esto, que el 70% de la población encuestada calificó con “siempre” la actualización de la información por parte de la empresa.

Ítem N° 38

¿Considera usted que es difícil mantener una comunicación fluida con Proagrin C.A. de forma general?

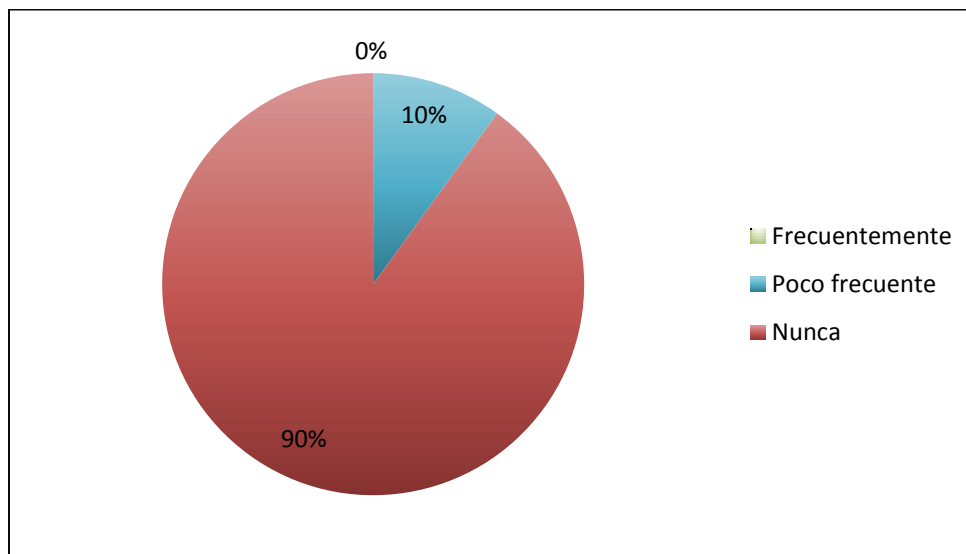


Gráfico 38: Dificultades de Comunicación con la Empresa.

Fuente: Los Autores (2016).

En efecto, el 90% del público externo indicó que “nunca” se presentan problemas de comunicación con la empresa motivo de estudio a nivel general, por lo tanto, el 10% restante puede considerarse como casos aislados.

Ítem N° 39

Prefiere trabajar con la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A. por: Calidad de Servicio, mejor oferta comercial, calidad en productos ofrecidos a la venta.

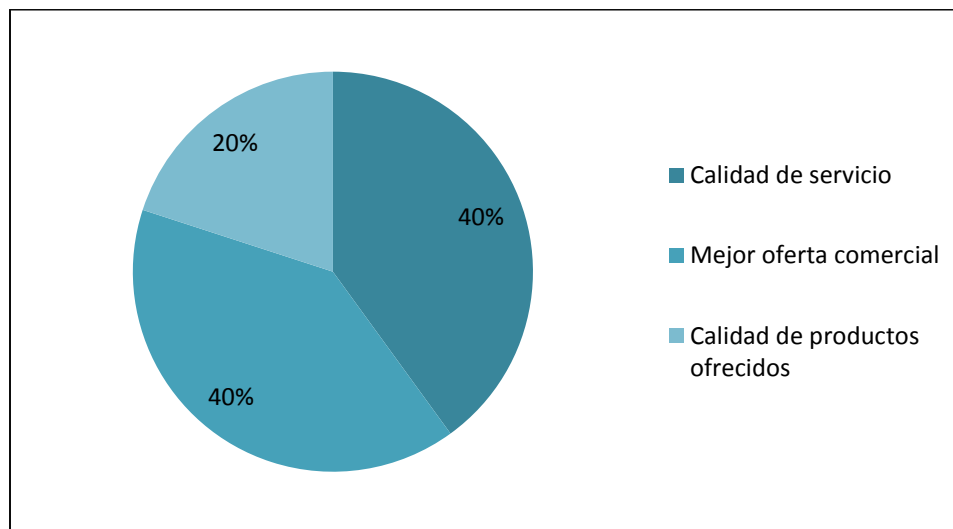


Gráfico 39: Lealtad a la Empresa.

Fuente: Los Autores (2016).

Dentro de las calificaciones hechas en éste ítem, las que mayor porcentaje obtuvieron fue “mejor oferta comercial” y “calidad de servicio” con 40% cada una. Esto indica que tácitamente, la calidad de productos ofertados genera preferencia a los estándares de los clientes y proveedores que comercializan con Proagrin C.A. Por consiguiente, el compromiso estará relacionado con mantener el nivel de confianza y profesionalismo a niveles alto para que continúe la preferencia, y con ello la lealtad a la empresa.

5.2 Guía de Entrevista

Entendiendo que la estrategia comunicacional tiene origen en la gerencia de la empresa, las entrevistas fueron aplicadas al personal directivo de Proagrin C.A., el cual está conformado por 7 sujetos. De ellos dependerá la planificación, emisión y retroalimentación de las comunicaciones emitidas, por consiguiente, fue valiosa la auto-evaluación del manejo de las comunicaciones dentro de la compañía, a fin de optimizar el sistema con una estrategia integrada.

Ítem N° 1: ¿Cómo son las comunicaciones en la empresa?

La opinión general de los directivos, puede resumirse de la siguiente forma: Las comunicaciones son en su mayoría informarles, ya sean de superior a subordinado o viceversa. Mayormente, las informaciones son emitidas a través de correos electrónicos, aunque no se descartan las comunicaciones telefónicas o reuniones con el personal. Tal y como lo diría el Gerente General de Proagrin sede Caracas: “No tenemos mucha consciencia de la formalidad cuando nos comunicamos con los trabajadores porque entre nosotros mismos no existen muchos protocolos, por lo tanto, las comunicaciones que emitimos son bastante informales, sin perder la seriedad en el mensaje claro está pero los textos son descomplicados” (Entrevista personal, 57 años 2016).

También refieren al hecho de que las comunicaciones son más activas de acuerdo al proyecto que se esté desarrollando, por lo tanto, no hay un movimiento específico porque responden a lo que requiera el cliente. Esto indica que no hay una estructura predeterminada.

En el caso de las comunicaciones entre sucursales, el medio más utilizado es el telefónico, no obstante, si es requerido también se realizan conferencias vía Skype pero esto se produce solo entre directivos, el personal por debajo de estas jerarquías no es involucrado en este tipo de reuniones. La supervisión de funciones es constante por parte de los directivos en las tres sedes de Proagrin C.A., de allí que siempre la comunicación fluya cara a cara además de la vía electrónica.

Ítem N° 2: ¿Los correos electrónicos tienen una estructura específica?

En éste ítem la respuesta fue unánime, por lo que se toma la opinión del Administrador de forma textual: “No, cada persona los envía los textos de la manera que le parezca más conveniente sin ninguna estructura específica, además porque no tenemos consciencia plena de la redacción, vamos al punto y ya.” (Entrevista personal, 52 años 2016).

Ítem N° 3: Cuando estos correos son para externos, ¿Alguien específico los supervisa?

Sobre este particular, el Gerente de Recursos Humanos respondió lo siguiente tomando la voz por el resto de los directivos entrevistados: “Sí, pasan por una especie de “filtro”

antes de salir de la empresa, usualmente por el superior inmediato de la persona que redacte la información. Se revisa la reacción, ortografía...” (Entrevista personal, 44 años 2016).

Ítem N° 4: ¿Cómo es el clima dentro de la empresa?

La opinión de los directivos sobre éste ítem, se inclina a que el clima organizacional es bastante bueno desde ésta perspectiva, pues la empresa ha sido motivo de estudio en otras disciplinas en donde ha podido palparse que los empleados están bastante satisfechos con los servicios que prestan, y la atención que reciben de los directivos de la empresa. En ese sentido, el Gerente de Recursos Humanos de Proagrin sede Maturín indicó lo siguiente:

Los empleados aprecian el esfuerzo que hace la compañía por mantenerlos contentos, ya que aquí se celebra la Navidad, en la semana aniversario hay actividades especiales y siempre estamos trabajando para contribuir con el bienestar de ellos. Tenemos presente que empleados contentos generarán más productividad además de que es agradable trabajar con armonía y en paz. (Entrevista personal, 51 años 2016).

Como se puede observar, la directiva tiene prioridad por el trato con el trabajador, por ello la comunicación fluye en ocasiones de manera muy informal, pues son permeables al contacto con empleados de todas las jerarquías, y se involucran en los procesos para optimizar las funciones desempeñadas en la compañía de forma constante.

Ítem N° 5: ¿Qué quisieran reforzar con respecto a las comunicaciones?

Con respecto a éste ítem, el Gerente General de Proagrin sede Caracas indicó: “Lo ideal sería que cada persona que tiene acceso a una computadora, tan pronto llegue a su lugar de trabajo revise qué tiene en su correo electrónico diariamente y aclare desde las mañanas las diferentes dudas que tenga. (Entrevista personal, 48 años 2016). Igualmente, refirió que los rumores son nocivos para el bienestar de la compañía, por lo tanto, lo mejor sería que se aclararan malos entendidos por informaciones mal interpretadas para no generar incertidumbre en el personal. En pocas palabras, crear una cultura comunicacional entre empleados, jefes inmediatos y directivos, con eficiencia y responsabilidad.

Luego de la tabulación de los instrumentos de medición, es posible indicar que en líneas generales, la empresa motivo de estudio no presenta graves problemas de comunicación, pues se evidenció un buen clima organizacional que permite la emisión de comunicaciones con bajos porcentajes para malas interpretaciones. Sin embargo, se hace necesaria una estrategia comunicacional integrada porque no hay criterios para la planificación de los mensajes, la gerencia no está consciente de lo mucho que puede mejorar la productividad de la compañía con un flujo comunicacional eficiente y efectivo, tanto para las audiencias internas como externas, pues no solo se trata de redacción o revisión semántica del mensaje, se propone un sistema que optimice las relaciones internas y externas desde todas las jerarquías, además de la autonomía de la directiva para manejar todas las informaciones, y poder conducir a todo el personal hacia el logro de objetivos estratégicos con mayor facilidad e inmediatez.

CAPITULO VI. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

6.1 Diagnóstico de la Situación

Proagrin C.A., es una empresa que se ha caracterizado por comercializar, productos de excelente calidad en el mercado metalúrgico nacional. La prioridad, ha estado enfocada en lineamientos estratégicos dirigidos a la distribución de productos, ya que cuenta con una gama variada de mercancías que son ofrecidas a clientes y proveedores con buen servicio de atención. Asimismo, brinda soluciones a dificultades derivadas por la situación de crisis que enfrenta el sector metalúrgico, las cuales están enmarcadas en un sistema, donde la importación se vuelve un procedimiento engorroso burocráticamente, sin contar con que los insumos en moneda extranjera son cada vez más escasos. Por ello, se enfocan en generar confianza, estabilidad y compromiso con su profesionalismo.

Estos aspectos, representan una fortaleza que refuerza la cultura organizacional que profesa la compañía, ya que las acciones se centran en el afianzamiento de los valores, imagen e identidad corporativa, al crear un clima de confianza en todas sus audiencias que ayudan a disipar cualquier tipo de dudas, ante circunstancias que puedan afectar el normal funcionamiento de la empresa. No obstante, a nivel externo presenta problemáticas por la constante complejización del tema – país, ya que por la aplicación de políticas gubernamentales, existe desabastecimiento de los principales productos que comercializa la empresa, el sistema de divisas se percibe como una fluctuación de precios que se debaten en tasas cambiarias diariamente, y a este se le suma la crisis del sector primario.

Dentro de este marco, la gerencia se ve obligada a tomar decisiones circunstanciales, ya que los problemas son atacados con estrategias implementadas diariamente, en función de perjudicar lo menos posible el desarrollo de los proyectos que se llevan a cabo, como parte de las labores de la organización. Esto ha afectado seriamente la capacidad de respuesta de la empresa, la cual se agrava ante la ansiedad

de clientes y proveedores por conseguir mercancías, e igualmente la preocupación de los empleados a nivel interno, por el miedo constante de perder sus puestos de trabajo con el riesgo de presentarse una situación tan grave donde la compañía no pueda garantizar su mantenimiento, en un mercado tan duro al cual se enfrenta como el antes descrito.

Todo ello ha conllevado, a que la operatividad de la empresa se vuelva maleable por falta de criterios definidos de programación, pues a pesar de que se establecen proyectos con diferentes metas y períodos de tiempo, no se efectúan estrategias efectivas y medibles por indicadores de gestión. Un claro ejemplo lo es el manejo de las comunicaciones, ya que las actividades son muy básicas teniendo presente los beneficios agregados que este campo ofrece al ámbito empresarial, no hay conciencia de una buena gerencia de las informaciones, para transmitir a sus diferentes audiencias los mensajes correctos, planificados desde la directiva para la optimización de los procesos internos y externos, consecuentes con los objetivos empresariales y las metas que se pretenden alcanzar.

En ese sentido, las principales debilidades del actual manejo de las informaciones pueden resumirse en los siguientes ítems.

- No existe la planificación de informaciones, ya que por lo general, responden a los requerimientos de la audiencia externa de forma muy puntual y hasta informal.
- No hay conciencia de los públicos externos e internos de Proagrin C.A., por ello, los mensajes no son direccionados según el perfil de los públicos y esto ha ocasionado ciertas confusiones en cuanto a distorsión de la información.
- El lenguaje con que es estructurado el mensaje y los códigos, no es revisado en función del público que los recibe, lo cual crea confusión y afecta la correcta interpretación.

- Las herramientas electrónicas son muy básicas, pues la página web que existe de la empresa es muy básica, además de que no hay incursión en otras redes que potencien a la empresa a otras plataformas comerciales.
- Existen más flujos informales que formales de comunicación, lo que genera una expectativa negativa que afecta a la organización sobre todo en las audiencias internas.

Por consiguiente, se propone una estrategia comunicacional eficiente, ya que paradójicamente, éste momento de crisis es el ideal para reforzar los valores corporativos, crear confianza en el público externo y afianzar en el público interno el sentido de pertenencia a través de la lealtad a la firma, y el compromiso para continuar mejorando las actividades ejecutadas, en el mejor clima organizacional.

6.2 Definición de los Públicos de la Empresa

6.2.1 Público Interno

6.2.1.1 Empleados y Gerentes

El público interno de una organización está compuesto por su estructura administrativa, constituida por empleados y gerentes con diferentes jerarquías. En Proagrin C.A. son 40 sujetos los que integran esta población, repartidos en tres sedes con las siguientes proporciones:

Proagrin sede Caracas, Distrito Capital: 17

Proagrin sede La Victoria, Estado Aragua: 13

Proagrin sede Maturín, Estado Monagas: 06

Con respecto a las características de estos públicos, cabe destacar que la mayoría de los empleados tienen un grado de instrucción básico, pues son bachilleres y corresponden con la masa obrera, no obstante, los cargos siguientes a este renglón están ocupados por sujetos profesionalizados en grados técnicos y universitarios, quedando el personal de la gerencia con grados de instrucción que incluso abarcan el cuarto nivel universitario. Cabe señalar, que la gerencia son los mismos accionistas de la compañía, es decir, son los que toman las decisiones porque invierten constantemente en el negocio, y además de ello, decidieron tomar las riendas de la organización asumiendo cada uno diferentes cargos. Como punto agregado, es posible mencionar que no existe una rotación constante de personal, por lo tanto, los empleados están anclados con la empresa a través de lazos de lealtad por años de servicio, bien compensados no solo económicamente, pues la conducta organizacional se ha encaminado a la realización de actividades a fin de afianzar el sentido de pertenencia.

6.2.2 Público Externo

El primer grupo a identificar son los clientes. Dentro de éste existen clientes directos e indirectos, los cuales se indican a continuación:

Clientes Directos

- Asociación Cooperativa SERVITOV 77 (Misión Vivienda).
- Citic Construction CO. LTD (Misión Vivienda Venezuela).
- Corporación Ladiexport.
- Fundaciones Franklin.
- Postes y herraje Yaritagua.
- Inversiones JPD.
- PDVSA Gas.

- Vicepresidencia de la República de Venezuela.

Clientes Indirectos

- Pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector privado.

Luego de este grupo, destacan las instituciones bancarias y de seguros, ya que por la cantidad de volumen de mercancías que maneja Proagrin C.A. en sus tres sedes, la compra y venta de estos insumos generan movilizaciones importantes de capital, el cual es financiado a través de líneas de crédito, seguros, y otros instrumentos financieros que son ofrecidos por estas entidades, a fin de garantizar las transacciones emitidas. A continuación las siguientes:

- BBVA Banco Provincial.
- Banco Mercantil.
- Banesco.
- Bancaribe.
- Banco Exterior.
- Banesco Seguros.

Ahora bien, existe un entorno legal de donde se emiten los lineamientos con los cuales será regulado el producto a comercializar. Por tratarse de mercancías hechas con acero y otros materiales pertenecientes al sector metalúrgico, el Estado emite políticas que son adoptadas por el mercado de trabajo, en tal sentido, los ministerios y demás instituciones que intervienen también representan un público muy importante para Proagrin C.A. A continuación se citan:

- Ministerio del Poder Popular para el Comercio.
- Registro Nacional de Contratistas.

- Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT).
- Alcaldía del Municipio Libertador, Distrito Capital.
- Alcaldía José Félix Rivas, Estado Aragua.
- Alcaldía de Baruta, Estado Miranda.
- Alcaldía del Municipio Maturín, Estado Monagas.
- Asociación de Industria Metalúrgica y Minera de Venezuela.
- Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral.
- Ministerio del Poder Popular para el Trabajo.

Por otra parte se encuentran los proveedores, los cuales son los encargados de la operatividad en general de Proagrin C.A. De allí, que representen una importancia estratégica para la organización. Por lo tanto, existen proveedores de productos para la comercialización, y otros de servicios más relacionados con el área administrativa, ya que si bien es importante la mercancía, el propio mantenimiento de la empresa es indispensable para el correcto desarrollo de los procesos. Entendiendo esto, a continuación los siguientes:

Proveedores Comerciales

- Industrias UNICON.
- Aceros Laminos C.A.
- Forjados Tinaquillo.
- Complejo Siderúrgico Nacional (Antigua SIDETUR).
- Materiales de Plomería MAPLOCA C.A.
- ARMCO Venezolana.
- Productoras de Perfiles C.A (PROPERCA).
- Sidero Galvanica, C.A. (SIGALCA).
- Perfiles en Frío PERFRICA.

- Cabillas y Perfiles Cabiperca.
- L.C.H.

Proveedores de Servicios

- Servicios de Transporte de Material.
- Transporte Ejecutivo.
- Asesoría de Aduanas.
- Servicios Financieros y de Auditoría.

También se encuentran los principales competidores de Proagrin C.A., representados éstos en empresas con una razón social que permite la comercialización de productos fabricados con acero. Dentro de éste rango se encuentran:

- Grupo Hierro.
- Materiales de Plomería MAPLOCA C.A.
- Hierros Barquisimeto.
- Motusa. Motasa Tuberías.
- Tuboacero.
- Cercas América.
- H. Welle
- Grupo Migo.
- Materiales Los Andes.
- SUPLIMACA Valencia.
- Aluminios Pipo II (Maturín, Estado Monagas).
- FERVENCA (Maturín, Estado Monagas).
- Hierro ECO.
- Comercial Muentes Otero C.A.

Asimismo, se encuentra el grupo de público externo relacionado con líderes de opinión. A éstos se les denomina así porque de una u otra forma, influyen en la optimización del producto en sí mismo, ya que aportan herramientas que son implementadas para el mejoramiento de la calidad de la mercancía, entre otras acciones. Por ello, para Proagrin C.A. es importante Miguel Eserrevi como líder de opinión, debido a que es el Presidente de la Asociación de la Industria Metalúrgica y Minera de Venezuela.

Las comunidades alrededor de la empresa juegan un papel determinante, ya que muchos de los empleados de la empresa viven próximos a las instalaciones, y en consecuencia, transmiten sus opiniones en sus círculos más cercanos, esto va formando la imagen externa de la compañía. Allí estriba la importancia de ratificar la identidad corporativa en los empleados, pues éstos funcionan como canales de transmisión, y de acuerdo a las opiniones emitidas, la opinión de este tipo de audiencia externa será positiva o negativa. Por último se encuentran los medios de comunicación, ya que éstos representan los canales por los cuales es transmitida información referente a los productos motivos de comercialización, que en este caso son los relacionados con el acero. Por consiguiente, se tomarán en este grupo revistas y publicaciones especializadas en el tema, principalmente las contribuyen con el acervo del conocimiento desde muchas aristas.

A propósito de todo lo antes expuesto, correspondiente con los públicos tanto internos como externos que son pertinentes con la compañía motivo de estudio, a los fines de la presente investigación solo se trabajará con el público interno de forma global (empleados y gerentes), y dentro de los públicos externos únicamente el renglón de clientes, ya que las limitantes relacionadas con el tiempo y los recursos disponibles, no permitieron un mayor desenvolvimiento de la estrategia comunicacional aquí planteada en otros niveles.

6.3 Matriz FODA



Figura 3: Matriz FODA.

Fuente: Los Autores (2016).

6.4 Objetivos de la Estrategia

6.4.1 Objetivo General

Fortalecer el proceso comunicacional de la empresa utilizando como eje los principales rasgos comunicacionales de la empresa: Confianza y compromiso.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Promover un carácter integral en la información empresarial.
- Ampliar el rango de comunicación meramente operativa a corporativa.
- Sistematizar el proceso de retroalimentación de la empresa con sus clientes.
- Aprovechamiento de los usos de los medios de comunicación.
- Establecer el uso de tecnologías de la información para la comunicación.

6.5 Eje de Mensajes

6.5.1 Mensajes Clave

6.5.1.1 Público Interno

Confianza:

- En Proagrin C.A. confiamos uno del otro.
- Somos protagonistas del desarrollo en nuestro país, por eso nos esforzamos para dar lo mejor a diario.
- El equipo Proagrin C.A. apuesta por Venezuela todos los días.
- Confianza, honestidad y lealtad describe al equipo Proagrin C.A.

Compromiso:

- Garantizamos el crecimiento personal y profesional de nuestro equipo de trabajo.
- Proagrin C.A. trabajamos todos los días para una mejor Venezuela.
- El éxito es trabajo de todos: Dar lo mejor de ti consolida el camino a la excelencia.
- La disposición de cada integrante permitirá dirigir esfuerzos hacia el progreso.

*6.5.1.2 Público Externo***Confianza:**

- Ganamos la confianza de nuestros clientes con acciones.
- Puede contar con productos de alta calidad y mejor precio en el mercado.
- Proagrin C.A. ofrece productos de calidad garantizada.
- En Proagrin C.A. trabajamos para el bienestar de nuestros aliados comerciales.
- Ofrecemos soluciones a lo que usted busca.

Compromiso:

- Desde nuestros inicios estamos comprometidos con ofrecer los mejores productos y el mejor servicio.
- Nuestro personal es el más capacitado y comprometido; por esto confiamos en ellos.
- Desarrollamos el éxito con nuestros aliados dentro y fuera de Proagrin C.A.
- Nos comprometemos a propósito común: Aportar experiencias y conocimientos para dar lo mejor de nosotros mismos.

6.6 Tácticas

Para cumplir con el objetivo principal de la estrategia, se establecieron una serie de pautas y recomendaciones. A continuación se especifican las siguientes:

- Una unidad de gestión dentro de la estructura encargada de las comunicaciones integradas de la empresa, respaldada por la junta directiva.
- Realizar esfuerzos en atender la plataforma digital, ya que la página web existente es una buena herramienta, sin embargo, existen otros recursos que pueden emplearse en función de proyectar la empresa en otras dimensiones. Entendiendo esto, se propone optimizar los motores de búsqueda (SEO), a fin de tener mayor presencia en los buscadores web, así como crear cuentas en redes pertinentes al perfil de la empresa: LinkedIn, Google Mi Negocio y diversas páginas de guía para Venezuela.

De acuerdo con lo anterior, en las siguientes páginas se presentan las siguientes tácticas, las cuales están enlazadas con los objetivos específicos propuestos en la creación de la estrategia comunicacional:

Cuadro 4. Tácticas Externas de la Estrategia Comunicacional.

COMUNICACIÓN EXTERNA			
Objetivo Específico de la Estrategia Comunicacional	Tácticas	Descripción	Justificación
-Aprovechamiento de los usos de los medios de comunicación. -Promover un carácter integral en la información empresarial.	Pauta Cuña Radial.	El anuncio radial tendrá una duración de 30 segundos. El guion estará integrado por mensajes clave y la oferta de productos, además de la invitación a ubicar la empresa a través de su página web o contacto telefónico. El comercial sería pautado en las emisoras Radio Caracas 107.3 FM (La Victoria), Radio Maturín (Oriente) y Adulto Joven 88.1 FM en Caracas, en un período de dos meses distanciados.	La presencia en radio da a conocer más a la empresa en otros tipos de públicos externos, además de que ratifica posicionamiento en sus audiencias externas determinadas. La radio resulta un medio idóneo porque no requiere de una inversión económica cuantiosa, sin contar con no hay exceso de exposición de la empresa. Se convierte en un buen medio de acceso para los públicos de Proagrin C.A. Difunde los rasgos comunicacionales clave de la empresa.
-Aprovechamiento de los usos de los medios de comunicación. -Promover un carácter integral en la información empresarial.	Pauta Medios Impresos.	Los anuncios se harán en la prensa regional por cada sucursal, en un período de dos meses. Impresas a color y en páginas pares para generar un buen impacto. Las piezas diseñadas deben mostrar	La presencia en los medios impresos permite mayor alcance de públicos externos e internos, ya que genera sentido de pertenencia en la audiencia interna, a la par de que posiciona la empresa ante la

		imágenes alusivas a la empresa junto con mensajes clave y la información de contacto. Piezas: “Confinza ganada” para El Universal y “Sus soluciones” para Sol de Oriente	audiencia externa.
- Aprovechamiento de los usos de los medios de comunicación. -Establecer el uso de tecnologías de la información para la comunicación.	Optimización de Motores de Búsqueda Digital.	Se refiere a la colocación de la información corporativa de la empresa en perfiles como LinkedIn y Google Mi Negocio. La contratación de Google Adwords permitirá la aparición en la web Proagrin C.A. al propiciar búsquedas que tengan las siguientes palabras: Tubos, tubos estructurales, conducción, herrería y acero. Totalizando 5 palabras hasta generar 20 clics por mes en el enlace a la web.	Los perfiles en redes y la optimización de los motores de búsqueda, ofrecen presencia a la empresa dentro de la web. Con esto se abren nuevas alternativas que potencian a la empresa en otras plataformas, y a su vez permite la expresión de los valores empresariales. Además, facilita el encuentro con nuevos clientes.
- Ampliar el rango de comunicación meramente operativa a corporativa. -Promover un carácter integral en la información empresarial. -Sistematizar el proceso de retroalimentación de la empresa con sus clientes.	Llamadas Mensuales de <i>Status</i> .	Agendar mensualmente una llamada telefónica para clientes y proveedores, de manera que sientan el compromiso de la empresa por la calidad de servicio, además afianzar la confianza en la institución con un trato personalizado.	Percepción de un aliado confiable, comprometido con sus clientes y proveedores. Refleja la preocupación por el buen servicio, mediante la constatación de mejoras o debilidades con un contacto más próximo. Además, disipa dudas referentes a la intriga por la situación país, manejando con cuidado la información o cifras que se dan, la idea es reforzar la confianza.

Fuente: Los Autores (2016).

Cuadro 5. Tácticas Internas de la Estrategia Comunicacional.

COMUNICACIÓN INTERNA			
Objetivo Específico de la Estrategia Comunicacional	Tácticas	Descripción	Justificación
- Ampliar el rango de comunicación meramente operativa a corporativa. -Promover un carácter integral en la información empresarial. -Sistematizar el proceso de retroalimentación.	Reuniones Mensuales de la Directiva.	Se trata de reuniones de la junta directiva, planificadas periódicamente para repasar los proyectos vigentes y asignar pendientes. Por consiguiente, dichas reuniones deben realizarse de forma presencial o con video-conferencias, además de que la estructura debe contemplar la agenda de puntos a tratar, la cual debe estar organizada primeramente con las temáticas conocidas por todos, para luego introducir nuevos lineamientos.	Las reuniones periódicas aclaran las direcciones de los proyectos de la empresa, permitiendo con ello mejor visión de las necesidades para trabajar en función a las soluciones, sin contar con que son una gran herramienta para la delegación de funciones por sucursal.
- Ampliar el rango de comunicación meramente operativa a corporativa. -Promover un carácter integral en la información empresarial - Sistematizar el proceso de retroalimentación	Reuniones semanales con Empleados.	Consiste en reuniones cara a cara con el personal que integra la coordinación de cada área, a fin de crear lazos entre empresa y compromiso por la excelencia por parte de los empleados, al ser visibilizados por la directiva	Las reuniones con el personal afianzan los valores corporativos de responsabilidad, compromiso y motivación al logro, pues se obtiene una perspectiva amplia del trabajo que se realiza dentro de la compañía, de la mano del

		de la organización. Al delegar las funciones, se optimizarán los valores de confianza y responsabilidad, ya que los empleados trabajarán por el cumplimiento de metas sintiéndose motivados al logro.	gerente general. Además, se conocen ciertos detalles comerciales y se caracterizan clientes y proveedores, a fin de que se creen herramientas que potencien la capacidad de respuesta ante cualquier problemática.
- Ampliar el rango de comunicación meramente operativa. -Promover un carácter integral en la información empresarial. - Sistematizar el proceso de retroalimentación.	Optimización uso del Correo Electrónico.	La plataforma del correo electrónico, debe servir para reforzar un contacto presencial previo.	El correo electrónico funciona como refuerzo de la comunicación presencial, pues facilita el proceso por la taxonomía de recibir y enviar informaciones, donde pueden permitirse ciertas libertades en la estructura del mensaje, claro está, conservando un patrón formal dado por el respeto a la relación laboral empleado – gerente. Asimismo, es un contacto permanente con los proyectos de la empresa, a partir de la retroalimentación de estrategias entre empleados y jefes.
- Ampliar el rango de comunicación meramente operativa a corporativa.	Digitalización de las Carteleras.	Consistirá en el cambio de las carteleras de papel, por televisores que proyecten la información de manera digital,	En este punto, cabe destacar que el personal de almacén no tiene acceso al correo

-Promover un carácter integral en la información empresarial -Establecer el uso de tecnologías de la información para la comunicación	ubicándolas en lugares comunes de las sedes donde se desenvuelven las actividades del personal. Las diapositivas serán rotativas con contenido informativo sobre metas motivacionales, basadas en el sistema de mensajería clave además de la información que ya está en las carteleras: cumpleaños, filosofía empresarial y permisología institucional. Piezas: “El éxito es trabajo de todos” y “Personal capacitado” electrónico, por lo tanto necesitan el refuerzo a través de este tipo de herramientas. No obstante, para el personal administrativo y en general, este tipo de comunicación servirá para reforzar los valores corporativos, creando con ello sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa.
---	---

Fuente: Los Autores (2016).

6.7 Voceros

La figura del voceo se entiende como un líder, ya que es quien está capacitado con habilidades y destrezas suficientes para entenderse con las audiencias, asimismo, tiene una posición estratégica dentro de la empresa, que le otorga potestad para realizar este tipo de actividades. Cabe señalar, que Chiavanato (2014) asegura con respecto al líder que “genera una corriente de relación con su equipo del que surge el camino hacia el logro de determinados objetivos, los cuales serán compartidos por todos los integrantes de la organización” (p. 111). Entendiendo esto, a continuación se describen los voceros a los fines de la estrategia comunicacional aquí planteada:

- Públicos Internos: La Directiva. Cabe recordar que la directiva son los mismos accionistas, los cuales decidieron involucrarse con la empresa para hacerle seguimiento a los procesos ejecutados desde adentro, por ello, han llenado los cargos más importantes bajo la modalidad de gerentes generales. Entonces, este compendio de personas estratégicas que no solo manejan los recursos, sino que administran cada área según la especialidad de trabajo, son los sujetos indicados para atender cualquier requerimiento que se genere desde la audiencia interna.
- Públicos Externos: Presidente Ejecutivo, ya que es éste quien tiene las destrezas necesarias, para entenderse con la variedad de audiencias externas que se encuentran alrededor de Proagrin C.A. en sus tres sucursales, asimismo, conoce más sobre los tópicos de interés de los públicos externos, y por tanto posee más herramientas para manejar problemáticas. No obstante, en lo que respecta a comercialización, el vocero encargado es el Director de Planificación y Desarrollo, designado en éste tópico porque igualmente posee competencias, habilidades y destrezas más afines para el entendimiento con

los públicos externos, involucrados en el proceso de compra – venta de mercancías.

6.8 Recursos Necesarios

Cuadro 6. Recursos Necesarios para llevar a cabo la Estrategia Comunicacional

Recursos Necesarios			
Actividad	Lugar	Equipos y materiales	Recursos humanos
Reuniones mensuales de la directiva	Caracas-Maturín-La Victoria	Skype y computadoras- Como alternativa al presencial	Junta directiva
Reuniones semanales con empleados	Sede correspondiente	Lo necesario para anotaciones: Pizarra, papel, lápices	Gerente de sucursal, coordinadores y empleados
Optimización uso del correo electrónico	Oficinas de la empresa	Computadoras, Outlook o Gmail	Todo el personal laboral y directivo de la empresa
Digitalización de las carteleras	Caracas-Maturín-La Victoria	Televisores, láminas, conectores y computadoras	Departamento de comunicaciones o Recursos Humanos
Pauta cuña radial	Radios: Adulto Joven (Caracas) Radio Caracas (La Victoria) Radio Maturín (Maturín)	Guion de radio, Cds, computadoras	Personal de producción en la radio, directivo de comunicación y talento
Pauta medios impresos	Periódicos: El Universal (Caracas) El Periodiquito (La Victoria) El Sol de Oriente (Maturín)	Pieza publicitaria	Diseñador gráfico, directivo de comunicación
Optimización motores de búsqueda digital	Web	Computadoras: Contratación Adwords, perfiles en LinkedIn y Google Mi	Directivo de comunicación

		Negocio	
Llamadas mensuales de <i>status</i>	Caracas-La Victoria-Maturín	Teléfonos y computadores (Skype)	Directivos y gerentes

Fuente: Los Autores (2016).

6.9 Presupuesto

Cuadro 7. Presupuesto Tentativo para llevar a cabo la Estrategia Comunicacional

Actividad	Concepto	Costo Unitario Bs	Costo Total Bs (2 meses)	Costo Total USD \$
Radio	Spot 30 seg Adulto Joven 88.1FM (Prime time)	75000	150000	150
	Spot 30 seg Radio Maturin (Prime time)	30000	60000	60
	Spot 30 seg Radio Caracas 107.3 (Prime time)	45000	90000	90
Medios Impresos	Página 13 cm x 18 cm El Universal	119000	238000	238
	Página 10 cm x 10 cm El Universal	55000	110000	110
	Página 1/4 El Sol de Oriente	30000	60000	60
	Página 1/4 El Periodiquito de Aragua	39000	78000	78
	Diseño de publicación	20000	40000	40
Cartelera digital	Diseño del <i>frame</i> para cartelera digital	30000	60000	60
	TV LED 32 pulgadas (Total de 3)	190000	570000	570
Google	Google <i>adwords</i> 5 palabras clave	14000	28000	28

Fuente: Los Autores (2016).

6.10 Cronograma

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 6			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Pauta cuña radial																
Pauta cuña radial Caracas																
Pauta cuña radial La Victoria																
Pauta cuña radial Maturín																
Pauta medios impresos																
Pauta Medios Impresos La Victoria																
Pauta Medios Impresos Maturín																
Pauta Medios Impresos Caracas																
Optimización motores de búsqueda digital																
Llamadas mensuales de <i>Status</i>																
Reuniones mensuales de la directiva																
Reuniones semanales con empleados																
Reunion sede Caracas																
Reunion sedel La Victoria																
Reunion sede Maturín																
Optimización uso del correo electrónico																
Digitalización de las carteleras																

Planificación/Diseño
Ejecución
Evaluación



Fuente: Los Autores (2016).

6.11 Indicadores de Gestión

Según López (2011) un indicador de gestión es “el valor que permite conocer el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y evolución” (p. 18). Es la evaluación del desempeño y los resultados, para de esta forma determinar si los procesos están siendo bien efectuados. Para el ámbito empresarial, el establecer indicadores resulta fundamental en función de evaluar parámetros de evolución, de ahí la importancia porque cada organización estipule indicadores de acuerdo a sus necesidades. Por consiguiente, la organización debe tener un plan de acción con respecto a sus objetivos comerciales y sociales, ya que estos no pueden contradecir los principios de identidad corporativa. En ese sentido, las funciones de los indicadores cumplen objetivos específicos, los cuales según Ortega (2010) se describen a continuación:

- Simpleza: ya que cada indicador contempla una sola variable, sin importar la naturaleza que ésta tenga.
- Cuantificación: Ya que el sentido del indicador es la medición, en la cuantificación de la evaluación estará la clave para la toma de decisiones certeras, función de la optimización de los procesos empresariales.

Entendiendo esto, a los fines de la presente investigación se establecieron indicadores para medir el impacto de la estrategia comunicacional en la organización, utilizando para ello, el análisis de los públicos internos y externos. A continuación, se proponen instrumentos de medición planteados en el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Instrumentos de Medición de la Estrategia Comunicacional

TÁCTICA	OBJETIVO DE LA TÁCTICA	MEDICIÓN	FRECUENCIA
Pauta Cuña Radial	Apertura de la empresa a otros tipos de públicos externos, además de que ratifica posicionamiento en sus audiencias externas determinadas. Difunde los	Guía de entrevista para clientes nuevos, encuestas para clientes posicionados	Semestral

	rasgos comunicacionales clave de la empresa.		
Pauta Medios Impresos	Mayor alcance de públicos externos e internos, pues genera sentido de pertenencia en la audiencia interna, a la par de que posiciona la empresa ante la audiencia externa.	Guía de entrevista para clientes nuevos, encuestas para clientes posicionados	Semestral
Optimización de Motores de Búsqueda Digital	Presencia de la empresa dentro de la web, expresión de los valores empresariales. Facilita el encuentro con nuevos clientes.	Guía de entrevista para clientes nuevos, encuestas para clientes posicionados	Semestral
Llamadas Mensuales de <i>Status</i>	Percepción de un aliado confiable en al empresa, comprometido con sus clientes y proveedores.	Cuestionario	Semestral
Reuniones Mensuales de la Directiva	Aclarar las direcciones de los proyectos de la empresa, visión de las necesidades para trabajar en función a las soluciones.	Cuestionario	Semestral
Reuniones Semanales con Empleados	Afianzar valores corporativos de responsabilidad, compromiso y motivación al logro.	Cuestionario	Semestral
Optimización del Uso del Correo Electrónico	Refuerzo de la comunicación presencial.	Cuestionario	Semestral
Digitalización de las Carteleras	Refuerzo de valores corporativos a través de este tipo de herramientas.	Cuestionario	Semestral

Fuente: Los Autores (2016).

6.12 Piezas

Para la elaboración de la estrategia comunicacional aquí planteada, se crearon piezas que servirán como apoyo al logro de los objetivos propuestos. Por consiguiente, las imágenes corresponden con la coherencia de las actividades propuestas y enmarcadas en las tácticas, de allí, que se exponga primeramente la pauta de la cuña radial, y seguidamente las

imágenes correspondiente al medio impreso, y los refuerzos de cultura corporativa transmitidos por los equipos electrónicos dentro de la organización empresarial:

Cuña Radial

PUBLICIDAD DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ACERO PROAGRIN C.A

Control	Audio
1.- CABINA	1.- Inicia música fondo. Baja volumen 0:03 pasa al fondo
2.- LOCUTOR 1	2.- Lo que necesitas para tu construcción o herrería, ¡Todo en tuberías de acero!
3.- LOCUTORA 2	3.- Tubos y láminas estructurales, tubería de conducción y herrerías: TODO en un solo lugar
4.- LOCUTOR 1	4.- Proagrin C.A ofrece productos de calidad garantizada con el mejor servicio que usted merece...
5.- LOCUTORA 2 www.proagrinca.com	5.- ¡Así es! Contáctanos a través de la página web: triple doble u PROAGRINCA punto com
6.- LOCUTOR 1 www.proagrinca.com	6.- ¡PROAGRINCA! Su mejor aliado en materiales de acero y construcción: triple doble u PROAGRINCA punto com
11.- CABINA	7.- Volumen en ascenso 0:28 – 0:30.

Fuente: Los Autores (2016).



“El éxito es trabajo de todos”

Fuente: Los Autores (2016).



“Confianza ganada con acciones”

Fuente: Los Autores (2016).



PROAGRIN^{CA}
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ACERO
RIF: J-31012195-8

(0291) 6424701 / 3172734
(0424) 9257647
Fax: (0291) 6439597

ventas_mat@proagrinca.com

(Calle 4, antes Cumaná, entre Carrera 2
y Carrera 1, N° 69 y 71, Sector la Manga,
Maturín, Edo. Monagas. Venezuela.

Ofrecemos **soluciones** a lo que usted busca

“Sus soluciones”

Fuente: Los Autores (2016).



PROAGRIN^{CA}
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ACERO
RIF: J-31012195-8

(0212) 985.9168/ 9319/ 9057

ventas@proagrinca.com

Caracas, El Cafetal, Urb. Santa Paula,
Av. Circunvalación del Sol, Centro
Profesional Santa Paula, Torre B,
PB, Local No 3.

Nuestro personal es el más capacitado y comprometido;
por esto confiamos en ellos

“Personal capacitado”

Fuente: Los Autores (2016).

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

A continuación se exponen las siguientes conclusiones: las cuales para mayor comprensión, están enmarcadas en los objetivos específicos planteados en el capítulo I de la presente investigación:

Conocer los procesos comunicacionales de la Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.: se pudo evidenciar que la política comunicacional interna se ha caracterizado por la inconsistencia de los mensajes, ya que si bien a nivel de directivos la comunicación es efectiva, cuando esta es transmitida a las demás estructuras de la organización, tienen lugar confusiones con respecto a las informaciones que terminan estropeando el clima laboral, además de que los códigos utilizados no se comprenden en su totalidad por ciertos sectores de la organización, y esto da pie a malestares que se evidencian en el desempeño de funciones, principalmente en la ejecución de tareas. En cuanto al público externo, las comunicaciones emitidas van al punto. Es decir, se envían y emiten mensajes referentes a temáticas muy específicas; no hay una interacción más allá a la relación comercial, sin contar con que no se transmiten valores corporativos.

No existe cohesión en el proceso comunicativo por falta de concienciación con respecto a la comunicación como recurso, y los valores agregados de los cuales se puede valer la organización para impulsarse en otros contextos. La distorsión de los mensajes en la emisión tiene lugar gracias a la poca cohesión en el manejo de las informaciones, ya que si bien el emisor envía el mensaje, cuando llega al receptor ocurren deformaciones que no permiten que se genere la respuesta correcta. Evidentemente esto afecta a las audiencias internas más que externas, por ello de ahí la importancia por corregir tales fallas a fin de no perturbar la operatividad en las funciones de la empresa para todos los cargos que se desempeñan. Cabe acotar, que en las tres sedes de Proagrin C.A. los canales para la difusión del mensaje están actualizados al contexto del siglo XXI, ya que se manejan recursos electrónicos como correos y página web, sin embargo, no hay

incursión en redes que potencien a la empresa en otras dimensiones, que en definitiva la hagan más visible a potenciales clientes.

Identificar las barreras de comunicación dentro y fuera de la empresa Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.: Luego del diagnóstico, el cual fue el resultado de la aplicación del cuestionario a la población motivo de estudio, dividida ésta en audiencias internas y externas. En ese sentido, las cualificaciones que arrojaron deficiencias con las barreras semánticas y psicológicas, por consiguiente se resumen las mismas en los siguientes ítems:

- Falta de planificación en los contenidos del mensaje.
- Falta de conocimiento de las audiencias en concordancia con los mensajes emitidos.
- Lenguaje confuso en la redacción o emisión oral de informaciones.
- Contexto en el cual va enmarcado el mensaje confuso, lo que se presta a mala interpretación por parte de los receptores del mensaje.
- Mal empleo de terminología en la creación del mensaje.
- Escollos por malas interpretaciones de lineamientos entre jefes y empleados, principalmente cuando las informaciones son emitidas de forma verbal.

Describir el perfil de las audiencias externas e internas en la empresa Distribuidora de Productos de Acero Proagrin C.A.: A los fines de la presente investigación, la audiencia interna fue estudiada en su totalidad, ya que representa los empleados y gerentes de la empresa Proagrin C.A. en sus tres sedes (Distrito Capital, Estado Aragua y Estado Monagas), no obstante, de la audiencia externa solo se trató a los clientes. Con respecto a la audiencia interna, es importante mencionar que la mayoría de los empleados pertenecen al sector obrero, por lo tanto realizan actividades más pertinentes con labores físicas, por lo tanto no necesitan acceso a internet. El resto del personal,

realiza labores administrativas en diversos niveles, por lo tanto cuentan con equipos y herramientas electrónicas propias con la comunicación digital. En líneas generales existe un buen clima organizacional incentivado desde la directiva con la realización de actividades de unificación de personal, además no existen grandes problemas referidos por flujos de comunicación informal, pues los rumores son disipados a través de la misma gerencia.

En cuanto a las audiencias externas, específicamente los clientes, es importante mencionar que no existen roces con representantes de la empresa Proagrin C.A. en ninguna de sus sedes, ya que siempre se han entendido con los gerentes generales quienes son los mismos inversionistas de la empresa, por lo tanto, están más capacitados para atender los requerimientos de este sector tan importante para el desarrollo comercial de la compañía, sin contar con que se estimulan las relaciones comerciales a partir del roce directo con los directivos.

7.2 Recomendaciones

A partir de lo antes expuesto, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Revisión de los contenidos del mensaje.
- Direccionalidad de la información según la audiencia a la que va dirigida.
- Manejar varios tipos de lenguajes a fin de conseguir mayor comprensión del receptor. Para ello, deberá entenderse el tipo de público al que va dirigido, en conjunto con sus habilidades y destrezas según las funciones que desempeñan dentro de la institución.
- Evaluar el contexto en el cual se emite el mensaje y asegurarse de que el receptor maneje el mismo panorama para mayor entendimiento.

- Implementar el uso de herramientas electrónicas, es decir la optimización de los motores de búsqueda y la inclusión en otras redes, tal y como se planteó en el diseño de la estrategia comunicacional aquí presentada.
- Incentivar los valores organizativos en los públicos externos e internos a partir de la confianza y compromiso de la empresa para con los mismos, a fin de crear lazos estables en relaciones comerciales y laborales, al mismo tiempo de afianzar la lealtad por la organización.
- Publicitar por más medios de comunicación la compañía a nivel comercial, a fin de proyectar sus metas y objetivos en otras plataformas, alcanzando así otros tipos de públicos externos.
- No descuidar el contacto cara a cara en las audiencias internas y externas, ya que eso permite un acercamiento positivo de estos públicos con la organización, lo cual trae numerosos beneficios que se palpan en el desempeño de funciones, y en la optimización de relaciones comerciales.
- Utilizar los canales telefónicos y electrónicos para la emisión de mensajes de forma efectiva, tanto en públicos internos como externos. Principalmente con la sede más distante: Proagrin Maturín (Estado Monagas).

A través de estos lineamientos, es posible el establecimiento de una estrategia comunicacional adaptada a las necesidades de Proagrin C.A. en sus tres sedes, para así fomentar los valores que profesa su cultura organizacional, solventar debilidades en cuanto a emisión de mensajes, y permitir una comunicación fluida y accesible entre empleados y directivos, y entre directivos con las audiencias externas, conscientes del uso de herramientas electrónicas para anclar nuevos públicos, y afianzar un clima organizacional eficiente a nivel interno.

REFERENCIAS

Bibliográficas

Abraham, S. (2012). *Strategic Planning: A Practical Guide for Competitive Success*. Reino Unido. Ed. Emerald Group Publishing.

Acevedo, A. (1986). *El Proceso de la Entrevista: Conceptos y Modelos*. México. Editorial Limusa.

Aguadero, F (2007) *Relaciones Públicas y Comunicación: Un Enfoque Estratégico. (1ra edición)*. México. Ed. Lid.

Alborés, P. (2005), *Comunicaciones Interpersonales*. Barcelona. Ed. Ideas Propias.

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración 3ra Edición*. Caracas. Ed. Episteme.

Arráiz – Luca (2007). *Venezuela: 1830 a Nuestros Días. Breve Historia Política*. Caracas. Ed. Alfa.

Ballestrini, M. (2010). *La Investigación Cuantitativa*. Caracas. Ed. Planeta.

Barquero, J. (2002). *La Comunicación Interna*. España. Ed. Díaz de Santos.

Barthes, R. (1971). *Elementos de Semiología*. Madrid, Ed. Alberto Corazones.

Bourdieu, P. (1999). *Capital Cultural, Escuela y Espacio Social*. México. Ed. Siglo XXI.

- Cabrera, A. (2013). *Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para Optimizar el Flujo Interno de Información en las Empresas del Estado Venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela C.A.* Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Estado Carabobo.
- Campoy, D. (2007). *Cómo Gestionar y Planificar un Proyecto en una Empresa.* España. Ed. S.L.
- Canclini, P. (2001). *La Producción Simbólica.* México. Ed. Sentidos.
- Caprotti, J. (2009). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa.* Barcelona. Ed. Ariel.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos, 3ra. Edición.* Caracas. Ed. Atlas.
- Deluca, M. (2013). *Venezuela: La Construcción de un país. Una Historia que Continúa.* Caracas. Ed. Cámara Venezolana de la Construcción. De la Mora, J. (1997). *Explicación y Análisis: Taller de Comunicación I.* México. Ed. UNAM.
- Enrique, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* España, Barcelona. Editor Universidad Autónoma de Barcelona.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: con el Cuadro de Mando Integral.* México. Editorial Pearson.
- García, M. (2014). *Gestión de la Atención al Cliente/Consumidor.* (1era ed.) Antequera, Málaga. Editorial IC.
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y Cultura organizacional en Empresas Chinas y Japonesas.*

González, M. (2002). *La Comunicación Efectiva*. México. Grupo Editorial IESF.

Guzmán, P. (2006). *Comunicación Empresarial, Plan Estratégico como Herramienta Gerencial*. (1era edición). Bogotá. Ediciones ECOE.

Hernández, F. Fernández, J. y Batista, C. (2012). *Metodología de la Investigación*. México. Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Huidobro, H. (2014). *Comunicación Organizacional*. Madrid. Ed. ESIC.

Hurtado, I., Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Caracas. Ed. CEC, SA.

Ind, N. (1992). *La Imagen Corporativa: Estrategias para Desarrollar Programas de Identidad Eficaces*. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

Jiménez Zarco, A., Rodríguez, I. (2011). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona. Ed. UOC.

Krohling, M. (2002). *Planejamento na Comunicação Integrada*. (4ta Ed.) Brasil. Ed. Summus.

Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. (1era. ed.) México. Editorial Pearson Educación.

Litterer, J (2009). *Análisis de las Organizaciones* México, México D.F. Editorial Limusa S.A.

López, F. (2011). *Indicadores de Gestión*. Madrid. Ed. Lee Lemoine.

Manning, P. (1992) *Organizational Communication*. Estados Unidos, Nueva York. Editorial Transaction Publishers.

- Mínguez, C. (2008). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México. Ed. Plaza y Valdés.
- Muñoz, D. (2008). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Argentina. Ed. Fundación OSDE.
- Ortega, R. (2010). *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. México: FIM – Productividad.
- Palella, S y Martins, F (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas. Fedeupel.
- Pavia, I. (2012) *Comunicación en las Relaciones Profesionales*. (1ra Edición) Antequera, Málaga. IC Editorial
- Penfold, M. y Vainrub, R. (2011). *Estrategias en Tiempos de Turbulencia*. México: MacGraw–Hill.
- Pintado, T. Sánchez,J. (2013). *Imagen Corporativa: Influencia en la Gestión Empresarial*. Madrid, España. Editorial ESIC. 2013.
- Pineda, J. y Salas, L. (2011), *Estrategia Comunicacional para el Museo Francisco Narváez en Caracas*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Quirogas, E. (2011), *Desarrollo de una Estrategia de Comunicaciones Integradas para la Dirección de Deportes UCAB*. Trabajo de grado no publicado Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Rainey, H. (2009). *Understanding and managing Public organization*. Estados Unidos, Nueva York. Editorial John Wiley & Sons.

Real Academia de la Lengua Española (2013). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid. Ed. Real Academia de la Lengua Española.

Rojas, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis*. México (10ma ed.) Editorial Plaza y Valdéz S.A. de C.V.

Rodríguez, E. (2005) *Metodología de la Investigación*. Villahermosa, Mexico. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Romero, L. (s.f.) *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. México. Editorial Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Robbins, S. (2005). *Administración*. (8va. Edición). México. Ed. Pearson Educación.

Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina. Fundación OSDE.

Talaya, A. (2008) *Principios de Marketing (3era ed.)*. Madrid. Ed. ESIC.

Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid, España. Editorial Ediciones Díaz de Santos.

Tironi, E. y Cavallo, A. (2004). *Comunicación Estratégica*. Santiago, Chile: Taurus

Toro, I., Parra, R. (2006) *Método y Conocimiento: Metodología de la Investigación: Investigación cualitativa/ Investigación cuantitativa*. Medellín. Ed. Fondo Editorial Universidad EART.

Villegas, J. (2011). *Administración de Personal 5ta. Edición*. México: Vega.

González, M. (2002). *La Comunicación Efectiva*. México. Grupo Editorial IESF.

Universidad Católica Andrés Bello. (2016). *Manual del Tesista*. Caracas. Ed. Universidad Católica Andrés Bello.

Uslar – Pietri, A. (1965). *En Busca de un Nuevo Mundo*. Caracas. Ed. Monte Ávila

Digitales

<http://www.ocei.com.ve> Recuperado el 13 de febrero del 2016.

[http:// www.sidetur.com.ve](http://www.sidetur.com.ve) Recuperado el 13 de Febrero de 2016.

García-Orosa, B. (2006). *Aproximación Teórica a la Comunicación en el Tercer Sector. La Necesaria Reclasificación de la Comunicación Organizacional*. Telos: Cuadernos de comunicación e Innovación, 69. Recuperado el 26 mayo 2015 de <http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=3&rev=69.htm>

Gámez, R. (2007) *Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas*. Edición electrónica gratuita. Recuperado 25 junio 2015 de https://books.google.es/books?id=2NMedAshxncC&dq=Barreras+de+la+Comunicaci%C3%B3n+Organizacional&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Morales, F. y Enrique, A. (2007). *La Figura del Dircom. Su importancia en el Modelo de Comunicación Integral*. Universitat Oberta de Catalunya, Volumen 35, 83-93. Recuperado 27 mayo 2015 de <http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256/94425>

Puertas-Hidalgo, R. Rodríguez-Hidalgo, C. y Altamirano, V (2013, diciembre). *Comunicación Organizacional 3.0*. Acta presentada en V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social,

Universidad de La Laguna. Recuperado en abril, 12, 2015, de
http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/150_Puertas.pdf

ANEXOS