AAT 4408
BN: 184699

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ÁREA DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGAMA DE MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD

OB: AAT4408001000000

FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL BENCHMARKING DE "ORGANIZACIONES QUE APRENDEN"

ENFOQUE APLICADO A LA PYME VENEZOLANA CONTEMPORÁNEA.

CASO: UNIDAD DE MASTOLOGÍA Y ONCOLOGÍA (UMO) / TATATO PIZZERÍA / FARMACIA RUIZ PINEDA, C.A.

PRESENTADO POR: BUSTOS CARBAJAL, María De Lourdes
PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magíster en Comunicación Social. Mención Comunicación Organizacional
TUTOR: AGUIRRE, Jesús María (s.j.)

Caracas, Mayo 27 de 2015

En homenaje a ese ser que inspiró en mí la pasión por el poder de la palabra y que me enseñó el valor de la fe, la esperanza y la caridad.

...A ti papá, donde quiera que estés.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....1

1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....4

2. PROBLEMA DE ESTUDIO.....5

3. OBJETIVO DE CONOCIMIENTO.....7

3.1 OBJETIVO GENERAL.....7

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....7

4. APROXIMACIÓN ANALÍTICA. JUSTIFICACIÓN Y APORTE DE LA INVESTIGACIÓN.....8

5. CONJETURA O HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....12

6. MARCO TEÓRICO. EL ESTADO DEL ARTE.....13

6.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN.....14

6.2 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....20

6.3 FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....21

6.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....22

6.5 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....24

6.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN.....30

6.7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD.....30

6.8 AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....33

6.9 EL BENCHMARKING. DEFINICIÓN Y ANTECEDENTES.....35

6.10 TIPOS DE BENCHMARKING.....39

6.11 LAS METODOLOGÍAS DEL BENCHMARKING.....43

6.12 APLICACIONES DEL BENCHMARKING.....46

6.13 BENCHMARKING Y LOS BENEFICIOS DE SU UTILIZACIÓN.....58

6.14 EMPRESAS U ORGANIZACIONES QUE APRENDEN (OA).....49

6.15 CARACTERÍSTICAS DE UNA OA.....52

6.16 ¿CUÁNDO APRENDE UNA ORGANIZACIÓN?.....53

6.17 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME). DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS.....58

6.18 VENTAJAS DE LAS PYME.....60

6.19 DESVENTAJAS DE LAS PYME.....60

6.20 RETOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LAS PYME.....61

6.21 LA PYME EN VENEZUELA.....62

6.22 CLAVES PARA AFRONTAR LOS RETOS DE LAS PYMES.....64

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....67

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 67

7.2 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....68

7.3 MÉTODO Y TÉNICAS DE INVESTIGACIÓN.....69

7.4 DESCRIPCIÓN DE LAS PYMES SELECCIONADAS.....70

7.5 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.....72

7.6 ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....74

7.7 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....76

8. PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....81

9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....82

9.1 CASO FARMACIA RUIZ PINEDA (FRP).....82

9.2 CASO UNIDAD DE MASTOLOGIA Y ONCOLOGÍA (UMO).....106

9.3 CASO MUESTRA CONTROL: RESTAURANTE Y PIZZERIA TATATO, C.A (TATATO) 130

10. CONCLUSIONES 154

11. RECOMENDACIONES 158

12. BIBLIOGRAFÍA.....159

13. ANEXOS.....168

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I
CLASIFICACIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN VENEZUELA.....62
TABLA II
TIPOS DE VARIABLES SELECCIONADAS.....68
TABLA III
PUNTOS FUERTES DEL ÍNDICE DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.....73
TABLA IV
ASPECTOS BÁSICOS DEL STATUS DE COMUNICACIÓN ORG.....74
TABLA V
VALORES DE "K" SEGÚN NIVEL DE CONFIANZA.....77
TABLA VI
MUESTRA Vs POBLACIÓN DE PYMES SELECCIONADAS.....79
TABLA VII
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....81
TABLA VIII
DESGLOSE IAO FRP "A".....82
TABLA IX
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL FRP "A".....83
TABLA X
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP "A".....85
TABLA XI
DESGLOSE IAO FRP "B".....95
TABLA XII
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL FRP "B".....96

TABLA XIII
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP "B".....97
TABLA XIV
DESGLOSE IAO UMO "A".....106
TABLA XV
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL UMO "A".....107
TABLA XVI
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UMO "A".....109
TABLA XVII
DESGLOSE IAO UMO "B".....119
TABLA XVIII
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL UMO "B".....121
TABLA XIX
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UMO "B".....122
TABLA XX
DESGLOSE IAO TATATO "A".....130
TABLA XXI
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TATATO "A".....131
TABLA XXII
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO "A".....133
TABLA XXIII
DESGLOSE IAO TATATO "B".....143
TABLA XXIV
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TATATO "B".....144
TABLA XXV
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO "B".....145

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1
GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP "A".....86

FIGURA 2
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN FRP "A".....87

FIGURA 3
COMUNICACIÓN Y CULTURA FRP "A".....87

FIGURA 4
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL FRP "A".....87

FIGURA 5
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA FRP "A".....88

FIGURA 6
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL FRP "A".....89

FIGURA 7
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL FRP "A".....89

FIGURA 8
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS FRP "A" 90

FIGURA 9
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA FRP "A".....90

FIGURA 10
COMUNICACIÓN GRUPAL FRP "A".....91

FIGURA 11
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA FRP "A".....91

FIGURA 12
COMUNICACIÓN EXTERNA FRP "A".....92

FIGURA 13
COMUNICACIÓN Y CAMBIO FRP "A".....93

FIGURA 14
COMUNICACIÓN Y FINANZAS FRP "A".....93

FIGURA 15
GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP "B".....98

FIGURA 16

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN FRP "B".....99

FIGURA 17
COMUNICACIÓN Y CULTURA FRP "B".....99

FIGURA 18
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL FRP "B".....100

FIGURA 19
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA FRP "B".....100

FIGURA 10
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL FRP "B".....101

FIGURA 21
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL FRP "B".....101

FIGURA 22
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS FRP "B" 102

FIGURA 23
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA FRP "B".....102

FIGURA 24
COMUNICACIÓN GRUPAL FRP "B".....103

FIGURA 25
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA FRP "B".....103

FIGURA 26
COMPARATIVO COMUNICACIÓN EXTERNA FRP.....104

FIGURA 27
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y CAMBIO FRP.....104

FIGURA 28
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y FINANZAS FRP.....105

FIGURA 29
GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UMO "A".....110

FIGURA 30
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN UMO "A".....111

FIGURA 31
COMUNICACIÓN Y CULTURA UMO "A".....111

FIGURA 32
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA UMO "A".....112

FIGURA 33
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UMO "A".....112

FIGURA 34
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL UMO "A".....113

FIGURA 35
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS UMO "A" 113

FIGURA 36
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA UMO "A".....114

FIGURA 37
COMUNICACIÓN GRUPAL UMO "A".....114

FIGURA 38
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA UMO "A".....115

FIGURA 39
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL UMO "A".....116

FIGURA 40
COMUNICACIÓN EXTERNA UMO "A".....116

FIGURA 41
COMUNICACIÓN Y CAMBIO UMO "A".....117

FIGURA 42
COMUNICACIÓN Y FINANZAS UMO "A".....117

FIGURA 43
GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UMO "B".....122

FIGURA 44
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN UMO "B".....123

FIGURA 45
COMUNICACIÓN Y CULTURA UMO "B".....123

FIGURA 46
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA UMO "B".....124

FIGURA 47
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UMO "B".....124

FIGURA 48
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL UMO "B".....125

FIGURA 49
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS UMO "B" 125

FIGURA 50
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA UMO "B".....126

FIGURA 51
COMUNICACIÓN GRUPAL UMO "B".....126

FIGURA 52
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA UMO "B".....127

FIGURA 53

COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL UMO "B".....127

FIGURA 54
COMPARATIVO COMUNICACIÓN EXTERNA UMO.....128

FIGURA 55
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y CAMBIO UMO.....128

FIGURA 56
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y FINANZAS UMO.....129

FIGURA 57
GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO "A"....134

FIGURA 58
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA TATATO "A".....135

FIGURA 59
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL TATATO "A".....135

FIGURA 60
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL TATATO "A".....136

FIGURA 61
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA TATATO "A".....136

FIGURA 62
COMUNICACIÓN GRUPAL TATATO "A".....137

FIGURA 63
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA TATATO "A".....137

FIGURA 64
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN TATATO "A" 138

FIGURA 65
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS TATATO "A".....138

FIGURA 66
COMUNICACIÓN Y CULTURA TATATO "A".....139

FIGURA 67
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TATATO "A"...140

FIGURA 68
COMUNICACIÓN EXTERNA TATATO "A".....140

FIGURA 69
COMUNICACIÓN Y CAMBIO TATATO "A".....141

FIGURA 70
COMUNICACIÓN Y FINANZAS TATATO "A".....142

FIGURA 71

GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO "B"....146

FIGURA 72
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA TATATO "B".....147

FIGURA 73
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL TATATO "B".....147

FIGURA 74
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL TATATO "B".....148

FIGURA 75
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA TATATO "B".....148

FIGURA 76
COMUNICACIÓN GRUPAL TATATO "B".....149

FIGURA 77
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA TATATO "B".....149

FIGURA 78
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN TATATO "B".....150

FIGURA 79
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS TATATO "B".....150

FIGURA 80
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y CULTURA TATATO.....151

FIGURA 81
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TATATO 151

FIGURA 82
COMPARATIVO COMUNICACIÓN EXTERNA TATATO.....152

FIGURA 83
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y CAMBIO TATATO.....152

FIGURA 84
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y FINANZAS TATATO.....153

FIGURA 85
COMPARATIVO DE RESULTADOS LOGRADOS POR ETAPAS.....155

RESUMEN

En la contemporaneidad, las principales tendencias económicas y de mercado, obligan a los empresarios de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) venezolanas a desarrollar una visión estratégica, que les permita enfrentar los múltiples escenarios probables y tomar las decisiones más idóneas, de tal forma que se solventen los obstáculos que limitan el desempeño eficiente de sus empresas, en busca de la supervivencia, o mejor aún, de un porvenir exitoso.

Visto esto y siendo el aprendizaje continuo la clave de la adaptabilidad, el reto general de las PYMES del siglo XXI, radica en establecer dónde mejor centrar los recursos de aprendizaje, cuando todo resulta escaso. Como respuesta surge entonces el Bechmarking de la Organización Que Aprende.

En virtud de lo antes expuesto, se constituyó en principal motivador de esta investigación el determinar la FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL como catalizador y favorecedor de los procesos de BENCHMARKING en las "ORGANIZACIONES QUE APRENDEN", a modo de aportar a la comunidad empresarial más desprovista, de una herramienta sustancial para el consecuente logro de sus objetivos corporativos.

A tales efectos y centrada en la línea de Investigación de la COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN, este estudio se basa en los fundamentos de la Mass Comunication Research o estudios funcionalistas y psicosociales en comunicación, de la escuela norteamericana. Se determinó como principio el Paradigma Positivista, propuesto por Igartua. La comprobación se sustentó en una investigación de campo, exploratoria, comparativa y predictiva. Todo ello, desde la perspectiva cuantitativa-cualitativa, a objeto de conocer la realidad circundante.

Como técnica de investigación se seleccionó la técnica cuantitativa, mediante la aplicación de un cuestionario de dos fases, elaborado en base a preguntas cerradas a una válida muestra de la población laboral de tres PYMES contemporáneas, ubicadas en la ciudad de Caracas, una de las cuales funge como muestra-control, a fin de aportar mayor rigurosidad científica a la investigación.

PALABRAS CLAVE: Comunicación Organizacional, Benchmarking, Aprendizaje Organizacional, PYMES.

INTRODUCCIÓN

Siglo XXI, Venezuela, tres lustros han transcurrido y el entorno nacional amenaza con radical firmeza la supervivencia del sector corporativo de la pequeña y mediana empresa (PYME).

Una aguerrida lucha entre el empresariado y la inflación desmedida, férreas cargas impositivas, obligaciones institucionales y tributarias, altos pasivos laborales, serias dificultades para la adquisición de divisas y una conminatoria inseguridad jurídica, económica e incluso física, ponen en serio peligro la longevidad de centenares de organizaciones. Eso, sin mencionar la creciente ola de exigencias de un contexto mundial cada vez más competitivo, donde la ley natural no duda en reafirmar, sin vacilaciones, que el futuro sólo pertenece a los más aptos.

Hoy día, sin lugar a dudas, la subsistencia como empresa está determinada por el máximo aprovechamiento de todo el poder intelectual que yace en el seno de la organización, la suma de todos sus conocimientos y su acervo de experiencias, por lo que esta investigación centra su foco atencional en la capitalización de las capacidades de las PYMES, mediante la gestión sistemática del poder del aprendizaje, bajo el práctico y accesible enfoque que Andrew Mayo y Elizabeth Lank (2000) plantean magistralmente en su obra *"Las Organizaciones que Aprenden"* como guía para ganar ventaja competitiva.

En su afán de contribuir a la búsqueda de soluciones viables, que conduzcan a la superación de las dificultades que aquejan a este pujante sector de la quebrantada economía nacional, la autora, desde su perspectiva de comunicador organizacional, se ha propuesto indagar y dar a conocer las bondades de la comunicación estratégica en este escenario y a plasmar, de una manera factible, el cómo aprovechar este valioso recurso en la facilitación del Benchmarking de las Organizaciones que Aprenden, al favorecer la identificación tanto de las deficiencias como de las "mejores prácticas" y establecer metas que conduzcan a una "actuación superior".

En el desarrollo de este estudio, se cumple con el objetivo primordial de determinar ***la Función de la Comunicación Organizacional en el Benchmarking de "Organizaciones Que Aprenden"***, a partir del estudio comparativo de tres casos contemporáneos, de PYMES ubicadas en la ciudad de Caracas, pertenecientes a distintos sectores de la economía nacional: farmacéutico, gastronómico y médico.

La propuesta se basa en comparar el Índice de Aprendizaje Organizacional (IAO) de la Unidad de Mastología y Oncología (UMO), Farmacia Ruiz Pineda y Tatato Pizzería y Restaurant, antes y después de la intervención de un programa deliberado de Comunicaciones Estratégicas, destinado a favorecer el Benchmarking en dichas empresas y comprender la relación que existe entre la aplicación de estrategias de Comunicación Organizacional y el IAO de las mismas.

Uno de los valores más significativos de esta propuesta de análisis, es la intencionalidad de su autora en el hacer diáfano, expedito, afable y reaplicable dicho modelo, en toda empresa que esté motivada en conocer su potencialidad de aprendizaje y el status de comunicación en que se encuentra, a modo de obtener un diagnóstico confiable de su realidad integral, mediante estructuras sencillas de desarrollo e interpretación práctica y asequible, muy distante de complejos entramados estadísticos que pudieran resultar complicados e inaccesibles en costos, tiempo y procedimientos, para el indagador propio del segmento PYME.

En un interesante camino de nuevos conocimientos se develarán las respuestas a las subsecuentes preguntas que la investigación suscita: ¿Por qué y para qué aplicar estrategias de Comunicación Organizacional en los procesos de Benchmarking? ¿Cuáles son las funciones de la Comunicación Organizacional en el Benchmarking de las Empresas que Aprenden? ¿A qué necesidades del Benchmarking responde la Comunicación Organizacional? ¿La aplicación de programas de Comunicación Estratégica puede modificar el ÍNDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO) de una empresa?

A tales efectos y centrada en la línea de Investigación de la COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN, este estudio se basa en los fundamentos de la Mass Comunication Research o estudios funcionalistas y psicosociales en comunicación, de la escuela norteamericana. Tiene como principio el Paradigma Positivista, propuesto por Igartua. La comprobación se sustenta en una investigación de campo, exploratoria, comparativa y predictiva. Todo ello, desde la perspectiva cuantitativa-cualitativa, a objeto de conocer la realidad circundante.

Como técnica de investigación se seleccionó la técnica cuantitativa, mediante la aplicación de un cuestionario de dos fases, elaborado en base a preguntas cerradas formuladas a una válida muestra de la población laboral de tres PYMES seleccionadas, una de las cuales funge como grupo-control, a fin de aportar mayor rigurosidad científica a la investigación.
No resta más que invitar al lector a adentrarse en este fascinante mundo del conocimiento, donde la Comunicación y el Aprendizaje, forman una díada de excepcional rendimiento, en una permanente *interacción estructurada e integral* que permite a toda empresa, de manera productiva y competitiva, alcanzar sus objetivos corporativos y desarrollar una visión estratégica de cara al futuro, que le permita enfrentar los múltiples escenarios probables y tomar las decisiones más idóneas, de tal forma que se solventen los obstáculos que limitan el desempeño eficiente ...y así emprender camino en la búsqueda certera de un porvenir provechoso.

1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se enmarca dentro de la línea de investigación: COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN, de la maestría de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, ya que esta línea se enfoca en la investigación, evaluación y planificación de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones y su incidencia en la formación de culturas organizacionales.

2. PROBLEMA DE ESTUDIO.

FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL BENCHMARKING DE "EMPRESAS QUE APRENDEN". ENFOQUE APLICADO A LA PYME VENEZOLANA CONTEMPORÁNEA.
CASO: TATATO PIZZERÍA / UNIDAD DE MASTOLOGÍA Y ONCOLOGÍA (U.M.O.) / FARMACIA RUIZ PINEDA, C.A.

A. La realidad actual sumerge a las empresas de todo el orbe en continuos y retadores procesos de cambio y resiliencia, que le obligan a la búsqueda de la sustentabilidad, a través de nuevos conocimientos que garanticen la competitividad y más aún la supervivencia exitosa.

B. Se observa que el crecimiento o incluso la mera supervivencia de las organizaciones depende de obtener y usar la información correcta en el momento indicado, es en este sentido que el Benchmarking suministra el primer paso para ese proceso de vital importancia, como herramienta clave para determinar el epicentro o foco medular de ese aprendizaje, en estos tiempos en los que todo recurso resulta escaso.

C. Esta situación tiende a ser más apremiante en el contexto latinoamericano y más particularmente en Venezuela, donde el devenir político-económico de los últimos lustros ha derivado en serias dificultades para el ámbito empresarial y en especial para el sector de la pequeñas y medianas organizaciones, donde por sus escasas dimensiones y limitación de los recursos, la afección es con creces más difícil de enfrentar.

D. En virtud de lo antes expuesto, surge como principal motivador de esta investigación el determinar la FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL como catalizador y favorecedor de los procesos de BENCHMARKING en las "ORGANIZACIONES QUE APRENDEN", a modo de aportar a la comunidad empresarial más desprovista, de una herramienta medular para el consecuente logro de sus objetivos corporativos.

E. De esta situación problemática se derivan las subsecuentes preguntas de investigación: ¿Por qué y para qué aplicar estrategias de Comunicación Organizacional en los procesos de Benchmarking? ¿Cuáles son las funciones de la Comunicación Organizacional en el

Benchmarking de las Empresas que Aprenden? ¿A qué necesidades del Benchmarking responde la Comunicación Organizacional? ¿La aplicación de programas de Comunicación Estratégica puede modificar el ÍNDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO) de una empresa?

3. OBJETIVOS DE CONOCIMIENTO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la función de la Comunicación Organizacional en el *Benchmarking* de "Organizaciones Que Aprenden", aplicado en pequeñas y medianas empresas (PYMES) venezolanas contemporáneas, a partir de 3 casos actuales, de la ciudad de Caracas, pertenecientes a distintos sectores de la economía nacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comparar el Índice de Aprendizaje Organizacional (IAO) de la Unidad de Mastología y Oncología, Farmacia Ruiz Pineda y Tatato Pizzería y Restaurant, antes y después de la intervención de un programa deliberado de Comunicaciones Estratégicas destinado a favorecer el Benchmarking en dichas empresas.

- Comprender la relación que existe entre la aplicación de estrategias de Comunicación Organizacional y el IAO de las empresas estudiadas. Casos: Unidad de Mastología y Oncología, Farmacia Ruiz Pineda y Tatato Pizzería y Restaurant.

4. APROXIMACIÓN ANALÍTICA. JUSTIFICACIÓN Y APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

Es por todos conocido que el mundo contemporáneo genera grandes retos para el competido ámbito empresarial. Hoy en día, las empresas se enfrentan a mercados que les presentan desafíos cada vez más grandes, entre ellos la competitividad, no sólo con contrincantes locales, sino que la competencia se plantea entre organizaciones del mundo entero.

En Venezuela, el panorama es un tanto menos alentador, el ámbito económico, social, político y cultural ha sufrido radicales mutaciones en los últimos lustros. Múltiples variables pesan sobre el contexto empresarial, determinando cambios profundos en los estándares globales. Desde las fluctuaciones de los precios del petróleo, las limitantes del control de cambio, la dificultad de acceso a bienes y servicios, controles de precios, la lentitud de una estructura burocratizada, fuertes cargas impositivas y tributarias, densos pasivos laborales, inseguridad jurídica y física de activos y personas, hasta las evidentes amenazas de expropiación, acompañadas de un largo etcétera, caldean el ánimo de pequeños y medianos empresarios, invitándoles a desistir de sus apuestas al mercado.

Situación grave, toda vez que el 95% de las empresas nacionales son micro, pequeñas y medianas. Junto con el sector informal representan casi 80% del empleo en Venezuela y 12.7% del PIB -según cifras de la la Federación de Cámaras y Asociaciones de Artesanos, Micros, Pequeñas y Medianas Industrias y Empresas de Venezuela (Fedeindustria) que datan de 2009- (1).

Así, evitadas por los bancos comerciales, que las consideran un mal riesgo, y frustradas por políticas gubernamentales inefectivas, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Venezuela, se encuadran en uno de los sectores más vulnerables de la economía. Entretanto, en todas partes del mundo, nuevas microempresas están dando sus primeros pasos a un ritmo vertiginoso, lo que con toda seguridad sugiere la importancia de dedicarle más atención a este floreciente sector.

---

1 No se han emitido cifras oficiales al respecto, desde el año 2004.

Es un secreto a voces: el ámbito de la pequeña empresa despierta un creciente interés, a medida que la globalización continúa desdibujando las fronteras económicas en todo el mundo.

En la contemporaneidad, las principales tendencias económicas y de mercado, obligan a los empresarios de PYMES venezolanas a desarrollar una visión estratégica, que les permita enfrentar los múltiples escenarios probables y tomar las decisiones más idóneas, de tal forma que se solventen los obstáculos que limitan el desempeño eficiente de sus empresas, en busca de un porvenir provechoso.

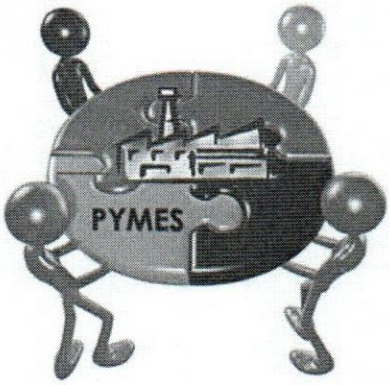
Es este proceso de cambio sostenido, el que proporciona su justo valor a la necesidad de aprender, de generar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que mantengan la competitividad, tan necesaria para la supervivencia exitosa y que impulsen una cultura de resiliencia y anticipación permanente, convirtiendo las empresas en verdaderas *Organizaciones que Aprenden*, donde *la adaptabilidad* se convierte en la piedra angular del triunfo.

Visto esto y siendo *el aprendizaje continuo la clave de la adaptabilidad*, el reto general de la PYME del siglo XXI, estriba entonces en **determinar *dónde mejor centrar los recursos de aprendizaje cuando todo resulta escaso***. Ello abre paso al *Bechmarking de la Organización Que Aprende*, (Mayo y Lank, 2000).

Así pues, en la búsqueda de la transformación hacia una PYME donde impere el denominado *Pensamiento Sistémico* (Senge, 1990) la empresa encuentra en el *Benchmarking*, un proceso diagnóstico constante, que permite mejorar el desempeño, tomando acciones más útiles, para que el camino hacia una *Organización Inteligente* tenga el mayor impacto posible,

de manera que se sea eficientemente más competitivo y con marcado éxito en el mercado global.

En estos escenarios, signados por el cambio sostenido, la adaptabilidad oportuna y el aprendizaje eficiente, es donde juega un rol protagónico la Comunicación Organizacional, convirtiéndose en catalizador de soluciones y columna vertebral de los procesos de intervención del capital humano.



El interés de la presente investigación radica en determinar la importante función que cumple la Comunicación en la Empresa, como eje central o soporte estratégico de los procesos de cambio y aprendizaje, que sin lugar a dudas deberán transitar las PYMES competitivas, puesto que los impactos que la nueva economía – o economía del siglo XXI – están teniendo sobre el sector en Venezuela, les exige trabajar sobre la base de una visión prospectiva y desarrollar algunas de las características que deberán tener estas organizaciones para enfrentar sus desafíos actuales y futuros.

Esta investigación se plantea determinar la labor que cumple el proceso comunicacional dentro del ámbito empresarial, como uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida al funcionamiento de la organización.

En síntesis, el presente estudio intenta **determinar la función de la Comunicación, en el desarrollo del Benchmarking de la Organización que Aprende**, como eje estratégico, como el sustento, la guía y el centro, en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supondrá inscribir

todos los procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como a sus diferentes públicos, en una permanente *interacción estructurada e integral* que permita, de manera productiva y competitiva, alcanzar sus objetivos corporativos… para luego, evaluar los resultados alcanzados.

5. CONJETURA O HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio ha determinado como motor y eje central de investigación, la siguiente conjetura, a fin de ser comprobada, mediante el debido proceso de verificación estadística:

El empleo de estrategias de Comunicación Organizacional mejora el Índice de Aprendizaje Organizacional y favorece la aplicación del Benchmarking en las "Empresas que Apenden".

6. MARCO TEÓRICO. EL ESTADO DEL ARTE

Al abordar el aspecto medular de la función de la Comunicación Organizacional en el Benchmarking de Empresas que Aprenden, se determina como principio el Paradigma Positivista propuesto por Igartua (2006) cuyos rasgos fundamentales son:

- Objetividad: el conocimiento se adquiere mediante la observación, descartando prejuicios, intuiciones y creencias provenientes del sentido común. La realidad es independiente al enfoque racional del investigador.

- Estudio de Variables: como cualidades, propiedades o rasgos que se atribuyen a sujetos, cosas o fenómenos, susceptibles de medirse mediante métodos cuantitativos. Se evidencia aún más la adhesión del presente estudio al paradigma positivista de Igartua, al aseverar que el objetivo de una investigación positivista consiste en comprobar cómo las variables se articulan entre sí y cómo se establecen relaciones causales entre ellas.

- Leyes Generalizables: presenta proposiciones científicas que corroboran relaciones probabilísticas entre dos o más variables, tras haberse podido reproducir en diversas ocasiones.

- Datos cuantitativos: los valores de los datos se representan en diferentes magnitudes. La estadísticas se convierte en herramienta para la toma de decisiones posteriores "no sesgadas" ya que se basa en atributos manifestados por los objetos sociales en determinadas variables y deja de lado el juicio del investigador como supuesto experto o conocedor del tema.

Igualmente la autora, suscribe la evidente necesidad de asirse de un modelo teórico, a modo de aportar un enfoque sistemático al objeto de la investigación, mediante el establecimiento de relaciones entre conceptos, definiciones, propuestas y posturas que permitan una explicación coherente de los fenómenos.

Martinez, al respecto expresa:

> "Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo". "(...) sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos" Martinez (1999:210).

De las dos grandes tradiciones teóricas imperantes en el ámbito comunicacional, resumidas por Gustavo Hernández (2012), esta investigación se basará en los fundamentos de la *Mass Comunication Research*: o estudios funcionalistas y psicosociales en comunicación, de la escuela norteamericana.

Según esta vertiente:

> "Una de las funciones de la comunicación masiva es producir efectos en la sociedad". "(...) Estas disciplinas consideran que el mensaje en la comunicación masiva tiene como fin provocar reacción a corto plazo en el receptor, o en otras palabras, la conducta del sujeto es la respuesta a un estímulo creado por el mensaje". Hernández (2012:69).

Con génesis en este enfoque teórico, el presente estudio intenta verificar de qué manera las estrategias de Comunicación Organizacional provocan respuestas a corto plazo en las audiencias o públicos internos de las PYMES venezolanas contemporáneas que son objeto de esta investigación, pudiendo modificar o no el Indice de Aprendizaje Organizacional y con ello favorecer la aplicación del Benchmarking, como herramienta de mejora continua y garantía de éxito en el muy exigente y competido mercado del siglo XXI.

6.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN

A los objetos del presente estudio, bien cabe resaltar que esta disciplina -o conjunto de conocimientos sistematizados- se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

En su sentido más básico, los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que

conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

El estudio de la **comunicación organizacional** puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas.

La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez (2002), recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores destacados como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel).

Esta modalidad del fluir de ideas relativas a la actividad de una organización se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas ellas referidas al mismo fenómeno.

La comunicación organizacional no cuenta con un referente histórico específico, sin embargo, ésta ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas, que han hecho de la comunicación empresarial un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído, por cuenta propia, la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

Algunos autores afirman que la comunicación organizacional inicia en los años 20, con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales se comenzaron a gestionar las relaciones públicas. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que la comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa referente al macroambiente de las organizaciones.

Por el contrario, otras corrientes ratifican que esta disciplina tiene origen en Europa, bajo el fenómeno de la revolución industrial y aseguran que en esa época se iniciaron estudios vinculados con el comportamiento organizacional, originado en el auge de la información unidireccional, donde la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a éstas, sin controvertir.

Las tendencias que surgieron de la especialización del trabajo y su consecuente organización formal (Henri Fayol, 1900) dio origen a la organización moderna de la administración (Frederick Winslow Taylor, 1914) donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los postulados de la organización burocrática, (Maxwel,1919). Ello, permitió a la

comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la llamada gerencia, y dio origen a lo que conocemos como **comunicación descendente**.

Posteriormente, en Estados Unidos a partir de la década de los años 20, la sociología, con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados por la psicología social, amplió los horizontes del estudio de la comunicación en las empresas. Los aportes realizados por Elton Mayo (1972) y el Efecto Hawthorne (1927) en este escenario, dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas, se abordó la comunicación entre los colaboradores y los jefes, dando origen a la llamada **comunicación ascendente**.

Durante la década de los años cuarenta, Abraham Maslow (1943) profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control, la relación motivación-productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones. Pirámide de Maslow.

Otro de los cimientos actuales de la comunicación empresarial se desprende los aportes de Chester Barnard (1935), que a través de sus estudios dimensiona a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros participes, donde identifica que cada miembro tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que hoy denominamos **comunicación horizontal**.

Posteriormente, sus postulados dieron origen a lo que se conoce como Escuela Sistémica, que amplió por su parte las fronteras de la comunicación con una mirada hacia los públicos externos de la organización, en los antecedentes de lo que hoy llamamos **comunicaciones externas.**

En esa nueva concepción de la organización como un sistema, Douglas McGregor (1960), Morin (1977), Rogers (1976), Agarwala (1976) y Elías (2003) a través de sus tesis sobre la teoría X y la teoría Y, advirtieron sobre los nuevos conflictos internos de la empresa, específicamente entre las necesidades de los empleados y los fines de la organización, aportando al estudio de la comunicación el concepto de **Clima organizacional**, como expresión de la atmósfera comunicativa y de motivación de la empresa.

Veinte años después William Ouchi (1981) como complemento a los postulados de McGregor, a través de lo que llamó la teoría Z, da origen a la denominada **Cultura organizacional**, (Kreps 1990, Álvarez 1997) donde la comunicación comparte, con la sociología y la psicología, la responsabilidad de dar explicación a los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización, como un todo social.

Este todo social por naturaleza complejo, según Scott y Michell (1978), es evidenciado como un sistema que produce tensiones entre sus miembros de acuerdo con los propósitos. Se hace énfasis en la influencia, como el control sobre resultados de la organización, que dependen fundamentalmente de acciones ejercidas por las fuerzas del entorno sobre los sistemas y subsistemas de la empresa. Este escenario permite a la comunicación explorar los fenómenos de la comunicación externa de la organización, dando origen a la corriente norteamericana de **las Relaciones Públicas** (Gruning 2000, Hunt 2000).

Sin embargo, se atribuye a Lawrence y Lorsch (1967) la autoría de ampliar el espectro del entorno de la organización, al estudiar los múltiples cambios coyunturales y ocasionales que se presentaban en el día a día de la empresa, dando paso a la consolidación de la Teoría de la Contingencia, desmitificando la estructura de la planeación de largo plazo, para imponer la Planeación Estratégica de corto plazo (Schulz 1996, Tannenbaum 1997). Allí, la comunicación encontró un nuevo escenario, propio para la resolución de conflictos, para la negociación y la respuesta práctica a las crisis cotidianas del entorno de la organización.

En América latina también surgieron serias inquietudes por el tema de la Comunicación Organizacional, toda vez que se tiene plena conciencia en estas latitudes de su estratégica aplicación para optimizar la eficacia de las empresas, a la luz de la competitividad y la globalización, que generan un entorno cada día más exigente.

Una panorámica sobre la exposición que de este tópico hacen Agrivalca Canelón y Narsa Silva (2010) muestra dos etapas bien diferenciadas de la evolución de la Comunicación Organizacional en el continente:

- Décadas 1970-1980:
  La figura del Relacionista Público se reviste de una alta estima, se crean múltiples asociaciones gremiales y se otorga a la disciplina carácter académico. Se afianza el avance del autor brasilero Cándido Teobaldo de Souza Andrade, secundado por el aporte de Martha

Alves (1971), Walter Poyares (1974), Roberto Whitaker (1978) y Marcos Fernando Evangelista (1977 y 1983).

En Venezuela, en paralelo, la iniciativa de las Relaciones Públicas, como génesis de la hoy Comunicación Organizacional, es apuntalada por la empresa petrolera, seguida por otras organizaciones que ven en esta disciplina una fructífera actividad de cara al establecimiento de contactos estratégicos. Se organizan así los primeros departamentos de Relaciones Industriales y se entroniza el Periodismo Industrial, como un ágil generador de un sentido de compromiso y pertenencia en el entorno laboral, a lo interno y como un excelente promotor de bienes y servicios, a los públicos externos. Destaca en el escenario venezolano la influencia del profesor Juan Merchán López, con su libro *Manual de Teorías y Técnicas Magistrales de las Relaciones Públicas (1968).*

Es de resaltar que durante esta década se propulsa una evolución en el enfoque de las comunicaciones integrando a ella nuevas herramientas, derivadas del comprender la naturaleza de la organización, sus fines y los factores que influyen en la consecución de los mismos. Ello derivó en la justa instalación de Departamentos de Comunicación en distintas empresas. Al respecto sostienen Canelón y Silva:

De suyo, la reputación corporativa dejó de ser un objetivo aislado, para convertirse en una variable clave en el manejo de audiencias objetivo ante las cuales posicionar estratégicamente la organización mediante una identidad o personalidad corporativa fuerte con la contraparte de una imagen pública de prestigio. (Canelón y Silva, 2010: 187).

Otro gran aporte en el contexto venezolano lo hizo Carlos Alarico Gómez, quien con varias de sus obras condensó la importancia del componente de ceremonial, protocolo y atención al cliente dentro de la ecuación de la comunicación y la gestión de la imagen corporativa.

- Décadas 1990-2000:
  En esta década la Comunicación Organizacional adquiere mayor relevancia académica, con estudios de tercer y cuarto nivel en Iberoamérica y Europa, mientras en las empresas públicas y privadas se consolidaron las gerencias internas, así como la figura del

outsourcing, provisto por el know how de múltiples consultoras externas que proliferaban.

Se amplía la oferta de autores intelectuales con grandes aportes, como el mejicano Carlos Fernández Collado con la obra pionera *La Comunicación en las Organizaciones* (1991), seguido por otros colaboradores como Pilar Baptista, Horacio Andrade, Alberto Martínez, Salvador Sánchez, Héctor Bianchi, Abraham Nosnik (1991; 1996; 2002), quien emergió como una figura contundente, al abordar una novedosa concepción metodológica con base en la creciente complejidad organizacional, mediante su modelo de la "comunicación productiva".

Conviene también mencionar la propuesta del colombiano Francisco Manrique (1996) quien estudió el fenómeno del cambio organizacional y así, la de su compatriota, Mariluz Restrepo (1996; 2003) quien vislumbró a la empresa como una "comunidad viva", siendo la comunicación el eje para la construcción de sentido, cultura e identidad.

Nuevos avances significativos se concretaron años más tarde con los textos *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones* (1998) y *Comunicación estratégica en las Organizaciones* (2007) de la pluma de la profesora mejicana María Antonieta Rebeil.

Y así, el mapa latinoamericano se impregnó de avances intelectuales en estas lides con la contribución de autores como Federico Varona (1994; 1997) de Guatemala, Paul Capriotti (1992; 1999; 2007; 2009) de Argentina, Max Römer Pieretti de Venezuela, Eugenio Tironi y Ascabio Cavallo (2005) de Chile, Margarida Krohling Kunsch (1997; 2002: 2009) de Brasil, Marcelo Manucci (2004; 2005; 2006; 2008) de Argentina ,quienes, en sintonía con muchos otros académicos y expertos en la materia, recalcaron el reto de la comunicación en la organización como una disciplina integral con derivaciones sinérgicas y estratégicas.

Importantes colegiaturas, órganos divulgativos, redes, asociaciones, congresos, conferencias, seminarios y foros de talla internacional, plenan hoy el ya agigantado mundo de la Comunicación Organizacional en Latinoamérica. Sin lugar a dudas, la irrupción de nuevas realidades ha instado con determinación a profundizar los conocimientos que giran en torno a la comunicación y su gestión en las organizaciones.

En la actualidad, son múltiples las tendencias que procuran explicar el fenómeno comunicativo en la organización. No obstante, es imprescindible destacar los aportes que en los albores del siglo XXI, realizan Manuel Castells y otros autores, desde la estructura social de la información y del conocimiento, por su vital importancia para la proyección de esta línea de investigación. En ellos se evidencia la necesidad de estudiar a profundidad los impactos que se generan en la empresa con la implantación de las llamadas **nuevas tecnologías de la comunicación y de la información**, principalmente en los niveles de productividad, en el trabajo mismo, en las relaciones humanas y en la propia conformación de la ciencia de la comunicación (Castells 2002, Carnoy 2002, Help 2001, McGrew 2001, Golblatt 2000, Perraton 2001). En este sentido, Trelles (2000) asevera que la comunicación corporativa habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere solamente a los mensajes, sino también a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

En conclusión, en el contexto de este trabajo de investigación, se puede afirmar que la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización, para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

Hoy en día, en el indetenible avance del siglo XXI, cuando se ha apuntalado fuertemente la gestión estratégica de los activos intangibles de la organización, predomina un enfoque integral de la comunicación, plenamente suscrito por la autora de esta investigación, que procura vincular a las organizaciones, de manera armoniosa y positiva, con su entorno global, en aras del llamado "posicionamiento corporativo".

6.2 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernández Collado (2002), define la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", también la entiende como un conjunto de técnicas y actividades dirigidas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su exoentorno; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los

públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente los objetivos.

Según esta visión, designa como herramientas:

- La comunicación interna: actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

- La comunicación externa: actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

- Las relaciones públicas: actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.

- La publicidad: mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

- La publicidad institucional: actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

6.3 FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Ahora bien, para comprender el proceso en profundidad, es importante conocer más formalmente, el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones según lo plantean Katz y Kahn (1990)

- Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la

ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

- Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

- Comunicación Horizontal: Es la comunicación que emerge entre funcionarios de un mismo nivel jerárquico, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

- Comunicación Diagonal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

6.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernando Martín Martín (1995) sintetiza las funciones de la comunicación organizacional así:

- Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

- Función evaluadora: también denominada por la autora de este estudio FUNCIÓN DE ANÁLISIS, es la que indaga, interpreta y explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

- Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

- Función informativa: comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas.

Otras corrientes coinciden en plantear que en cualquier organización, la comunicación tiene cuatro funciones principales (2)

- Controlar: La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

- Motivar: La comunicación alienta la motivación porque aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación.

- Expresar emociones: En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

- Informar: Se refiere al papel que desempeña la comunicación cuando facilita decisiones. Pues mediante la transmisión se proporciona la información necesaria para la toma de decisiones.

Finalmente y a objeto de la verificación de la hipótesis de investigación de este trabajo, se asume que la comunicación organizacional tiene la función específica de GERENCIAR SUS ESTRATÉGIAS a fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa, de lo contrario corre el riesgo de aislarse y volverse meramente cosmética y prescindible. A

---

2 Según la perspectiva de Obed Delfín, Consultor Organizacional y Magister en Filosofía de la Universidad Central de Venezuela, en "La comunicación en la organización". Recuperado el 26 de diciembre de 2014 de http://www.monografias.com/trabajos82/comunicacion-organizacion/comunicacion-organizacion2.shtml#ixzz3NhGuXN7W).

manera de contribuir al logro de éstos guarda estrecha relación con lo que algunas corrientes denominan las cinco íes:

- Información. Propiciar que todos los integrantes de la organización reciban información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.

- Identificación. Propiciar la identificación de la gente con la organización, y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia.

- Integración. Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores.

- Innovación. Promover la creatividad e innovación para reunir nuevas posibilidades para la organización.

- Imagen. Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público.

En definitiva, puede afirmarse que para que la organización funcione es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y tomar decisiones lograr un clima positivo de integración al incrementar la motivación y, en consecuencia, la productividad. Cualquier intercambio de comunicación en una organización cumple con una o varias de estas funciones.

6.5 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Al centrar la atención en la función de la comunicación organizacional en el Benchmarking de Empresas que Aprenden, es de importancia capital para la autora de este trabajo evaluar en profundidad cualquier perturbación que pueda arriesgar el correcto desempeño de esta disciplina en el contexto laboral, por lo que se revisan en detalles los aportes más destacados que han hecho múltiples investigadores en este sentido.

Es preciso tener en cuenta que los problemas de comunicación suelen ser síntomas de conflictos más profundos. Al hacer un resumen en torno a la revisión del estado del arte para esta temática se encuentra que algunas de las barreras de la comunicación son:

Barreras de la comunicación (Fernández, 1999):

- Ruido exterior: El ruido de la calle, otras oficinas, teléfonos, faxes, etc., puede impedir entender el significado de lo que se está comunicando.

- Señales no verbales: Si las señales no verbales como gestos faciales, el contacto visual, la apariencia, no complementan lo que se está comunicando, el significado puede verse distorsionado.

- Información irrelevante / demasiada información: La información que no sea especifica o clara o que no esté relacionada con lo que se está comunicando puede constituir una barrera para la comunicación eficaz.

- Medio inapropiado: Seleccionar el medio erróneo, como podría ser enviar una carta formal para pedir a un compañero que se reúna con usted cinco minutos, puede conducir a malentendidos.

- Presión de tiempo: Tratar de comunicar un asunto importante bajo presión de tiempo constituirá una barrera tanto para el emisor como para el receptor.

- Lenguaje técnico: La elección de palabras o imágenes usadas para comunicar afectan a la comprensión. No todo el mundo entiende igual los distintos términos y palabras.

Las Barreras para la Comunicación (Rebeil, 2000):

- Barreras Físicas.- son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

- Barreras Fisiológicas.- son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

- Barraras Psicológicas.- 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.

- En el aspecto administrativo, las barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Las Barreras de la Comunicación (Van Riel, 1997):

Este enfoque, uno de los más amplios y convenientes conforme a los intereses del presente estudio y al cual se plegará el mismo en lo sucesivo, plantea que las Barreras de la Comunicación son aquellos elementos que afectan negativamente a su eficacia. Van Riel (1997) sostiene que existen diversos elementos que se deben tener en cuenta para evitar estos aspectos negativos:

- Lugar y Momento escogidos: El Contexto en el cual se realiza la Comunicación es de una gran importancia. Si queremos comunicar un mensaje a un determinado grupo de personas en una habitación pobremente iluminada, es muy fácil que ellas pierdan una parte importante de los detalles del mismo. Lo mismo sucede si el ambiente es muy ruidoso o no permite concentrarse fácilmente.

- Perturbaciones o Interferencias en la Comunicación: Un ejemplo de estas interferencias son las frecuentemente usadas "muletillas". A menudo utilizamos sin apenas darnos cuenta coletillas como "eh..." "sabes..." "entiendes..." Aunque no suele llegar a ser un trastorno para la comunicación, a menudo resultan molestas y perturban el proceso comunicativo.

- Falta de Empatía: Un aspecto muy importante en la Comunicación es la Empatía, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar del otro con objeto de comprender mejor cuáles son sus necesidades, preocupaciones y motivaciones. Una falta de Empatía provoca mayores dificultades en la comunicación.

- Ausencia de Feed-back: El feedback es aquella información de vuelta que llega del receptor y que ayuda a comprender si éste ha entendido el mensaje correctamente.

- Prejuicios y Estereotipos: Estos elementos negativos provocan una predisposición a interpretar los mensajes de una manera predeterminada, según condicionantes como pueden ser el sexo, raza, edad, nivel socio-cultural, estatus, etc. Son muy relevantes ya que suelen regular la conducta y forma de actuar de los involucrados.

- Efecto Halo: Existe una tendencia natural a juzgar a las personas en función de la primera impresión que causan. Una de las consecuencias que origina es la falta de Objetividad.

- No Escuchar: Una de las habilidades principales que debe tener en cuenta un buen comunicador es la escucha activa, es decir, requiere conocer las condiciones de la persona con se está comunicando.

- Falta de planeación: La buena comunicación no es obra del azar. No obstante, establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más adecuado y elegir el momento idóneo son acciones que pueden favorecer enormemente la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

- Supuestos confusos: A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje. Los supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.

- Distorsión semántica: La cual puede ser deliberada o accidental. Las palabras pueden provocar reacciones distintas. Por ejemplo, para algunas personas el término "gobierno" puede significar interferencia o gasto deficitario, para otras puede significar ayuda, trato igual y justicia.

- Mensajes deficientemente expresados: Aún siendo claras las ideas del emisor su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones deficientemente estructuradas, asuntos que se dan por obvios, jerga innecesaria y falta de claridad respecto a sus implicaciones. Esta falta de claridad se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje.

- Pérdida por transmisión y deficiente retención: Un mensaje que debe ser transferido en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención

de información es también otro problema serio. Así, la necesidad de repetir el mensaje y de emplear varios canales resulta obvia.

- Escucha deficiente y evaluación prematura: Escuchar exige total atención y autodisciplina. Requiere asimismo que el escucha evite la evaluación prematura de lo que dice la otra persona. Es común la tendencia a juzgar, a aprobar o reprobar lo que se dice, en vez de hacer un esfuerzo por comprender el marco de referencia del hablante.

- Comunicación interpersonal (o presencial) (3): La comunicación eficaz es más que sencillamente "transmitir" a los empleados. Requiere de contactos frente a frente, en condiciones de apertura y confianza. Para mejorar la comunicación no son indispensables costosos y sofisticados medios, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación de manera presencial o comúnmente llamada "frente a frente".

- Desconfianza, amenaza y temor: La desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación. En un ambiente en el que estén presentes estos factores, todo mensaje será visto con escepticismo. Por ejemplo, la desconfianza puede ser producto de las incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica.

- Periodo insuficiente para la adaptación al cambio: Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de capacitación adicional, ajustes profesionales, etc. Los cambios afectan a las personas de distintas maneras, de modo que puede tomar cierto tiempo reflexionar en el pleno significado de un mensaje. En consecuencia, y para una eficiencia máxima, es importante no forzar el cambio antes de que los individuos puedan adaptarse a sus implicaciones.

- Sobrecarga de información: Puede pensarse que un más abundante e irrestricto flujo de información ayudará a resolver sus problemas de comunicación. Pero un flujo irrestricto puede dar como resultado un exceso. Cada individuo responde a la sobrecarga de información de distinta manera. Primeramente podría desestimar ciertos datos de

---

3 Paréntesis propio

importancia. En segundo término, si un individuo se ve abrumado por un input desmesurado, puede cometer serios errores al procesarlo. Finalmente, suele pasar que las personas reaccionen a la sobrecarga de información sencillamente rehuyendo la tarea de comunicación.

Con respecto a estas barreras, se pueden considerar en la comunicación ascendente cuatro principios para predecir estas distorsiones:

- El poder del superior: Las personas situadas en el nivel inferior de la jerarquía no transmiten información ascendente que les puede perjudicar.

- Influencia del superior: Los subordinados pasan información más favorable a los superiores que tienen más influencia.

- Confianza del subordinado en su superior: Se transmite más información distorsionada cuando no se confía en el superior. En situaciones donde hay confianza, la transmisión de la información es más exacta.

- Aspiraciones de ascenso del subordinado: No se transmite información que se supone pueda perjudicar el desarrollo de la carrera profesional del subordinado.

Otros problemas por falta de confianza en la comunicación:

- La empresa no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica, la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.

- La comunicación interna se considera costo y no valor.

- Los líderes ven a la comunicación como un fin en si mismo ¿hacer la revista interna?, y no como un medio para alcanzar otros fines, por ejemplo: motivar al personal, a través de ese medio.

- Se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación.

- Se cree que la comunicación interna es propiedad y responsabilidad de un departamento en particular y no de toda la empresa.

6.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Dos grandes bloques dividen la forma de la comunicación en las organizaciones, conforme a la seriedad o protocolización de la misma:

- Comunicación Formal: Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico.

- Comunicación Informal: Ésta fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como "rumores o ruidos" y suele permitir que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

6.7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD

Hoy en día, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos, que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera exista lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

Actualmente, muchas organizaciones exitosas han comprendido que la comunicación contribuye a mejorar el ambiente y el clima laboral y es precisamente este statu quo el que motiva esta investigación. De esta forma, los empleados se encuentran motivados e identificados con los objetivos que la empresa quiere alcanzar y tienen como finalidad contribuir al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad.

Esencialmente, a la hora de trabajar en una empresa, se destaca el trabajo en equipo, el cual implica el transcurrir por un proceso de aprendizaje, debido a que la homologación de criterios y voluntades en un equipo resulta ser una

tarea difícil, por las críticas que se presentan, las inconformidades, divergencias, paradigmas, individualidades, rumores, ruidos y un largo etcétera.

Por tal motivo, para tener la capacidad de asumir retos, lograr buenos resultados y cumplir con las metas planteadas por la organización, el equipo está en constante búsqueda de un ambiente de trabajo positivo que cree confianza y favorezca el crecimiento para todos los involucrados, de poder interactuar y resolver problemas a través de una buena comunicación, diáfana, creíble, abierta y honesta, es decir, en donde se tenga la plena libertad de expresar pensamientos, ideas u opiniones, y se produzca una escucha mutua, enriquecedora y productiva, para el beneficio de todos los involucrados.

Como se mencionó anteriormente, la comunicación organizacional, asume hoy un proceso eficaz entre las relaciones de los integrantes de una empresa, con el objetivo de que se establezca un consenso para la toma adecuada de decisiones productivas y rentables, que vincule positivamente a todos los involucrados en el ecosistema empresarial, en una confortable relación ganar-ganar.

Se argumenta entonces, que existen diversas ventajas que son generadas por un proceso de comunicación efectivo, como el buen trabajo, coordinación y cooperación en grupo, adaptación al entorno cambiante que se presente en una organización, continua transmisión de información para todo el personal, donde los trabajadores se encuentren continuamente documentados sobre las acciones de la empresa, contribuye a estimular la creatividad y productividad de los trabajadores, a incrementar el compromiso con la organización y a mejorar continuamente la calidad en la toma de decisiones.

La Comunicación Organizacional se debe plantear entonces como esencia y herramienta fundamental de las relaciones empresariales, donde cada miembro del conglomerado se sienta parte fundamental de un engranaje exitoso y actúe como emisor y receptor, en busca de un bien común garantizado, que es el desarrollo de la organización, para la efectiva y rentable competitividad en el mercado.

Hoy en día la comunicación organizacional, no debe ser una opción elegible por los empresarios, es una necesidad.

En este sentido y a modo de reflexión esencial para esta investigación, Gustavo Pernalete plantea que:

> "(...) la Venezuela de hoy transita una ruta minada de obstáculos para sus ciudadanos, el clima de protestas y la dura respuesta de los organismos de seguridad del estado ha generado un lamentable saldo de jóvenes asesinados, cientos de heridos y detenidos en su mayoría estudiantes. En este contexto empresas, comercios e instituciones luchan para continuar operando. La crisis está empujando a las organizaciones a buscar modelos más sólidos para estructurar su comunicación; ayudar a los gerentes a manejar la golpeada gestión; darle sustentabilidad a las relaciones internas; mejorar las herramientas comunicacionales de sus voceros; empoderar a la gerencia media para tender diálogos fluidos y permanentes con sindicatos y contratistas. Que la crisis permita replantear el enfoque de las comunicaciones en la organización no es poca cosa. Será un aporte cultural enorme, siempre que en Venezuela queden empresas y organizaciones sanas y en pie para desarrollarlo". (Pernalete, 2014).

De manera muy acertada, Mónica Huacuja Leyzaola (2014), miembro del Faculty de American Management Association, sostiene que la respuesta a las exigencias del entorno actual sin duda será dada de acuerdo a la perspectiva particular que se tenga en cada organización sobre lo que consideran que la comunicación debe proveer a su cultura, a sus procesos diversos y sobre todo a su capital humano. Y este es precisamente el punto medular de esta breve reflexión: ¿la comunicación interna en una organización debe regularse únicamente en su expresión cotidiana de las relaciones humanas de quienes colaboran en la organización, así como en la adecuada aplicación de los procesos? Es evidente que lo anterior de por sí nos habla de una labor casi extenuante para el comunicólogo organizacional, sin embargo, su influencia sobre el resto de la empresa puede y debe ir más allá.

> "(...) Si permitimos, nos conformamos (o lo que es peor) nos acostumbramos, a que los procesos comunicativos dentro de nuestra organización se conviertan en administradores de medios únicamente informativos de las múltiples actividades de cada área, cada centro de trabajo y cada división de la empresa, estaremos desaprovechando el potencial enorme que la comunicación puede aportar a la productividad, es decir: a los objetivos estratégicos de negocio". (Huacuja, 2014)

Y ¿cómo es esto? Efectivamente quienes integran el capital humano de una organización, no se comunican únicamente para mejorar el clima laboral, o para enriquecer las competencias laborales que cada individuo posee; nos

comunicamos (o al menos así debiera ser), para mejorar los procesos productivos, para asegurar el buen entendimiento en pro de los objetivos estratégicos, de rentabilidad, de negocio. Cuando la visión del área de comunicación es limitada y así la percibe el grupo directivo y gerencial, será no sólo difícil trascender en la aportación real y trascendente que la comunicación puede hacer a la parte estratégica de la empresa, sino que estaremos cómodamente instalados en una mediocre posición de "informadores".

Comunicación Organizacional debe ser un área estratégica que se convierta en el brazo derecho de la Alta Dirección, que ayude a conseguir los niveles de productividad planteados para la organización, a través del manejo adecuado de los medios y herramientas de comunicación que cada institución posee o pueda desarrollar. Esto puede lograrse a través del intercambio adecuado de la información que el capital humano, en cada uno de sus niveles jerárquicos necesite, para obtener de ellos el compromiso que conlleve a la obtención de los resultados esperados por cada uno de ellos.

Es una realidad que la ignorancia no permite a los colaboradores conocer el sitio donde se ubica la organización dentro de los mercados en que participa, qué se espera de ellos, cuáles son las áreas de oportunidad, cuáles son las tendencias mundiales. En general, hay desconfianza por parte de la Dirección General de fomentar el libre flujo de información que consideran innecesario compartir con el resto de la organización, sin embargo, esta postura no permite que cada empleado se sienta genuinamente comprometido con una organización que de cierta manera también es suya. Ya pasaron muchos años de cuando la comunicación era vista como un área reguladora de mensajes y medios pues ahora se ubica como un área francamente estratégica para la empresa.

> "La información genera compromiso, y en la medida que la Dirección General, apoyada por Comunicación Organizacional promueva un trato "entre adultos" haciendo partícipes a sus empleados de los objetivos estratégicos del negocio, se estará generando el compromiso necesario de cada uno de quienes integran la organización, por alcanzar los niveles de rentabilidad esperados". (Huacuja, 2014).

6.8 AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

Actualmente, las organizaciones se encuentran sumergidas en una dinámica de cambio ante las condiciones económicas, el nuevo orden social y la competitividad derivada de la globalización, dónde la evaluación de

procesos, flujos, redes, canales y recursos comunicativos se hacen cada día más indispensables. El manejo de imagen, marca, responsabilidad social, calidad, productos, servicios, los procesos de certificación proporcionan estatus y presencia a nivel nacional e internacional. La cultura, comportamiento, finanzas sanas, orden, organización, liderazgo, entre otros, son aspectos significativos para la eficacia y eficiencia de la comunicación interna y externa del sistema organizacional.

La comunicación es esencial en el sistema organizacional ya que integra todas las actividades implícitas en su razón de ser, como lo es la producción de bienes y servicios de calidad en beneficio de los clientes o públicos que interactúan con ella. Las organizaciones surgen para satisfacer necesidades y cumplir las metas y objetivos que las mantengan vigentes en el mercado. Para ello, es fundamental permanecer atentas, evaluando la comunicación en todas sus formas de acción, analizando sus procesos, medios, comportamientos, flujos y redes, de manera que se identifiquen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que contribuyan para una mejor toma de decisiones. Libaert (2005) enfatiza que "la auditoría es la primera etapa en la elaboración de un plan de comunicación pero también la que menos se valora"

Efectivamente, evaluar la comunicación implica entrar en detallados procesos de auditoría de comunicación integral, acción, movimiento, coherencia, eficacia y eficiencia en el ámbito organizacional. Con este fin, se deben revisar los procesos, adecuar sus mensajes de forma tal que coadyuven en el diseño, ejecución y valoración y los lleve al logro de objetivos y metas institucionales.

En definitiva pues, la auditoría de comunicación interna:

> "constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas, que, de acuerdo con los pormenores [...] ha de permitir: obtener evidencias en orden a formular diagnósticos, formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir las desviaciones observadas, convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial" (García, 1998: 131).

En la revisión del estado del arte se pudo constatar una reciente propuesta planteada por María Del Carmen Gómez De La Fuente, en 2012, en el tratamiento de su tesis doctoral, desarrollada en Santiago de Compostela, España, denominada *"Auditoría De Comunicación En Las Organizaciones"*. Dicha tesis propone un Modelo de Auditoría de Comunicación Integral (MACI), que guarda gran coincidencia con el aspecto medular planteado por

la autora de la presente obra, razón por la cual una adaptación del mismo se usará en lo sucesivo, precedido de una debida carta de presentación (VER ANEXO I) como base del instrumento de investigación aplicado en los casos de estudio seleccionados, por considerar que:

> "...surge de la revisión bibliográfica y de la aportación de dos modelos básicos: "la teoría de sistemas" y "la comunicación productiva", tomando esencialmente sus aportaciones enfocadas a evaluar las diversas dimensiones que confluyen hacia la calidad de las organizaciones". (Gómez, 2012: V). (VER ANEXO II).

6.9 EL BENCHMARKING. DEFINICIÓN Y ANTECEDENTES:

Otro de los elementos que constituye la columna vertebral de este trabajo de investigación es el Benchmaking.

Originalmente la expresión "Benchmark" proviene de la topografía. Es una marca que hacen los topógrafos en una roca o un poste de concreto, para comparar niveles. En el léxico del mejoramiento de la calidad, un benchmark es el que ha logrado ser "el mejor en su clase". Este logro, entonces, se convierte en el punto de referencia o patrón reconocido de excelencia con respecto al cual se miden procesos similares.

El benchmarking es un término que fue utilizado originalmente por los agrimensores para comparar alturas. Hoy, sin embargo, el benchmarking tiene un significado más restringido en el léxico de gestión, siendo el punto de comparación de la mejor práctica del sector (Kouzmin 1999).

La historia del benchmarking es relativamente breve. El benchmarking aparece en Estados Unidos a principios de la década de los ochenta, a partir de la necesidad de la Compañía Xerox de poder entender y superar sus desventajas competitivas.

En 1982, se realizó una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo organizacional de la Corporación Xerox, donde se utilizó la expresión "benchmarking competitivo" en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores. El interés en la mejora de los estándares, les condujo a mantener y fortalecer dicha práctica.

En aquellas sesiones se identificaron estándares específicos de mediciones en áreas tales como los costos de producción, tiempo de los ciclos, costos de

operaciones, precios de ventas al por menor, características de los productos. En consecuencia, el rendimiento de los productos Xerox se clasificó con respecto a los principales competidores en el mercado, según dichos parámetros.

Xerox continuó desarrollando el concepto de benchmarking competitivo durante los años 80, estableciendo capacitación formal en el tema y presentándole el concepto a otros entes organizacionales interesados en el cultivo de la calidad. Otras compañías como GTE (General Teléfono & Electronics Corporation), comenzaron a usar la palabra en 1983, pero no fue hasta finales de esa década cuando benchmarking en realidad comenzó a convertirse en lo que es hoy. Hasta ese entonces, el concepto aún no estaba muy extendido.

Más tarde hubo dos eventos que motivaron su diseminación: uno fue la introducción del "Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige". El decreto de creación de este premio anual fue firmado por el presidente norteamericano Ronald Reagan el 20 de agosto de 1987. El galardón se creó con el propósito de promover los conocimientos, reconocer los logros y hacerles publicidad a las estrategias exitosas que en materia de calidad demostraran las empresas estadounidenses. Este hecho a su vez anima a considerar la propia calidad en relación con la de las otras organizaciones que son consideradas como "las mejores en su clase".

Sin embargo, este decreto no prescribía ningún método para reunir tales méritos, hasta 1991, cuando se le hizo una adición que exige a las organizaciones describir el criterio de la compañía en la selección de comparaciones competitivas relacionadas con la calidad y los tipos de benchmarking de clase mundial que sirven de apoyo a la planificación de la calidad, a la evaluación y a las mejoras.

El otro evento significativo tuvo lugar en 1989. Robert Camp, de Xerox, ingeniero experto en logística, escribió el libro "*Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*", en el cual describe en forma detallada sus siete años de experiencia en actividades de benchmarking en Xerox. Esta fue la primera descripción detallada del benchmarking en acción, disponible para el comercio en general.

El mismo año de publicación de dicho libro, Xerox Corporation (división de productos empresariales y sistemas) fue una de las dos ganadoras del premio Baldrige. Tanto este premio estadounidense, como los reconocimientos que otorga la European Foundation for Quality Management (EFQM), contienen cláusulas que le exigen a las organizaciones

participantes, compartir información sobre las mejoras de proceso y las estrategias de calidad, lo que posibilita el acceso a organizaciones menores, de una buena fuente de información sobre la práctica del benchmarking.

> "La inclusión de los modelos de Gestión de Calidad Total en las grandes organizaciones y la expansión del Premio Malcolm Baldrige, posibilitaron una rápida expansión del benchmarking en Estados Unidos a partir de finales de los ochenta". (Spendolini, 1992:8).

Luego del libro de Robert Camp, poco fue lo que se escribió, siendo hasta 1991 el único en su clase, aunque se publicaron algunos artículos de negocios y comercio generales que seguían repitiendo los mismos ejemplos.
El benchmarking para Chiavenato (1999), se constituye en una fuente inagotable de ideas brindadas por otras organizaciones y enfatiza que ese tipo de investigación permite comparar procesos y prácticas, para identificar "lo mejor de lo mejor" y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva.

Autores como: Camp (1993 e 1998), Chiavenato (1999), Have et al. (2003), subrayan cuatro tipos de benchmarking más comunes: el interno, que ocurre dentro de la empresa; el competitivo, que es realizado con competidores directos; el funcional, que es el basado en procesos y también el genérico, que es la comparación de operaciones entre áreas de negocios no relacionados.

Camp (1993 e 1998) enfatiza que, hacer benchmarking consiste en un proceso compuesto de cinco fases básicas: el planeamiento, el análisis, la integración, la acción y la madurez, esas fases deben ocurrir de un modo dinámico y continuado pasando por análisis y correcciones y/o mejorías.
La opinión de Camp es fortalecida por Spendolini (1993), el cual enfatiza que para que la utilización de la herramienta benchmarking sea utilizada de modo adecuado, se hace necesaria a la comprensión de un modo genérico, de las cinco etapas que resumen el proceso básico: 1) Determinar qué hacer. 2) Formar un equipo. 3) Identificar los socios. 4) Recolectar y analizar las informaciones. 5) Poner en acción.

Al respecto, Araújo (2001) hace una primera pregunta fundamental: ¿Qué se quiere conseguir con el proyecto de benchmarking? Y que se debe tener en mente la diferencia entre intención y acción. También debe definirse el objetivo como una respuesta para preguntas como: (1) ¿Si realmente es bueno en aquello que hace? (2) Si es tan bueno cuanto los otros en lo que se hace? (3) ¿Cómo hacer mejor lo que se hace?

Además, para que el benchmarking pueda atingir resultados positivos Camp (1998) señala que son importantes el compromiso y envolvimiento de la alta gerencia, y el atender a un conjunto predefinido de criterios como la comparación, identificando a las empresas en que las operaciones sean comparables, para obtenerse resultados válidos. Se debe observar la objetividad, necesaria para el buen desarrollo de la investigación, además, la adaptabilidad y la continuidad para que la investigación de benchmarking fluya y tenga resultados positivos.

La Comisión Directiva del Internacional Benchmarking Clearinghouse del American Productivity & Quality Center (APQC), define al benchmarking como:

> "un proceso de evaluación continuo y sistemático; (...) mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización en su rendimiento." (Montero y Oreja, 2010: 182).

Benchmarking es una estrategia independiente de gestión e integra evolucionadamente un conjunto de técnicas de calidad. Es también una técnica de innovación de la gestión (Cohen y Eimicke, 1996; Clemente y Balmaseda, 2010).

"La técnica de benchmarking, se basa en encontrar, adaptar e implementar las mejores prácticas". (Del Giorgio Solfa, 2004: 7). Otros autores lo definen como:

> "un proceso riguroso y práctico para medir el desempeño de su organización y los procesos, en contraste con las mejores organizaciones de su tipo, tanto públicas como privadas y a seguidamente utilizar este análisis para mejorar servicios, operaciones y situación de costos drásticamente." (Bruder y Grey, 1994: 9).

Michael Spendolini, por su parte, sostiene una perspectiva que suscribe este estudio, y es que:

> "(...) encontrar una definición precisa de benchmarking es una acción sin sentido, ya que actualmente las definiciones existentes omiten o agregan etapas o características a las técnicas utilizadas en las organizaciones". (...) Lo ideal sería encontrar una definición en los que todas las organizaciones estén de acuerdo. Ante esta imposibilidad,

las nuevas organizaciones, toman una definición, la comparan con otras y la adaptan a su propia realidad e intereses". (Spendolini, 1994).

En síntesis, los criterios pueden cambiar de acuerdo con los diferentes abordajes de benchmarking. Sin embargo, los autores son unánimes al afirmar que el benchmarking puede ser considerado un proceso lógico para el desarrollo de nuevas prácticas y nuevos métodos, en la identificación de nuevos objetivos y en la creación de nuevas ideas y medidas de desempeño. Se observa que el crecimiento o mismo la supervivencia de las organizaciones depende de obtener y usar la información correcta en la hora correcta, es en este sentido que el benchmarking suministra el primer paso para ese proceso de vital importancia.

En la actualidad un gran número de reconocidas empresas se destacan al implementar con éxito benchmarking, incluyendo a Ford Motor Company, Disney, Alcoa, Millken, AT&T, IBM, Johnson & Johnson, Kodak, Xypost Courier Nacional, Nordstrom, Marriot, American Express, Motorola y Texas Instruments y muchas otras más, tornándose casi obligatorio para cualquier organización que desee mejorar sus productos, servicios, procesos y resultados.

6.10 TIPOS DE BENCHMARKING

Para Camp (1991) existen cuatro tipos de benchmarking: interno, competitivo, funcional y genérico. En cambio, Spendolini (1994) categoriza tres tipos de benchmarking: interno, competitivo y genérico (funcional), agrupando en una misma categoría al benchmarking genérico y funcional. Complementariamente, Marchitto (2001) propone una clasificación especialmente adaptada para la administración pública y se basa principalmente en la diferenciación de procesos: operativos, de gestión y estratégicos, en la cual se apoya esta investigación, por su amplio espectro y abundancia en detalles:

- Benchmarking interno:

Este tipo de técnica toma como marco de acción a la organización en su conjunto. Quizás sea el más empleado en acciones de calidad institucional, ya que su principal objetivo es identificar los estándares de desarrollo de la organización y de las actividades análogas que pueden existir en diferentes áreas, departamentos, regiones, etcétera. Este tipo de técnica es aplicable en grandes organizaciones, donde busca identificar dentro de la misma organización los procesos más eficientes y

eficaces. Pudiendo así elaborar patrones de comparación (benchmark) y tomarlos como estándares para iniciar procesos de mejora continua.
El benchmarking interno ayuda a las organizaciones generar su propio conocimiento y capitalizarlo en futuras aplicaciones. Además, entrena al personal implicado, otorgando motivación por la mejora continua y la excelencia.

Es necesario acotar que uno de los riesgos del enfoque interno, radica en la posibilidad de que en el proceso de comparación de los métodos internos, no se perciba que éstos sean significativamente menos eficientes que los de otras organizaciones. Es así que el enfoque del benchmarking interno, puede impedir contar con la visión global que se requiere para comprender los logros de eficiencia alcanzados a las afueras de la propia organización.

- Benchmarking competitivo

Este tipo de benchmarking es el más conocido y consiste en identificar, recabar información y analizar procesos, productos y servicios de la competencia, para compararlos con los de la organización investigadora.
El benchmarking competitivo sirve a las organizaciones que persiguen la mejora de sus procesos, productos o servicios, dentro del entorno (mercado) en el que participan.

Normalmente, el resto de las organizaciones competidoras, emplean tecnologías u operaciones análogas a las de la propia organización. Identificar estas similitudes, permite comprender cuáles son las ventajas competitivas de las principales organizaciones y aplicarlas a la propia organización como innovaciones.

En este en este tipo de evaluación, pueden encontrarse algunas limitaciones derivadas de la imposibilidad de acceder a información clave de las operaciones de los competidores, o de la aplicación de métodos o diseños del competidor que pueden estar protegidos por registros o patentes.

- Benchmarking funcional

El benchmarking funcional se enfoca en analizar especialmente funciones y procesos que pertenecen a un mismo sector, pero no están sometidos a competencia.

Se determina funcional, porque refiere a la evaluación comparativa de funciones específicas con otra organización, que posea estándares de excelencia en el área específica donde se realiza el benchmarking.
Es el tipo de benchmarking más aplicado entre los organismos públicos y las grandes empresas de servicios.

- Benchmarking genérico

Existen acciones y procesos que pueden ser idénticos en organizaciones que pertenecen a sectores y rubros diferentes. Es así, que las áreas o departamentos de contabilidad, facturación, compras, recursos humanos (etc.) de organizaciones de diversos sectores, pueden tener similitudes y permitir lógicamente, comparar sus mejores prácticas y adoptar nuevos sistemas o procesos de mejora.

Es por ello, que este tipo de benchmarking, reconoce en cualquier tipo de organización (competidores o no), procesos, productos y servicios, con la finalidad de identificar las mejores prácticas y resultados en un determinado campo específico.

El benchmarking genérico requiere una amplitud de conocimiento en distintos campos de la administración, que permita explorar en distintos sectores otras formas de producir el bien o el servicio, pero con una comprensión acabada del proceso genérico en el que se actúe.
Es el tipo de benchmarking que resulta más dificultoso de incorporar y utilizar en las organizaciones, pero es probablemente el que produzca mayores ventajas competitivas y rendimiento en el largo plazo.

- Benchmarking operativo

El benchmarking operativo, es un método de comparación especialmente útil en la administración pública. Permite mantener a la organización permanentemente orientada hacia la mejora, a través de procesos de autoevaluación continúa de sus productos y métodos, en relación con aquellos de otras administraciones comparables reconocidas como líderes (Marchitto, 2002).

Las investigaciones de benchmarking operativo, pueden incluir comparaciones de los procesos primarios entre las unidades territoriales de la misma administración; entre administraciones que llevan a cabo los mismos tipos de procesos primarios y que están sujetos a la misma legislación; entre administraciones, a nivel internacional, que tienen

6.11 LAS METODOLOGÍAS DEL BENCHMARKING

Varios autores, han propuesto metodologías sutilmente diferentes sobre cómo aplicar benchmarking; entre los que destacamos a Robert Camp (1991 y 1996), Michael Spendolini (1994 y 1997), Bruder & Grey (1994) y Rolf Pfeiffer (2002).

- El modelo de Spendolini:

Según Michael Spendolini (1994), el benchmarking debe contener cinco fases principales:

A. Determinar a qué se le aplicará benchmarking.
   - Determinar quiénes son los participantes del benchmarking.
   - Determinar las necesidades de información de los participantes del benchmarking.
   - Identificar los factores críticos de éxito.
   - Hacer un diagnóstico del proceso de benchmarking.

B. Formar un equipo de benchmarking
   - Considerar al benchmarking como una actividad de equipo.
   - Decidir quiénes son las personas involucradas en el proceso de benchmarking (empleados, especialistas internos, especialistas externos).
   - Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
   - Definir las habilidades y atributos de un gestor eficiente de benchmarking.
   - Capacitar al equipo de benchmarking.
   - Establecer un calendario con las etapas de benchmarking.

C. Identificar a los socios / participantes del benchmarking
   - Establecer una red de información propia.
   - Identificar otros recursos de información.
   - Buscar las mejores prácticas.
   - Establecer redes de benchmarking.

D. Recopilar y analizar la información de benchmarking
   - Conocerse (entre los participantes de benchmarking).
   - Recopilar la información.
   - Organizar la información.
   - Analizar la información.

E. Actuar
- Realizar un informe de benchmarking.
- Presentar los resultados a los participantes de benchmarking.
- Identificar posibles mejoras de productos, servicios y procesos.
- Adquirir una visión del proyecto en su totalidad.

- El modelo de Camp

En el modelo adoptado por Robert Camp (1996), se establecen cinco fases con diez pasos:

A. Fase de Planificación: El objetivo de esta fase es planificar las investigaciones de benchmarking. Los pasos principales se componen con las acciones tradicionales relacionadas con la planificación (definición de quién, qué y cómo).

   - Identificar a qué se le realizará el benchmarking (proceso, producto o servicio).
   - Identificar las organizaciones (socios) que pueden ser comparables.
   - Determinar el método para relevar los datos y relevarlos.

B. Fase de análisis: Una vez determinados el quién, el qué y el cómo, se debe llevar a cabo la recopilación y el análisis de datos. Esta fase debe incluir una comprensión exhaustiva de lasprácticas actuales del proceso, así como también de los socios del benchmarking.

   - Determinar la brecha existente entre el desempeño (actual) propio y el del líder.
   - Planificar los niveles de desempeño futuros.

C. Fase de Integración: La integración es la acción que utiliza los resultados del benchmarking para fijar los objetivos y metas operacionales para el cambio.

   - Comunicar los resultados de benchmarking y obtener la aceptación.
   - Establecer las metas funcionales.

D. Fase de Acción: En esta instancia, se deben convertir en acción los resultados del benchmarking y los principios operacionales basados

en estos resultados. Asimismo, es necesario incorporar procesos de evaluación de resultados y reevaluar las metas de manera periódica.

- Desarrollar planes de acción.
- Implementación de acciones específicas y supervisar el progreso.
- Recalibrar los patrones de referencia (estándares o benchmarks).

E. Fase de Madurez: La madurez es alcanzada cuando se incorporen las mejores prácticas del sector a todos los procesos, asegurando así la superioridad. También se alcanza la madurez, cuando se convierte en una práctica continua, esencial y sistémica del proceso gestión; en otras palabras, cuando se institucionaliza el benchmarking.

- El modelo de Bruder & Grey

Específicamente para el sector público, Bruder y Grey (1994), establecieron un modelo detallado, en base a los siguientes siete pasos:

- Determinar qué función se beneficiará más con el benchmarking.
- Identificar las medidas clave de costo, calidad y eficiencia de esas funciones.
- Llevar a cabo una encuesta de opinión de expertos y revisión de la literatura para encontrar el mejor tipo de organización para cada medida.
- Medir el mejor rendimiento de su categoría en las áreas clave identificadas.
- Comparar el rendimiento de su organización con los mejores de su clase y cuantificar la brecha.
- Especificar las acciones para reducir la brecha de desempeño con el mejor en su clase y, si es posible, determinar las medidas necesarias para sobrepasar al líder actual del sector.
- Implementar las acciones y supervisar su desempeño.

- El modelo de Pfeiffer

El proceso de benchmarking experimentado y perfeccionado por Pfeiffer (2002), fue desarrollado para el ámbito privado y mixto. En su categoría, es quizás uno de los más actuales puesto en práctica; el mismo, identifica los siguientes diez pasos:

- Establecer que es lo que debemos buscar en el proceso de benchmarking.
- Buscar compañías comparables.
- Determinar el método de recolección de datos.
- Comprobar que no hayan deficiencias en el desempeño.
- Proyectar el futuro rendimiento.
- Comunicar los resultados y lograr la aceptación.
- Fijar los objetivos en los procesos.
- Planificar las actividades.
- Iniciar las actividades y monitorear el desarrollo.
- Motivar a todos los involucrados.

6.12 APLICACIONES DEL BENCHMARKING.

A objeto de la presente investigación resulta de interés capital el conocer, en su justa dimensión, cuáles son las aplicaciones precisas del Benchmarking y específicamente su relevancia y aporte al ser puestas en práctica en el entorno de las PYMES contemporáneas de Venezuela, como factor favorecedor al objetivo primordial de garantizar la supervivencia exitosa de las mismas.

El análisis nos conduce a diferenciar dos tipos o aplicaciones variadas del Benchmarking, por un lado, lo que se entiende como herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa, y por otro como proceso de aprendizaje organizacional. Mientras el primero ha sido masivamente impulsado por organizaciones y consultoras, el segundo de ellos, ha sido relegado a un segundo plano, a pesar de que los beneficios que aporta son significativamente superiores. (4)

Muchas organizaciones usan las técnicas de Benchmarking cuando quieren implementar un cambio radical en un determinado proceso altamente ligado a la consecución de niveles de calidad y mejores prácticas operativas. Esto, sumado al ritmo de las innovaciones y mejoras permanentes en los procesos tecnológicos y de servicios, hace que el Benchmarking sea una herramienta de permanente evolución y logros inacabados.

---

4 Basado en información obtenida de "Benchmarking" (s.f.) Recuperado el 3 de enero de 2015 de http://www.gerencie.com/benchmarking.html

La autora está de acuerdo en que el Benchmarking tiene sentido si se encamina a la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de las mejores prácticas disponibles. Luego, podemos deducir que la utilización de la técnica del Benchmarking es adecuada cuando se trate (principalmente) de las siguientes situaciones:

- Cuando tenemos la necesidad de mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora de determinados procesos claves, bien sean de producción técnica o bien de atención al cliente.

- Cuando queremos o necesitamos competir a un nivel de mayor exigencia en materia de calidad y/o servicio.

- Cuando nuestro nivel de madurez organizativa, estandarización de procesos y calidad técnica percibida de nuestros servicios nos obliga a competir a escala internacional.

- Cuando el desarrollo de nuestra planificación estratégica nos obliga a establecer estándares de servicio y calidad muy superiores a la media del mercado.

- Cuando buscamos establecer mejores prácticas en determinados procesos claves que permitan alcanzar una productividad y rentabilidad superior.

- Cuando necesitamos estar permanente informados sobre el nivel competitivo global en materia de determinado proceso o practica de nuestro sector industrial.

- Cuando requerimos generar un alto valor competitivo que supere el de nuestro sector industrial.

- Cuando necesitamos obtener información de alto valor estratégico de otros competidores del mercado a nivel global para avanzar con rapidez en un proceso de mejora y/u obtención de resultados.

- Cuando requerimos incorporar un nuevo desarrollo tecnológico innovador que de alto valor a la calidad técnica de nuestros productos y/o servicios.

- Cuando la gestión de la organización está orientada hacia el cambio y apuesta por el desarrollo de una estrategia orientada a la excelencia.

- Cuando la organización está ya inmersa en la innovación e implementación de ajustes a sus procesos de producción o de servicio.

- Cuando la dinámica de la industria (sector) está cambiando a un ritmo acelerado y estos cambios afectan a la productividad y resultados de la organización.

- Cuando se requiere un cambio importante en procesos clave, productos o servicios que permitan alcanzar y sobrepasar las expectativas de los consumidores" (5)

6.13 BENCHMARKING Y LOS BENEFICIOS DE SU UTILIZACIÓN

Las organizaciones vienen utilizando el benchmarking con diferentes fines. Algunas ubican al benchmarking como parte de un proceso general que busca mejorar a la organización. Otras lo conciben como un mecanismo continuo para mantenerse actualizadas (Spendolini, 1997).

La innovación es uno de los beneficios directos que se obtienen a partir de las prácticas de benchmarking y tiene incidencia directa en las formas del hacer, a partir de la incorporación de nuevas concepciones de un tema, ideas o aplicaciones concretas (Clemente y Balmaseda, 2010).

Lo que es definitivo y ha servido de motivación para el desarrollo de esta investigación es que se trata de una técnica muy eficiente para introducir progreso en las organizaciones, ya que pueden incorporarse y adaptarse procesos cuya efectividad ya ha sido probada por otras empresas. Por esta razón, cataliza en las organizaciones la rápida incorporación de mejoras, con un ahorro de recursos muy considerable. Además, también el benchmarking es una técnica relativamente económica en herramientas tecnológicas -de bajo costo y rápida respuesta-, que cualquier organización abierta al aprendizaje, con decidida determinación de perfeccionamiento sostenido y valioso capital intelectual, podría adoptar.

---

5 Basado en información tomada de Benchmarking (s.f.) Recuperado el 3 de enero de 2015 de http://www.gerencie.com/benchmarking.html Los paréntesis son nota de la autora

6.14 EMPRESAS U ORGANIZACIONES QUE APRENDEN (OA)

Las empresas constantemente intentan perfeccionarse para ser más competitivas. Los programas de mejora para éstas son innumerables, pero los resultados que éstos aportan a la empresa son muchas veces insignificantes. Este hecho ocurre porque la mayoría de las empresas no ha captado que la mejora continua exige un compromiso con el aprendizaje.
Esta concepción del asunto ha despertado gran interés para innumerables teóricos, al tiempo que ha servido de ápice a la génesis y desarrollo de este trabajo de investigación.

Al respecto David Garvin (1993), enfatiza en que para resolver un problema, introducir un producto y reorganizar un proceso, es necesario ver el mundo con una nueva luz y actuar en consecuencia. Si falta el aprendizaje, las empresas –y las personas– simplemente repetirán las antiguas prácticas, el cambio seguirá siendo superficial y las mejoras serán fruto de la casualidad o durarán poco.

Según Andrew Mayo y Elizabeth Lank (2000) la supervivencia como empresa depende de forma crucial de la capacidad de aprovechar todo el poder intelectual, todos los conocimientos y toda la experiencia disponible. Una de las claves del éxito es la gestión sistemática del aprendizaje.

Este enfoque novedoso se genera para facilitar a los miembros de las organizaciones el hecho de aprovechar el poder del aprendizaje, mostrándoles cómo forjar líderes visionarios y arriesgados, que puedan entrenar y potenciar a los demás. Apoyar el aprendizaje constante. Construir un cerebro organizacional gracias a la tecnología de la información. Lograr la máxima sinergia en los equipos y las redes. Romper las barreras que impiden que se comparta el conocimiento. Medir el valor añadido del aprendizaje eficaz. Con esta intención, crean un instrumento de investigación que permite recoger la esencia de la empresa, mediante la determinación del ÍNDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO), el cual fotografía la situación organizacional en un abordaje bastante profuso de nueve aspectos considerados medulares, como son:

A. Política y Estrategia
B. Liderazgo
C. Procesos de Dirección de Personal
D. Tecnología de la Información
E. Cultura de Apoyo
F. Aprendizaje Personal
G. Aprendizaje de Equipo

H. Aprendizaje Organizacional
I. Valorar el Aprendizaje

En definitiva, Mayo y Lank (2000) buscan con su aporte, ayudar a las empresas de todo tipo a ser más eficaces como organizaciones que aprenden, por lo que su modelo de la organización que aprende, ha sido considerado como eje central del diseño metodológico que presentará este estudio en lo sucesivo.

En sustitución del modelo clásico de organización empresarial, que asume que la empresa cuenta con una fórmula o diseño para llevar a cabo su actividad, así como con una estructura jerárquica y un grupo de reglas o políticas, las Organizaciones Que Aprenden (OQA) u ORGANIZACIONES APRENDIENTES (OA) entienden que cualquier fórmula es provisional y necesita ser revisada de manera continua para adaptarse a los rápidos cambios que se producen entre los participantes, el mercado y el entorno de la industria.

En lugar del modelo burocrático clásico, cuyo objetivo es reclutar "piezas" para una máquina bien engrasada, las OA buscan colaboradores que puedan contribuir como participantes activos creativos a la revisión y adaptación de la fórmula y las reglas de operación.

Una dedicada revisión del estado del arte, denota que las OA constituyen, pues, comunidades vivas que se nutren de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, es decir, son capaces de rediseñarse continuamente a sí mismas. En ellas se dan tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional, con el objetivo común no sólo de realizar mejor las tareas sino de edificar una sólida base de conocimiento y revisar continuamente los procesos y los productos.

Basándose en la literatura del campo y en su experiencias de trabajo con compañías, Pearn et al. (1995) presentan un modelo de seis factores, como grandes componentes de OA. El modelo, además, permite valorar cada componente según el grado en que se encuentre una organización, pudiendo representar un mapa gráfico inicial de su estado:

1. Personas como aprendices. Los empleados como conjunto están motivados para aprender continuamente, para aprender de la experiencia y comprometidos por el autodesarrollo de la organización.

2. Cultura favorecedora. Cultura que apoya el aprendizaje continuo, promueve el cambio del status quo, cuestionando las asunciones y los modos establecidos de hacer las cosas.

3. Visión para el aprendizaje. Visión compartida que incluye la capacidad de la organización para identificar, responder y ver sus posibilidades futuras. Esta visión incluye también reconocer la importancia a todos los niveles de la organización para autotransformarse a sí misma de modo continuo, de modo que le permita sobrevivir en un contexto impredecible.

4. Incremento del aprendizaje. La organización tiene estructurados procesos y estrategias para aumentar y sostener el aprendizaje entre todos los empleados.

5. Apoyo de la gestión. Los gestores creen, de modo genuino, que alentar y apoyar el aprendizaje da lugar a mejores competencias y resultados que los actuales; por lo que, en lugar de controlar, facilitan y apoyan esta línea.

6. Estructura transformadora. La organización amplía los modos en que está estructurada y opera para facilitar el aprendizaje entre diferentes niveles, funciones y subsistemas, y permite la rápida adaptación al cambio. Está organizada para alentar y recompensar la innovación, el aprendizaje y el desarrollo.

A todas luces, es importante recalcar que:

> "(...) si bien toda organización -de modo natural o implícito- aprende, calificarla de Organización que Aprende significa que incrementa su capacidad de aprendizaje con un grado de valor añadido: aumento de las capacidades profesionales y personales de los miembros, nuevos métodos de trabajo o saberes específicos, y crecimiento de expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización, por sus mejores resultados e imagen, o capacidad de adaptación al entorno cambiante. Entre aprender por saber utilizar la experiencia acumulada y explorar nuevas acciones respondiendo de modo innovador, se juega el aprendizaje de la organización". (6)

---

6 Tomado de *Organizaciones que Aprenden* (s.f.). Recuperado el 4 de enero de 2015 de http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/658/Organizaciones%20que%20Aprenden.htm

6.15 CARACTERÍSTICAS DE UNA OA

Al compendiar lo obtenido en la indagación bibliográfica se han identificado cinco factores fundamentales que caracterizan una OA:

- Conciencia: sabe porqué hace lo que hace y sabe compartirlo con su equipo y su entorno.
- Cultura de aprendizaje: un clima organizacional que alimenta y estimula el aprendizaje y la innovación.
- Procesos transversos: procesos que facilitan la interacción más allá de departamentos y fronteras.
- Herramientas y técnicas: métodos, nuevos formatos que ayudan al aprendizaje tanto individual como de equipo.
- Habilidades y motivación: para adaptar rápida y efectivamente la dirección en pleno movimiento.

A manera de síntesis, los rasgos distintivos de una empresa pensante o inteligente según cita Bueno Campos (2007) son:

- La empresa debe aceptar que su gobierno se llevará a cabo en un mundo económico en el que el caos y la incertidumbre son los ejes en que se viene desenvolviendo.
- La empresa debe pensar hacia atrás, desde la percepción del futuro y vinculándolo a su acción en el presente.
- La toma de decisiones deberá ser distribuida entre las personas y unidades organizativas con un determinado nivel de responsabilidad, otorgándoles autoridad y razones para aceptar sus aciertos y errores.
- Hacer de los errores la base de la estrategia de aprendizaje de la organización.
- Facilitar los procesos que permitan la formación de estrategias basadas en la creatividad y en la innovación.

- Actuar como comunidad de mejores prácticas, gestionando de forma relacionada entre los miembros de la organización y en estructura de red.
- Cultivar la confianza, el respeto, la honestidad, la lealtad y la integridad de las personas que componen la empresa.

- Crear un ambiente y unos espacios en los que las personas puedan compartir sus conocimientos, colaborar y lograr que el espíritu humano pueda elevarse y los valores desarrollarse.

La permanente actitud de aprendizaje es un valor a cultivar en las empresas y no basta con predicarlo; los trabajadores han de percibir que sus esfuerzos de desarrollo son reconocidos y celebrados; que sus aptitudes y madurez contribuyen al capital de conocimientos e inteligencia de la organización. A las empresas corresponde facilitar medios y orientar esfuerzos.

La formación por decreto o bajo el entendido de ser obligación adolece de sentido, entre otras cosas porque los esfuerzos en materia de aprendizaje sólo resultan plenamente fructíferos cuando el individuo siente el deseo y la necesidad de aprender y, en consecuencia, mejorar su perfil profesional y personal. Este puede ser un sentimiento intrínseco de los trabajadores, pero las organizaciones han de propiciarlo y promoverlo (Enebral, 2000). Y es precisamente allí donde esta investigación introduce la Comunicación Organizacional, como posible factor fundamental de este necesario cambio.

6.16 ¿CUÁNDO APRENDE UNA ORGANIZACIÓN?

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos.

En este sentido, institucionaliza la mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente, creciendo como organización. Como expone Nancy Dixon (1994), las organizaciones que aprenden "hacen un uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para transformar la organización en modos que satisfacen progresivamente a todos los concernidos".

Peter Senge, en un best-seller que contribuyó de forma determinante a popularizar el término, hablaba de que:

> "(...) las Organizaciones que Aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia (aprender cómo aprender); lo que implica transformar los "modelos mentales" vigentes, así como generar "visiones compartidas" (Senge, 1999: 494)

Chris Argyris (1993), por su parte, subrayó que el aprendizaje organizativo implica la capacidad de aprender de los errores, aportando -en lugar de una adaptación- nuevas soluciones, por alteración, en un ciclo doble y no simple, de los marcos mentales en los que hasta ahora ha funcionado su acción. Así pues, una Organización que Aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que le capacita para -aprendiendo colegiadamente de la experiencia pasada y presente- procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo.

Finalmente, en torno a las barreras para el aprendizaje organizacional, la empresa inteligente las identifica, analiza y persigue su eliminación, evitando caer en las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje, dado que éste representa un cambio y por ende lleva asociado sus resistencias y variables.

En todo caso y como aspecto medular para esta investigación, cabe resaltar que el orientar la organización al aprendizaje es un imperativo de la era actual, por lo que configurar la empresa de tipo "inteligente" ha dejado de ser una pretensión académica o idealista, para ocupar un lugar preponderante en los desafíos de la gerencia.

A partir de la lectura efectuada al documento "Estado del Arte en aprendizaje organizacional 1992-2002", Delio Ignacio Castañeda Zapata, de la Universidad Católica de Colombia plantea que:

> "(...) en el aprendizaje organizacional como cambio tenemos dos tipos de perspectivas, la primera se refiere al aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito de adaptarse a su entorno. Y la segunda se refiere a las acciones que las entidades hacen para transformarse y cambiar su entorno". (Castañeda, 1992:4).

Ambas difieren en que la primera perspectiva, las organizaciones solo se están limitando a sobrevivir, a resolver sus problemas del día a día, mientras

que en la segunda éstas están pensando más allá, de una manera innovadora, para mejorar su competencia.

Por otro lado, Argyris y Schon (1978) nombrados en dicho documento, le agregan nombres diferentes a las perspectivas dichas anteriormente, a la primera la llaman aprendizaje de un solo ciclo, mientras que a la segunda aprendizaje de ciclo doble. El primero, como habíamos dicho anteriormente, se refiere a cambios y correctivos que hacen los miembros de la organización en base a las reglas existentes y el segundo a cambios que implican establecer nuevas reglas del juego en la organización.

Así podemos observar que se pueden generar dos clases de aprendizaje, que según Mc Gill, Slocum, y Lei (1992) lo consideran, aprendizaje adaptativo, y el segundo es el aprendizaje generativo.

El primero se refiere a la primera perspectiva del aprendizaje organizacional como cambio, es decir con respecto a los cambios que los directivos realizan para poderse ajustar a dicho entorno, por ejemplo utilizar el conocimiento existente para resolver un problema y continuar con su funcionamiento normal, mientras q el segundo se refiere a la transformación del entorno, mediante cambios radicales en estructura y estrategias.

Sin embargo, el aprendizaje organizacional no solo depende de cambios en la organización sino también del conocimiento. "Conocimiento sin cambio no es nada. Ya que continuamente hay que transformar conductas y procesos, para poder aprovechar la información adecuadamente". (Castañeda, 1999:6). Otra consideración a tener en cuenta es que las organizaciones aprenden a través de los individuos, sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el organizacional.

Las organizaciones tienen sus propias visiones, valores que permanecen independientemente del ingreso y retiro de las personas. Las organizaciones deben entablar una cultura, un mecanismo por el cual se pueda compartir los conocimientos con otras personas e implementarlos en sus procedimientos, no obstante, la cultura no sólo es el único factor que certifica el aprendizaje individual, sino que éste también depende de múltiples variables, como los valores y actitudes, conocimientos y habilidades, experiencia, educación, personalidad, creatividad, y motivación, y sobre todo de tecnología de la información. Es decir, de sistemas que permitan propiciar este aprendizaje en los individuos.

Todo ello permite que cada individuo aprecie su realidad desde diferentes perspectivas, y les permiten desglosar de la información, aquella que es

importante para construir conocimiento. Por tanto se deben implementar procesos que permitan generalizar y expandir dichos conocimientos a toda la organización.

En la OA, el aprendizaje no es solamente absorción de información, va mucho más allá de este significado. La palabra adecuada para describir lo que sucede en una organización inteligente, es "metanoia", la cual significa, como afirma Peter Senge:

> "desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra (...) el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida" (Senge, 1999:7)

Ahora bien, para convertir el conocimiento personal en organizacional, como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1995), es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación. Adicionalmente, el aprendizaje en las organizaciones no es la sumatoria de los aprendizajes de sus miembros. Las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente del ingreso y retiro de talento humano. Hedberg (1981).

Sin embargo, como se afirma anteriormente, las organizaciones tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen. De esto no hay duda. Por lo tanto, se hace necesario conocer cuáles son los principales problemas del aprendizaje organizacional, los cuales van a estar muy correlacionados con los de los propios individuos de poder aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el entramado organizativo para buscar las soluciones más viables.

Para Senge (1999) los problemas relacionados con el aprendizaje dentro de una organización son los siguientes, resumidos por Hernández (s.f.) (7):

---

7 Resumen basado en Hernández Elizabeth, La Organización que Aprende, como marco imprescindible en el éxito empresarial. Recuperado el 5 de enero de 2015 de: http://www.monografias.com/trabajos82/organizacion-que-aprende-exito-empresarial/organizacion-que-aprende-exito-empresarial2.shtml#ixzz3O6JkDZnQ

- Yo soy mi puesto:
    - Lealtad a la tarea, confusión con la identidad, y total especialidad.
    - Olvido del propósito de la empresa.
    - Delimitación de zonas de influencia. No hay responsabilidad compartida, por lo que se generan lagunas de actuación cuando interactúan diferentes partes de la organización.

- El enemigo externo: Culpar a otros de los problemas de la organización.

- La ilusión de hacerse cargo.
    - La necesidad de hacerse cargo para enfrentar problemas complejos. Confundir la proactividad con reactividad disfrazada.
    - Controlar lo incontrolable.
    - Controlar desde la distancia.

- La fijación en los hechos
    - Creer que para cada hecho hay una causa obvia e inmediata.
    - Énfasis en los acontecimientos inmediatos y, por lo tanto, producir respuestas inmediatas.
    - "... las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales..."

- Analogía con el efecto de "La parábola de la rana hervida": "Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 °C, la rana no hace nada. A medida que la temperatura aumenta, la rana queda vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales..."

- La ilusión de que "se aprende con la experiencia"

- Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.
- "...Se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes..."

- El mito del equipo administrativo: "La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión. El equipo puede funcionar muy bien con los problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste".

En torno a la relevancia de la Comunicación Organizacional para el presente estudio, al referirse al aprendizaje, Senge (1999) señala que ya no es suficiente con que un **gerente se forme y comunique el conocimiento** adquirido a sus subordinados; los verdaderos gerentes deberán **animar a los empleados** a estar abiertos a nuevas ideas, a **comunicar abiertamente**, a percibir si **la empresa funciona y de qué manera**, a tener una **visión colectiva del trabajo** en común, de forma que **se consigan los objetivos** marcados.

Para Aramburu (2000), "el aprendizaje de la organización" está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte", considera que es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

En síntesis, a los fines de la presente investigación se afirma con base en Senge (1999) que las "organizaciones que aprenden" impulsan el aprendizaje en las empresas con el fin de convertirlas en organizaciones inteligentes, considerando que la habilidad para responder a los cambios y para aprender más rápido puede llegar a ser la única ventaja competitiva. Sus estudios se basan en la forma en la que las empresas deben adaptarse a un mundo de creciente complejidad y cambio constante, afirmando que la visión, los objetivos y los sistemas son los elementos fundamentales a tener en cuenta para abordar con éxito esos retos.

6.17 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME). DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS.

PYME es el acrónimo de PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

Desde la existencia misma del hombre como ser social productivo, coexiste la pequeña empresa, la cual ha evolucionado con la humanidad, hasta llegar a nuestros días, sujeta a ciertas diferencias, determinadas por el factor geográfico, político y económico esencialmente.

Las pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), sostienen que suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos estandarizados.

- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.

- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

Es relativamente escasa la bibliografía formal que documente sobre la PYME, con los detalles exigidos por la amplitud de su espectro, más aún en el país que sirve de escenario a esta investigación, Venezuela, donde dicho sector empresarial ha sido un tanto relegado de la agenda económica y política, en los últimos lustros. No obstante, la recopilación de ciertos documentos, permite poner al servicio de este estudio, los aspectos más resaltantes de este vasto segmento del devenir económico mundial.

6.18 VENTAJAS DE LAS PYME (8):

- Presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción.
- Permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes.
- Gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más sencillo cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto).
- Los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio.
- El mayor nivel de conocimiento específico y know how, que se da gracias a la cercanía de los integrantes con el día a día de la empresa, puede convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia
- El tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos.
- Presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

6.19 DESVENTAJAS DE LAS PYME (9):

- Dado que se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones.

---

8 Basado en material de *Definición de pyme - Qué es, Significado y Concepto* (s.f.) Recuperado el 5 de enero de 2014 de http://definicion.de/pyme/#ixzz3NiDlIK7Z

9 Basado en material de *Definición de pyme - Qué es, Significado y Concepto* (s.f.) Recuperado el 5 de enero de 2014 de http://definicion.de/pyme/#ixzz3NiDlIK7Z

- No gozan de un importante respaldo financiero, lo cual les impide embarcarse en negocios de gran envergadura.

- Requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo.

- La mayor cercanía entre los trabajadores puede ser negativa si éstos trasladan sus problemas personales a la oficina.

- Suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero.

- El reducido volumen de producción se refleja en la cuantía de los pedidos realizados a los proveedores, lo cual puede derivar en sobrecosto.

- Si no se realiza una campaña publicitaria efectiva y constante, la empresa puede pasar desapercibida ante los consumidores.

6.20 RETOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LAS PYME.

Conforme a lo reflejado en 2010 por el SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE (SELA). En su informe "Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo":

> Los últimos acontecimientos acaecidos a nivel mundial, fundamentalmente los vinculados a la crisis económica y financiera global, han generado preocupaciones y un interesante debate acerca de cómo será el futuro de los negocios, del desempeño empresarial y de la propia economía mundial. Ello resulta de particular trascendencia para el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en especial para las de América Latina y el Caribe (ALC). Simultáneamente, los avances de la revolución tecnológica, con el desarrollo de lo que se ha denominado "la economía del siglo XXI", han obligado en los últimos tiempos a reestructurar las estrategias empresariales y la forma de insertarse en dicha economía de los más diversos actores, sobre todo de las PYMES. (SELA, 2010).

En lo sucesivo, el informe del SELA recalca un menester de toda PYME contemporánea, con lo cual coincide la autora de este estudio y dónde se

palpa de manera explícita el fuerte cimiento para el desarrollo del Benchmarking y la Comunicación Organizacional, como oportunas herramientas de competitividad y progreso continuo:

> "...Esta necesidad requiere el desarrollo por parte de los empresarios de una visión estratégica, que de forma sistemática y aún con cierto grado de empirismo, haga un ejercicio prospectivo que contribuya a predecir los cambios futuros, permitiendo plantear diversos escenarios para los cuales debe contarse con estrategias respectivas para cada caso. En otras palabras, el análisis prospectivo tiene precisamente como propósito contribuir al proceso de toma de acciones para lograr adecuarse al escenario o futuro probable. En definitiva, el éxito de las empresas, dependerá finalmente de las decisiones que tomen para actuar con eficacia en los escenarios futuros - nacionales e internacionales - garantizando su competitividad y rentabilidad a largo plazo". (SELA, 2010).

6.21 LA PYME EN VENEZUELA

Según el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social de 2008, la denomina como Pequeña y Mediana Industria (PYMI), y establece el siguiente esquema (10):

TABLA N° I
CLASIFICACIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN VENEZUELA

Tipo de empresa	Promedio anual de trabajadores	Ventas anuales en Unidades Tributarias
Pequeña Industria	05-50	1.000-100.000
Mediana Industria	51-100	100.001-250.000

10 Decreto Con Rango, Valor Y Fuerza De Ley Para La Promoción y Desarrollo De La Pequeña Y Mediana Industria Y Unidades De Propiedad Social. Gaceta Oficial De La República Bolivariana De Venezuela N°5.890 Extraordinario. 31 De Julio De 2008

FUENTE: DECRETO CON RANGO, VALOR Y FUERZA DE LEY PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA Y UNIDADES DE PROPIEDAD SOCIAL. VENEZUELA 2008

También, el decreto establece el concepto de Unidad de Propiedad Social, siendo estas:

> "Agrupaciones de carácter social y participativo, tales como: las cooperativas, consejos comunales, unidades productivas familiares y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad, cuyo objetivo es la realización de cualquier tipo de actividad económica productiva, financiera o comercial lícita, a través del trabajo planificado, coordinado y voluntario, como expresión de conciencia y compromiso al servicio del pueblo, contribuyendo al desarrollo comunal, donde prevalezca el beneficio colectivo sobre la producción de capital y distribución de beneficios de sus miembros, incidiendo positivamente en el desarrollo sustentable de las comunidades". (Decreto/ Gaceta Oficia N° 5890: 2008).

Muchos especialistas en desarrollo social, económico y político, han venido insistiendo en los últimos tiempos que el futuro de los países en vía de desarrollo, como Venezuela, está en el sector productivo de la pequeña y mediana industria, que es el segmento en donde se emplea el mayor número de personas tanto calificadas, como operarios generales, los cuales en cualquier nación garantizan el producto, bien o servicio final de alta calidad con miras a que los mismos sean competitivos en el complejo mundo globalizado actual.

Ejemplo de esta afirmación la tenemos con los países del eje Asia-Pacífico. El caso de Taiwán es esencialmente interesante para las economías en vías de transformación, por cuanto después de la II Guerra Mundial, era aún una economía básicamente agrícola, hoy día es una nación con una altísima participación de la pequeña y mediana industria (PMI). Definida como empresas con un capital pagado de 1.6 millones de dólares, un promedio de 200 trabajadores y/o con una producción anual al millón de dólares.

> "La PMI en Taiwán representa el 97.2% de la producción, con cerca de más de 795.000 centros empleadores. Ese país, se caracteriza por ser un exportador intensivo en el uso de tecnología, con un crecimiento sostenido de 8.7% en los últimos treinta años. No es el

país que más rápido ha crecido, pero sí es el que más estabilidad ha logrado en su crecimiento". (Páez, s.f.). (11)

Las PYMES que tienden a concentrarse en actividades intensivas en mano de obra, son la base de la economía, pues son ellas las que promueven la creación de empleos, tienen efectos positivos en la distribución del ingreso, forman empresarios y constituyen una cantera de recursos humanos para las grandes empresas, por lo que en la actualidad los gerentes de estas han venido desarrollando estrategias para nutrir a las compañías pequeñas y ayudar a expandirse a las que ya están avanzando.

Para sobrevivir, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas necesitan, como muy mínimo, reglas de juego equitativas en el plano económico y legal y una estrategia gubernamental bien equilibrada, así como instrumentos financieros y servicios no financieros adaptados a sus necesidades específicas.

Sin embargo, en Venezuela, al igual que en muchos países en desarrollo, dichas condiciones que necesitan las PYMES no están desarrolladas, lo que impide que las mismas sigan funcionando como deberían hacerlo en la actualidad.

En Venezuela el pequeño empresario lucha duramente frente a las políticas económicas impuestas por el sistema financiero actual, un marco legal incierto y quizá lo peor de todo, un acceso muy restringido al financiamiento, nuevas tecnologías, escaso acceso a mano de obra calificada, controles de cambio, escasez de bienes y servicios, sus capacidades gerenciales y organizativas son débiles, y el sector parece carecer de una conciencia propia de su importancia como bloque, lo que socava su considerable potencial de influencia económica y política.

El emprendimiento sólo es exitoso con una óptima capacidad de gestión.

6.22 CLAVES PARA AFRONTAR LOS RETOS DE LAS PYMES

Para participar con garantía de éxito en la economía del siglo XXI, es importante entender que se está ante una realidad en la cual los competidores están presentes en todas partes, tanto a nivel local como

---

11 Datos aportados por Páez, Chichí. LA PYME VENEZOLANA. (s.f.). Recuperado el 5 de enero de 2015, de: http://www.elalmanaque.com/gerencia/art3.htm

global, por lo que es importante que los empresarios PYMES presten especial atención a los diversos aspectos que inciden en el mejoramiento o sostenibilidad de la competitividad.

Tales aspectos incluirían, según el citado documento del SELA (2010), lograr entre otros, una gestión moderna, elevar la calificación del personal, incorporar mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa, incrementar el valor agregado mediante esfuerzos permanentes de innovación, así como buscar economías de escala, a través de la asociación con otras PYMES, lo que redundará en un fortalecimiento de la capacidad de producción, comercialización y negociación, por nombrar unos pocos. En definitiva, debe tenerse en cuenta que la nueva era se caracteriza por valores típicos de las organizaciones en red, como son la colaboración, la transparencia, la creatividad, la participación, la autenticidad, el talento, el compromiso y, como pieza fundamental para esta investigación: el aprendizaje.

> "Todo lo anterior conlleva, con frecuencia, a la adopción de drásticos cambios que se expresan en una transformación profunda de la empresa. Los cambios no están relacionados solamente a los aspectos internos de la organización, sino también aquellos vinculados a sus relaciones con el entorno, tales como una participación más activa de los consumidores y proveedores en el diseño y la instrumentación de la estrategia empresarial" (SELA, 2015: 16).

En síntesis, los entornos económicos complejos pueden poner en peligro la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (PYME), pero ello no significa que no puedan salir adelante y convertirse en experiencias exitosas de negocio a pesar de las dificultades. Es la premisa a partir de la cual Francisco Rodríguez, doctor en Proyectos de Ingeniería por la Universidad Politécnica de Valencia (España), demuestra cómo las PYME logran ser competitivas siempre que mejoren su capacidad de gestión, "y ello se puede lograr aplicando un modelo de excelencia organizacional pertinente".

Por consiguiente, el mejoramiento de la gestión de las empresas, con base en un diagnóstico de comparación con las buenas prácticas y el uso de una metodología acorde a las características de las organizaciones locales, puede ser un instrumento determinante para su desarrollo.

Francisco Rodríguez (2013), doctor en Proyectos de Ingeniería por la Universidad Politécnica de Valencia (España), demuestra cómo las PYME logran ser competitivas siempre que mejoren su capacidad de gestión, y ello se puede lograr aplicando un modelo de excelencia organizacional

pertinente. Rodríguez en el marco del foro nacional "Calidad y productividad, ahora más que nunca", en Conindustria, indicó que los modelos de excelencia organizacional efectivamente prescriben cómo mejorar la competitividad de las empresas mediante la mejora de su capacidad de gestión. Se han destacado evidencias de la vinculación que hay en el largo plazo entre la implantación del modelo y el mejor desempeño económico, operativo y financiero de las PYME.

Así pues, las empresas venezolanas que cultiven una visión con mayor horizonte hacia el futuro, con una capacidad superior de anticipar y sobre todo, una mayor disposición a actuar con constancia y disciplina, obtendrán sin duda una gran ventaja competitiva.

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

A fin de corroborar la función de la Comunicación Organizacional en el Benchmarking de Empresas que aprenden, aplicado a la PYME venezolana contemporánea, se tomará como base para la realización del estudio tres PYMES venezolanas en funcionamiento, pertenecientes a distintos sectores de la actividad económica nacional, todas ellas desprovistas de estructura actual para el desarrollo estratégico de COMUNICACIONES ORGANIZACIONALES formales.

En ellas se realizará una investigación de campo, ya que como es bien sabido, este tipo de investigación impone el análisis de los fenómenos sociales desde el mismo ambiente natural; haciendo uso de métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas. La información obtenida en dicho ambiente es de suma utilidad porque permitirá corroborar, refutar, complementar y enriquecer las bases teóricas.

De esta manera, el estudio se realizará directamente en las instalaciones en que opera cada una de las empresas seleccionadas.

Igualmente, nos encontramos ante una investigación exploratoria, ya que examina fenómenos escasamente conocidos en este campo del saber, como lo es la vinculación del Índice de Aprendizaje Organizacional (IAO) y Benchmarking, con la Comunicación en las Empresas que Aprenden.

Y por último se desarrollará un estudio comparativo y predictivo, ya que consistirá en establecer diferencias y semejanzas entre las realidades organizacionales planteadas antes y después de la intervención o no, de estrategias de Comunicación Organizacional, diseñadas con la finalidad primordial de coadyuvar a la inserción de la cultura del aprendizaje sistémico en dichas empresas, al modificar o no el Status de Comunicación Organizacional (SCO) de las mismas. Al tiempo que anticipa o predice situaciones o comportamientos que aún no han acontecido, a partir de realidades que la investigadora estará abordando en ese momento.

Uno de los valores más significativos de esta propuesta de análisis, es la intencionalidad de su autora en el hacer diáfano, expedito, afable y reaplicable dicho modelo, en toda empresa que esté motivada en conocer su

potencialidad de aprendizaje y el status de comunicación en que se encuentra, a modo de obtener un diagnóstico confiable de su realidad integral, mediante estructuras sencillas de desarrollo e interpretación práctica y asequible, muy distante de complejos entramados estadísticos que pudieran resultar complicados e inaccesibles en costos, tiempo y procedimientos, muy especialmente para el indagador propio del segmento PYME.

7.2 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Se conoce que las variables son los aspectos o características cuantitativas o cualitativas que son objeto de búsqueda respecto a las unidades de análisis. Constituyen conceptos que reúnen dos características fundamentales son observables, de manera directa o indirecta y cambiantes, pueden tomar distintos valores.

Dicho esto, a la luz de la hipótesis de esta investigación, surgen entonces dos variables a evaluar en las PYMES seleccionadas, a saber:

- VARIABLE 1: el ***STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (SCO)*** como revelador de la COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.
- VARIABLE 2: el ***INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO).*** Como revelador del BENCHMARKING DE EMPRESAS QUE APRENDEN.

TABLA N° II
TIPOS DE VARIABLES SELECCIONADAS

Donde el **SCO** es una variable de tipo:	Y dónde el **IAO** es una variable de tipo:
Independiente	Dependiente
Cualitativa	Cuantitativa
Discontinua o Discreta,	Discontinua o Discreta,
Exógena	Endógena

Ordinal	Individual

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

7.3 MÉTODO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Dado que la ciencia, de acuerdo a Berganza y García (2005), se caracteriza por su pluralidad metodológica, este estudio se plantea la **perspectiva cuantitativa**, a objeto de conocer la realidad circundante.

Como técnica de investigación se ha seleccionado la **técnica cuantitativa**, mediante la aplicación de un **cuestionario** de dos fases, elaborado en base a **preguntas cerradas**.

La primera fase: corresponde al instrumento de investigación para **EL BENCHMARK COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**, diseñado por Mayo y Lank (1994), con lo que se definirán los valores del INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO) de las empresas evaluadas.

La segunda fase: corresponde al instrumento creado por la investigadora con los indicadores requeridos para la medición de la 2da variable de estudio, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, lo que derivará en la obtención del STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (SCO) en el mismo contexto.

En la etapa inicial del estudio, a la que se denominará **ETAPA "A",** se aplicará dicho instrumento a una representativa muestra de la población laboral de cada una de las 3 empresas, con el fin único de evaluar los resultados obtenidos en tales grupos en **ausencia** del desarrollo formal de planes estratégicos de **Comunicación Organizacional**.

Acto seguido, en un segundo período, que se denominará **ETAPA "COMUNICACIONAL"**, se someterán dos las empresas seleccionadas (Farmacia Ruiz Pineda y Unidad de Mastología y Oncología) a la acción de un plan estratégico de Comunicaciones Corporativas, estructurado y desarrollado en un espacio de 45 días calendario, con el objetivo específico de brindar apoyo de gestión a la metamorfosis de estas Organizaciones, en su conversión al modelo de Empresas que Aprenden. La tercera empresa o "muestra control" (Restaurante y Pizzería Tatato) se mantendrá en la

situación original, sin exponer a su conglomerado laboral a ninguna influencia de estrategias de comunicación organizacional de carácter formal. Al cabo de ese tiempo, se desarrollará la tercera y concluyente etapa de este estudio o **ETAPA "B".** En ella se someterán de nuevo los mismos elementos evaluados en la muestra anterior, pertenecientes a las tres empresas, a la **reaplicación del instrumento** en cuestión.

Se espera obtener resultados significativamente distintos, que permitirán conocer en profundidad dos escenarios divergentes con respecto al desarrollo o no de la Comunicación Organizacional, como factor fundamental en el logro exitoso de los procesos de transformación empresarial.

De tal manera, con la realización de esta investigación se espera visualizar fehacientemente el ANTES y el DESPUÉS del cómo el capital humano de cada Organización, influido o reforzado por la Comunicación Organizacional estratégica, en un marco específico y coordinado, que cree los códigos y desarrolle el clima apropiado, el compromiso y la implicación de cada individuo, estaría en mayor o menor capacidad de aprovechar todo el poder intelectual, su conocimiento y su experiencia en el seno de la empresa en que labora, como clave del éxito en la gestión sistémica del aprendizaje constante y con ello, avanzar a pasos agigantados a la consecución del éxito global de la Organización.

Todo ello, con el fin último de comprobar la determinante importancia de la función que desempeña la Comunicación Organizacional estratégica, en el Benchmarking de Empresas que Aprenden, al construir una plataforma teórica que garantice la veracidad interpretativa de los elementos que se van a contrastar.

7.4 DESCRIPCIÓN DE LAS PYMES SELECCIONADAS

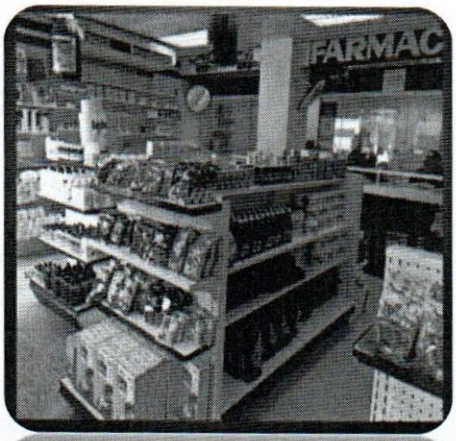
Tal como se refirió anteriormente, el estudio se aplicará tomando como base tres PYMES venezolanas en funcionamiento, ubicadas geográficamente en la ciudad de Caracas, a fin de facilitar la logística para el desarrollo de la investigación y todas ellas pertenecientes a distintos sectores de la economía nacional, a objeto de aportar mayor diversidad y alcance a la misma.

Las Empresas son:

- Pizzería y Restaurant Tatato: (TATATO)

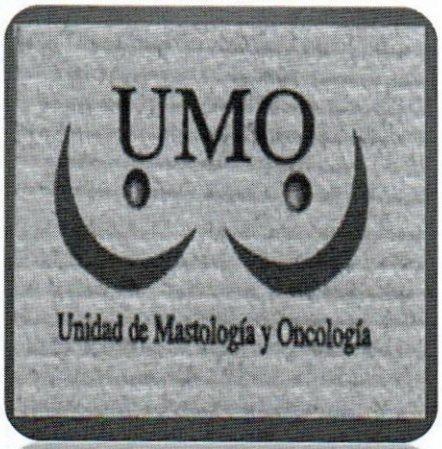
- DIRECCIÓN: Av. Wollmer. San Bernardino, Caracas.
- SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: Comercial / Restaurantes
- FUNDADA EN: 2010
- CANTIDAD DE EMPLEADOS: 22
- CLASIFICACIÓN:
  - Pequeña empresa por cantidad de trabajadores = <50
  - Pequeña empresa: por índice de ventas = <101.000 u.t./año)

- Farmacia Ruiz Pineda, C,A. (FRP)



- DIRECCIÓN: Av. Ppal de Ruiz Pineda. Centro Comercial Caricuao. PB.
- SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: Comercial / Farmacéutico
- FUNDADA EN: 1977
- CANTIDAD DE EMPLEADOS: 18
- CLASIFICACIÓN:
  - Mediana empresa: por índice de ventas = >101.000 u.t./año)
  - Pequeña empresa por cantidad de trabajadores= <50

- Unidad de Mastología y Oncología (U.M.O)



- DIRECCIÓN: Torre Los Rosales, Av. Roosevelt, Los Rosales.
- SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: Salud / Ciencia y Tecnología
- FUNDADA EN: 2003
- CANTIDAD DE EMPLEADOS: 42
- CLASIFICACIÓN:
  - Pequeña empresa por cantidad de trabajadores= <50
  - Mediana empresa: por índice de ventas= >101.000 u.t./año)

7.5 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

La investigación se realizará, como se comentó previamente, sobre la base de un par de **Cuestionarios**, contentivos de 171 preguntas en total.
Uno de estos instrumentos es el denominado: *"Benchmark completo de la Organización que aprende"* (VER ANEXO III), creado por Mayo y Lank (1994), y contenido en su mencionado libro *"Las Organizaciones que Aprenden"*.

Se trata de un instrumento, cuyo origen estuvo motivado por el reto de ayudar a las empresas a determinan dónde centrar -de manera óptima- la inversión de valiosos recursos como el tiempo, dinero y esfuerzo, mediante el logro de un diagnóstico, orientado a la toma de acciones más útiles, para que el camino como Organización que Aprende tenga el mayor beneficio posible, para todos los stakeholders de la misma.

Es un documento contentivo de nueve secciones, que agruparán preguntas cerradas, redactadas de manera coherente, siguiendo objetivos precisos y secuencia temática determinada por el eje de la investigación.

El mismo permite la medición de 9 aspectos fundamentales para la organización en la creación de un entorno de aprendizaje continuo, a las que los autores llaman "Puntos Fuertes". Los mismos serán evaluados mediante la aplicación de 73 preguntas, distribuidas según la necesidad indagatoria.

TABLA N° III
PUNTOS FUERTES DEL ÍNDICE DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

PUNTOS FUERTES		
1	CAPACIDADES	POLITICA Y ESTRATEGIA
2		LIDERAZGO
3		DIRECIÓN DE PERSONAL
4		TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
5	ENTORNO	CULTURA DE APOYO
6	APRENDIZAJE	APRENDIZAJE PERSONAL
7		APRENDIZAJE DE EQUIPO
8		APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
9	VALOR	VALORAR EL APRENDIZAJE

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

A las nueve secciones de dicho cuestionario, la autora agregará una décima porción, o punto fuerte, con el fin de evaluar los indicadores que evidencien el *statu quo* del primordial objeto de estudio de esta investigación, al que se identificará como:

10- Comunicación Organizacional. (VER ANEXO II)

Esta porción del instrumento estará integrada por un total de 98 preguntas, distribuidas a su vez en un total de 13 ítems o secciones básicas, resumidas en la siguiente tabla:

100%= Totalmente cierto y es un modelo a imitar
75%= Evidencia Considerable; se está haciendo un esfuerzo intencionado
50%= Alguna evidencia; se está haciendo un esfuerzo consciente
25%= Poca evidencia; principalmente anecdótica
0%= Ninguna evidencia; no se hace ningún esfuerzo específico.

Ello genera en consecuencia puntuaciones porcentuales para cada pregunta. Al estar las preguntas agrupadas según los componentes del Modelo, se establecerá entonces una media para cada sección.

Cada una de las medias seccionales obtenidas, será comparada con la puntuación "ideal" o benchmark, que la directiva de la empresa haya asignado previamente, conforme a sus expectativas e intereses a esa fase del Modelo.

Al finalizar este procedimiento para cada sección, se sumarán las 9 puntuaciones obtenidas, equivalentes a las 9 secciones del Cuestionario de Mayo y Lank y así se podrá determinar para cada Empresa evaluada su:

INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO)

Este índice sirve de base a la realización del proceso de Benchmarking de tipo tanto interno como externo, además que permitirá hacer un seguimiento del progreso del mismo, que precisamente es el caso de esta investigación. (VER ANEXO IV)

De igual manera, se determinarán las áreas prioritarias para la acción, al identificar los componentes donde la separación entre sus puntos actuales y los ideales, sea mayor.

Por otra parte, se conocerá igualmente lo que la autora ha denominado:

STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (SCO)

El mismo, derivará de cada miembro de la comunidad empresarial, como ente individual, al tiempo que permitirá obtener la visión de la empresa en su conjunto. (VER ANEXO V)

El SCO estará integrado por una serie de indicadores ya presentados con anterioridad, que darán cuenta de cuál es la situación actual de la Comunicación Organizacional formal en el entorno corporativo de cada

PYME seleccionada, mediante lo que se constituirá en una auditoría para abordar el diagnóstico de situación de la Comunicación Organizacional de dichas empresas.

Para esta porción del estudio se tomará como base un cuestionario estructurado, inspirado en el reciente trabajo que en 2012, realizara María del Carmen Gómez, denominado "Auditoría De Comunicación En Las Organizaciones", desarrollado en el marco de su Tesis Doctoral para optar al título de Doctora en Comunicación y Periodismo en la ciudad de Santiago De Compostela, España.

En su adaptación, la autora de esta investigación, presentará a cada unidad muestral, un total de 93 preguntas divididas en 13 secciones fundamentales de la comunicación en el entorno organizacional. Como posibles respuestas se tendrán cuatro opciones en escala, siendo: 1 = Totalmente en desacuerdo y 4 = Totalmente de acuerdo. Donde 1 = MUY DEFICIENTE y 4 = MUY EFICIENTE. Finalmente se obtendrá una distribución porcentual de las percepciones obtenidas, que dará muestra del SCO de cada empresa evaluada, en cada una de las etapas correspondientes.

Para su validación, se aplicará igualmente al total de la muestra seleccionada de las tres organizaciones.

Entre los factores fundamentales a evaluar mediante esta porción del instrumento constan: La Cultura Corporativa (valores, creencias, símbolos, etc.) El manejo de la Información, sus Canales de Comunicación y mensajes (en cantidad, calidad, utilidad, oportunidad, frecuencia, feedback generado) Barreras de Comunicación, Apoyo a la estrategia de negocios, La Comunicación y el Comportamiento Organizacional, entre otros aspectos medulares, que se observarán en detalle durante el desarrollo de la investigación.

7.7 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Como bien se conoce, la población sobre la que esta investigación coloca todo su espectro atencional es la PYME venezolana de la actualidad. Para ser más específico el estudio se centra en el análisis de caso de la POBLACIÓN LABORAL de tres PYMES UBICADAS EN LA CIUDAD DE CARACAS, pertenecientes a diferentes sectores de la actividad comercial, en respuesta a múltiples factores, entre los que son determinantes: el presupuesto asignado a la investigación y las facilidades logísticas de acceso a la muestra.

Dado que "se desea que las conclusiones sean predicables de la totalidad de los elementos, esto es, sobre el conjunto, habrá que obtener, en cada una de ellas, una muestra al azar o aleatoria" (Borsotti, 2007). Es decir, una muestra tomada de una población de unidades, de manera que todo elemento de la población laboral de dichas empresas tenga la misma probabilidad de selección y que las unidades diferentes se seleccionen independientemente.(12)

Por tanto, en correlación al enfoque metodológico planteado por Hernández Sampieri (2010) se ha convenido en elegir, de acuerdo a la equitativa probabilidad de selección que presentan las UNIDADES MUESTRALES, una MUESTRA PROBABILÍSTICA SIMPLE.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente (13):

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. Así, un 95 % de confianza es lo mismo que decir que es posible equivocarse con una probabilidad del 5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

TABLA N° V
VALORES DE "K" SEGÚN NIVEL DE CONFIANZA

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58

12 Leer más: http://www.monografias.com/trabajos30/conceptos-de-estadistica/conceptos-de-estadistica.shtml#ixzz3RIaFslmd
13 Leer más: http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html

Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

FUENTE: feedbacknetworks.com

e: es el error muestral deseado. O lo que es igual la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtenga preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntara al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se deben hacer).

Sin embargo, hoy día, para calcular el tamaño de la muestra, se recomienda utilizar programas tipo STATS ® (subprograma "Tamaño de la muestra"). Ya que, aunque también se puede calcular el tamaño de muestra mediante un procedimiento usando las fórmulas clásicas que se han desarrollado, es más lento y el resultado es el mismo o muy similar al que proporcionan dichos programas (Hernández Sampieri, 2010).

Con base a las recomendaciones planteadas en la obra *"Metodología de la Investigación"* publicada en 2010 por el Director del Centro de Investigación en Métodos Mixtos de la Asociación Iberoamericana de la Comunicación, Roberto Hernández Sampieri y otros expertos, siguiendo las actuales corrientes para el correcto cálculo del TAMAÑO DE LA MUESTRA, se aplicó el software como herramienta para la obtención automática y fidedigna de los datos necesarios.

En este caso, fue seleccionado un grupo de tres instrumentos en línea, entre múltiples opciones de programas, a fin de hacer los cálculos mediante diferentes softwares, con el objeto de aportar la mayor veracidad posible a la información obtenida.

Se trata de Calculadoras de Tamaño de Muestras que se utilizan para determinar cuántas personas se deben entrevistar/encuestar a fin de obtener

resultados representativos de la población objetivo con la precisión necesaria, sin exponerse a los arriesgados errores de cálculo que podrían restar credibilidad a la investigación y alejarla de la necesaria rigurosidad científica. Ellos son:

- El software del Creative Research Systems. The Survey Systems (14)
- El software de Netquest.com (15)
- El software de Global Market Insite. Servicios de paneles globales en línea e Investigación de Mercados (16)

En función del tamaño del UNIVERSO o la población laboral de cada empresa que conforma la tríada del estudio de casos, y al tomar como datos estándar un MARGEN DE ERROR = 5, un NIVEL DE CONFIANZA = 95% y una HETEROGENEIDAD= 50%, los resultados se registran de la siguiente forma (VER ANEXOS VI al XIV):

TABLA N° VI
MUESTRA Vs POBLACIÓN DE PYMES SELECCIONADAS

PYME	POBLACIÓN	MUESTRA
Pizzería y Restaurant Tatato: (TATATO)	22	21
Farmacia Ruiz Pineda, C,A. (FRP)	18	17
Unidad de Mastología y Oncología (U.M.O)	42	38

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

En el caso de esta investigación, una vez obtenidas las muestras estadísticamente válidas, cada Unidad Muestral se selecciona mediante el denominado método de Tómbola, el cual, según Hernández Sampieri (2010), consiste en numerar todos los elementos muestrales del 1 al N.

Posteriormente, se hace una ficha por cada elemento, se colocan todas en una caja o recipiente que precede a mezclarse. Luego, se extrae una ficha también por cada elemento, según sea el tamaño de la muestra. Así, para

14 Disponible en: http://www.surveysoftware.net/sscalce.htm#terminologye
15 Disponible en: http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras.html
16 Disponible
en: http://es.gmi-mr.com/solutions/sample-size-calculator.php

una muestra global de 38 unidades, como es el caso de la PYME UMO, se tomarán 38 fichas de la caja, contentiva de 42. De esta forma, los números elegidos al azar conformarán la muestra de la investigación.

8. PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

TABLA N° VII
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	TIEMPO		MARCO TEORICO		MARCO METODOLÓGICO						ELABORACIÓN DEL INFORME	
	MESES	SEMANAS	ESTADO DEL ARTE. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.	REDACCIÓN DEL MARCO TEÓRICO	DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	DISEÑO Y REPRODUCCIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	RECOLECCIÓN DE DATOS. ETAPA 1	APLICACIÓN DE MODELO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	RECOLECCIÓN DE DATOS. ETAPA 2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	REDACCIÓN DEL INFORME	PRESENTACIÓN
	nov-14	1										
		2										
		3										
		4										
	dic-14	5										
		4										
		5										
		6										
	ene-15	7										
		8										
		9										
		10										
	feb-15	11										
		12										
		13										
		14										
	mar-15	15										
		16										
		17										
		18										
	abr-15	19										
		20										
		21										
		22										
	may-15	23										
		24										
		24										
		26										
	jun-15	27										
		28										
		30										

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

9.1 CASO FARMACIA RUIZ PINEDA

I. ETAPA "A". APLICACIÓN INICIAL DE LOS INSTRUMENTOS

Al aplicar el instrumento de investigación para **EL BENCHMARK COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**, a la muestra correspondiente de FARMACIA RUIZ PINEDA (FRP), se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° VIII
DESGLOSE IAO FRP "A"

DESGLOSE IAO FRP "A"

		CATEGORÍAS	PREGUNTA 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESULTADO POR PREGUNTA	RESULTADO POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	DEFINIR OA	CLIENTES	EMPLEADOS	ACCIONISTAS	COMPETENCIA	POLITICAS							67.17%	72.18%
			62.50%	57.33%	73.67%	85.00%	65.50%	59.00%								
	2	LIDERAZGO	DESARROLLO	VISION	RIESGO	APRENDIZAJE	POTENCIAR	ENTRENAR	COLABORACION	MEDICION	PROMOCION				89.25%	
			100.00%	84.67%	92.50%	89.00%	81.00%	92.00%	90.25%	96.00%	77.80%					
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	FELICIDAD	APRENDIZAJE	DESCRIPCIÓN DE ROLES	SELECCIÓN	INDUCCIÓN	PRESUPUS	GESTIÓN DE CARRERA	RECOMPENSAS	RECAUDERSAS MOCIÓN	ESTUDIOS DE OPINIÓN	PLANIFICACIÓN DE HABITO	PROYECTOS CORPORALES	78.67%	
			70.25%	64.67%	71.00%	79.00%	92.00%	82.25%	75.67%	93.00%	91.00%	77.50%	88.50%	86.25%		
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	[illegible]	REQUERIMIENTOS GERENCIALES	MANEJO DE ACTIVOS GERENCIALES	APOYO REQUERIDO DE INFORMACIÓN	APRENDIZAJE	REDES DE INFORMACIÓN DE CARRERA	SISTEMA TRAINING	AUDITOR A LA INFORMACIÓN	DESARROLLO DE INFORMACIÓN	MODELO DE INFRAESTRUCTURA	CONTINUIDAD DE INFORMACIÓN		93.55%	
			[illegible]	72.50%	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	80.00%	39.00%			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	APOYO	VALORES	LENGUAJE	ACCIONES EJECUTIVAS	COMPORTAM. "CORRECTOS"	TIEMPO Y DINERO	PROPIEDAD	EQUIPO DE GESTIÓN DEL CONOC.					49.87%	49.87%
			68.50%	89.00%	54.50%	41.60%	50.00%	42.00%	61.00%	12.33%						
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	FOMENTAR DIPOMEI DIEMPLEO	ENTENDER ESTILOS	FORMAR VS APRENDER	OPCIONES DE DESARROLLO	APRENDIZAJE FORTUITO	APRENDIENDO D LA VIDA	APRENDIZAJE EN ACCIÓN	AUTOGESTIÓN	TODOS ENTRENANDO	CUESTIONAR Y DESAPRENDER			65.15%	68.34%
			61.50%	59.50%	66.00%	34.00%	70.25%	73.33%	72.00%	69.67%	62.25%	83.00%				
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	PROMOCIONAR EQUIPOS	UTILIZAR EQUIPO	APRENDER JUNTOS	EFICACIA DE EQUIPOS	EQUIPOS HETEROGÉNEOS	REDES DE APOYO	COMUNIDADES DE TRABAJO						81.26%	
			93.33%	89.00%	93.00%	88.00%	73.67%	64.50%	67.33%							
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURAS ORGANIZAC.	MEJORES PRÁCTICAS	HACER BENCHMARK	FUSIONES Y ADQUISICIONES	EXPLORACIÓN EXTERNA	APRENDIZAJE COLECTIVO							58.61%	
			88.75%	83.33%	9.60%	31.00%	67.00%	72.00%								
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	COMPUTO DE BENEFIC. Y PÉRDIDAS	FACTORES Y DESVENTAJAS	CALCULAR VALOR AÑADIDO	CURVAS DE APRENDIZAJE									66.13%	66.13%
			69.50%	68.50%	70.50%	56.00%										

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

De esta forma se logró obtener la base de indicadores, por categoría, que dio paso al cálculo del INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO):

TABLA N° IX
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL FRP "A"

INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL FRP "A"										
			RESULTADO PROMEDIO				IDEAL		SEPARACIÓN	
		CATEGORÍAS	POR ITEM	POR CATEGORÍA	INDICADOR P/IOA	INDICADOR P/IOA POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	67.2%	72.16%	134.33	360.79	200	500	-65.67	-139.21
	2	LIDERAZGO	89.2%		89.25		100		-10.75	
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	78.7%		78.67		100		-21.33	
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	53.5%		53.55		100			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	49.9%	49.87%	49.87	49.87	100	100	-50.13	-50.13
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	65.15%	68.34%	65.15	205.03	100	300	-34.85	-94.97
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	81.26%		81.26		100		-18.74	
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	58.61%		58.61		100		-41.39	
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	66.13%	66.13%	66.13	66.13	100	100	-33.88	-33.88
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					676.82	Vs.	1000	BRECHA	-323.18	

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Así, se deduce que durante la ETAPA "A" de la investigación en FRP el IAO es de -323.18, siendo esta cifra la brecha que separa a dicha empresa de un total deseado de 1000 puntos, para lograr la condición "ideal" diseñada conforme a los intereses de los directivos de la firma, con miras a la Organización que Aprende en que pretenden convertir a la misma, de cara al futuro.

Para ello y en sintonía con sus expectativas, las acciones de FRP harán énfasis especial en la categoría de Política y Estrategia, donde estarán las mayores exigencias al determinar el mayor desfase, equivalente a 65,67 puntos por debajo del marcador ideal de 200 puntos.

Dentro de ésta, la más importante categoría para la directiva de la Empresa, se logró identificar con el presente estudio que los factores más críticos son:

- Definir la Organización que Aprende que se quiere conseguir y poner en sintonía su plantilla.
- Crear Ventaja para los Clientes, al conocer sus percepciones y dar respuesta a sus necesidades
- Evaluar los planes estratégicos, en función de las competencias centrales que posee la empresa.
- Comunicación de políticas claras para la creación y desarrollo de FRP como una OA

Otros aspectos de gran relevancia detectados como áreas de oportunidad en la conversión de FRP a una OA son:

En la categoría de Cultura de Apoyo, con una diferencia de 50,13 puntos en contra:

- Acciones ejecutivas frente al aprendizaje: objetivos, recompensas y nuevas formas de aprender.
- Tiempo y dinero: a favor del Aprendizaje como factor clave de la organización.

En la categoría de Tecnología de la Información (TI) con un déficit de 46.45 puntos:

- Desarrollo y Aplicación de Bases de Datos de habilidades
- Disponibilidad y Acceso tecnológico a la Información
- Desarrollo de Guías de Opciones de Aprendizaje para el personal
- Utilizar la TI para aprender sobre los requisitos de los clientes.

Y, por supuesto, en la categoría de Aprendizaje Organizacional, se nota una separación de 41,39 puntos del estado ideal, debida principalmente al desconocimiento del arte de Hacer Benchmark:

- Carencia de una metodología sistemática de benchmarking
- Benchmarks internos, competitivos, funcionales y de procesos.

- Patrocinio de superiores y dirección de programas.

Dentro de la misma Etapa "A", se aplicó el anexo 10 del instrumento, el apéndice diseñado para determinar el **STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (SCO) de FRP.** Y se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° X
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP "A"

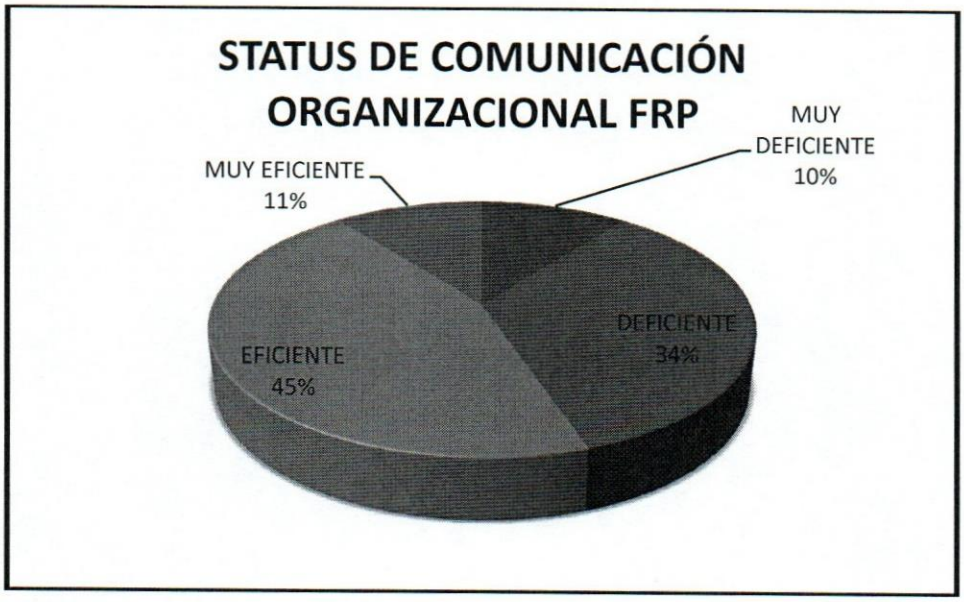
1=Totalmente en desacuerdo (MUY DEFICIENTE) 2=En desacuerdo (DEFICIENTE)
3=De acuerdo (EFICIENTE) 4=Totalmente de acuerdo (MUY EFICIENTE)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	0	35	85	16
COMUNICACIÓN Y CULTURA	6	50	68	12
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORG.	16	38	67	8
COMUNICACIÓN EXTERNA	28	52	37	12
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	22	36	57	14
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	28	26	54	21
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	8	27	83	18
COMUNICACIÓN Y CAMBIO	8	89	22	10
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	11	38	60	20
COMUNICACIÓN Y FINANZAS	11	84	33	8
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	12	47	54	23
COMUNICACIÓN GRUPAL	12	31	84	9
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA	2	29	92	13
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP	164	547	711	168

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Cuya representación gráfica hace más efectiva la interpretación:

FIGURA N° 1
GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Se deduce con facilidad que el Status de Comunicación Organizacional (SCO) en FRP, aún siendo espontáneo, no planificado y, por ende, no estratégico, arroja un resultado de 56% (879 puntos) de "eficiencia", frente a un 44% (711 puntos) de "deficiencia", según lo aportado por la aplicación del instrumento.

Nótese que la situación luce equilibrada, al no visualizarse una tendencia absolutamente dominante frente a la otra.

En detalle, para cada uno de los 13 aspectos evaluados en el SCO, la representación gráfica de los resultados obtenidos es la siguiente, según su apreciación por parte de la muestra seleccionada.

ASPECTOS EFICIENTES:

Son aquellos aspectos que han sido percibidos como "mayormente positivos" por el conglomerado, pese a no responder a estructuras ni estrategias de Comunicación Organizacional formal. Igualmente serán sometidos a evaluación, a fin de verificar la influencia que sobre ellos podría ejercer en lo sucesivo, una estrategia global y deliberada de comunicación estratégica.

Estos aspectos más EFICIENTES son:

- Comunicación e Información, con sólo un 26% de deficiencia

FIGURA N° 2
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Cultura, con un 41% de deficiencia.

FIGURA N° 3
COMUNICACIÓN Y CULTURA FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

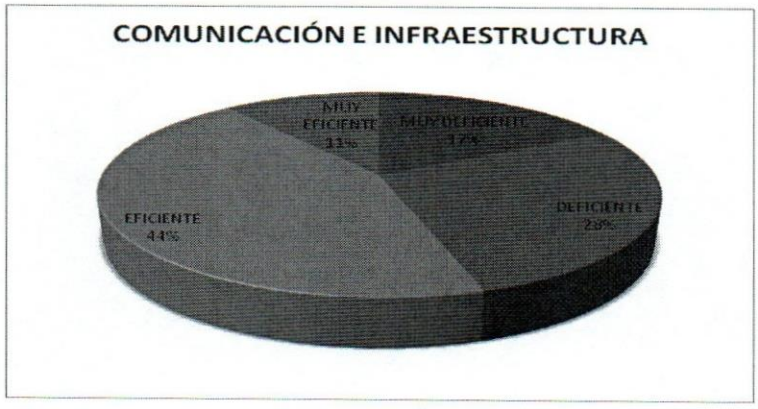
- Comunicación y Comportamiento Organizacional, con un 42% de recepción negativa.

FIGURA N° 4
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Infraestructura, con un 45% de deficiencia

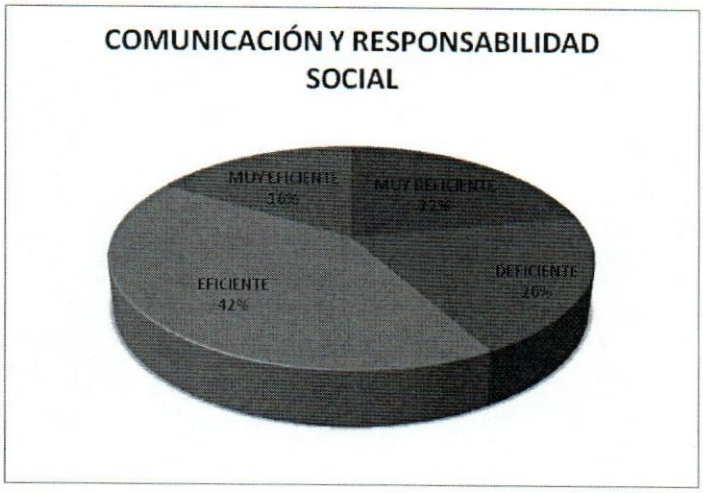
FIGURA N° 5
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA FRP "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Responsabilidad Social, 42% de fallas.

FIGURA N° 6
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL FRP "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

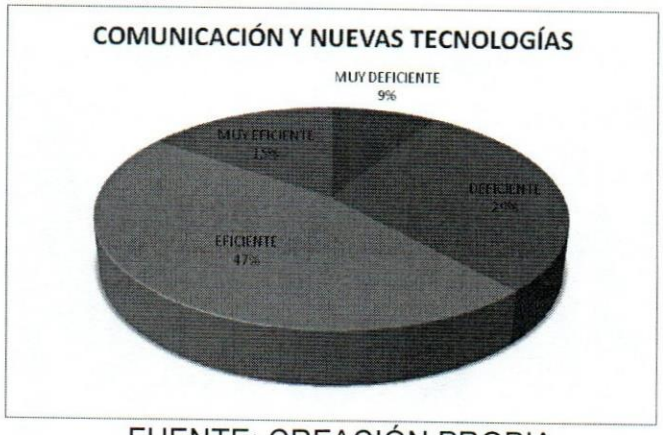
- Comunicación Interpersonal, con sólo un 26% de deficiencia

FIGURA N° 7
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Nuevas Tecnologías con un 38% de deficiencia.

FIGURA N° 8
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS FRP "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Imagen Corporativa, con un 43% de fallas.

FIGURA N° 9
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Grupal, con 32% de percepción negativa

FIGURA N° 10
COMUNICACIÓN GRUPAL FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Logística, con un 22% de deficiencia.

FIGURA N° 11
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

ASPECTOS DEFICIENTES:

Son los más interesantes a los efectos de esta investigación, ya que primordialmente, en la intervención de ellos se centrará la próxima fase del estudio, a fin de optimizar, de forma global el desempeño de la Comunicación Organizacional en esta empresa, para así determinar su función en el Benchmarking de las OA seleccionadas.

Al evaluar los resultados obtenidos en FRP, los factores más críticos a resaltar y los aspectos medulares correspondientes a cada uno de ellos, que se deben fortalecer en la estrategia de Comunicación Organizacional de la fase subsecuente son:

- Comunicación Externa, con un 62% de deficiencia.

FIGURA N° 12
COMUNICACIÓN EXTERNA FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Promover las relaciones con los medios, gobierno, familia, comunidad y sociedad internacional.

- Comunicación y Cambio, con un 75% de fallas.

FIGURA N° 13
COMUNICACIÓN Y CAMBIO FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Brindar información oportuna y diáfana de cambios de políticas y directivos. Informar situaciones de conflicto laboral, rotaciones de personl, siniestros o cierre de áreas.

- Comunicación y Finanzas, con un 70% de percepción negativa.

FIGURA N° 14
COMUNICACIÓN Y FINANZAS FRP "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Ofrecer informes de inversiones en medios de difusión, relaciones con los clientes e infraestructura.

Informar oportuna y periódicamente sobre estabilidad financiera, ingresos y egresos de la organización.

II. ETAPA "COMUNICACIONAL"

Durante esta etapa, tal como se estableció con anterioridad, se sometió al conglomerado laboral de FRP a la acción de un plan estratégico de Comunicaciones Corporativas, concebido y estructurado por la autora de esta investigación y desarrollado por los propios voceros de la empresa y con sus recursos internos, dado el tamaño de la misma y la ya conocida estrechez de presupuesto que aqueja al sector PYME de la nación.

Se llevó a cabo durante un espacio de 45 días calendario, con el objetivo específico de brindar apoyo de gestión a la metamorfosis de esta organización, en su conversión al modelo de Empresas que Aprenden, al tiempo que se reforzaban los aspectos medulares reflejados en el Status de Comunicación Organizacional. Ambos ítems trabajados en consecuencia a los resultados obtenido en la primera fase de este estudio y explicados previamente.

A los fines de este estudio, siendo el tiempo un factor determinante, se apeló fundamentalmente al uso de medios de comunicación de "amplia cobertura" dentro del contexto de esta empresa. De esta forma, se concentró el esfuerzo en la difusión de mensajes que cubrieran a la mayor cantidad de miembros de la comunidad organizacional, lógicamente, según la naturaleza de los públicos destino y el contenido a desarrollar.

Primordialmente se apeló a:

- Palabras del Presidente y demás miembros de la junta directiva de la Organización en Asamblea General de Empleados.
- Boletín informativo de circulación semanal
- Reuniones departamentales con líderes de grupo.
- Desayunos Corporativos, de frecuencia semanal, integrados por grupos multidisciplinarios y un vocero o moderador.
- Mensajería de Voz, Imagen y Texto, por Grupo Organizacional de WhatsApp.

III. ETAPA "B". REAPLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Al reaplicar el instrumento de investigación para **EL BENCHMARK COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**, a la muestra correspondiente de FARMACIA RUIZ PINEDA (FRP), tras la intervención de una estrategia de Comunicación Organizacional, orientada a fortalecer los flancos débiles en éste área, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° XI
DESGLOSE IAO FRP "B"

DESGLOSE IAO FRP "B"																
			PREGUNTA												RESULTADO	
		CATEGORÍAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	POR PREGUNTA	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	DEFINIR OA	CLIENTES	EMPLEADOS	ACCIONISTAS	COMPETENCIA	POLÍTICAS							76.83%	76.87%
			69.00%	75.00%	77.00%	86.00%	74.00%	80.00%								
	2	LIDERAZGO	DESARROLLO	VISION	RIESGO	APRENDIZAJE	POTENCIAR	ENTRENAR	COLABORACIÓN	MEDICIÓN	PROMOCIÓN				90.64%	
			100.00%	86.00%	93.25%	90.33%	82.50%	94.50%	90.00%	98.00%	81.20%					
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	FEEDBACK	APRENDIZAJE	DESCRIPCIÓN DE POS	SELECCIÓN	INDUCCIÓN	RECURSOS	GESTIÓN DE CVE REC	RECOMPENSAS	RECOMPENSAS NO ECON.	ESTUDIOS DE OPINIÓ	PLANIFICACIÓN DE HABILID.	PROCESOS GERENALES	80.72%	
			76.50%	71.00%	64.50%	81.00%	81.50%	81.00%	82.00%	93.60%	93.67%	81.50%	70.25%	87.75%		
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	PROTOCOLOS	MANUALES ORGANIZAC.	BASES DE DATOS DE PERSONAL	COMPUTADORES INFORMÁTIC.	INTERNET	USO DE TECNOLOGÍA MINERA	DATAWARE HOUSING	ACCESO A LA INFORMACIÓN	MOVILIDAD DE INFORMACIÓN	MAPEO DE INFORMACIÓN	CONTROL DE LA INFORMACIÓN		67.30%	
			60.00%	71.00%	69.75%	69.50%	63.50%	32.00%	88.00%	74.00%	61.00%	69.00%	72.00%			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	APOYO	VALORES	LENGUAJE	ACCIONES EJECUTIVAS	COMPORTAM. CORRECTOS	TIEMPO Y DINER	PROPIEDAD	EQUIPO DE GESTION DEL CONOC.					66.25%	66.25%
			70.50%	79.00%	58.00%	62.80%	57.67%	70.33%	67.67%	64.00%						
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	FOMENTAR DIFERENC. DIEMPLEO	ENTENDER ESTILOS	FORMAR VS APRENDER	OPCIONES DE DESARROLLO	APRENDIZAJE FORTUITO	APRENDIENDO D LA VIDA	APRENDIZAJE EN ACCION	AUTOGESTIÓN	TODOS ENTRENANDO	CUESTIONAR Y DESAPRENDER			67.14%	74.72%
			61.13%	60.00%	68.00%	40.67%	72.25%	74.33%	77.00%	70.73%	65.30%	82.00%				
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	PROMOCIONAR EQUIPOS	UTILIZAR EQUIPOS	APRENDER JUNTOS	EFICACIA DE EQUIPO	EQUIPOS HETEROGÉNEOS	REDES DE APOYO	COMUNIDADES DE TRABAJO						82.79%	
			94.33%	91.00%	93.00%	86.00%	72.33%	89.50%	73.33%							
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURAS ORGANIZAC.	MEJORES PRÁCTICAS	HACER BENCHMARK	FUSIONES Y ADQUISICIONES	EXPLORACIÓN EXTERNA	APRENDIZAJE COLECTIVO							74.23%	
			91.00%	83.67%	68.40%	57.33%	68.33%	76.67%								
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	COMPUTO DE BENEFIC. Y PÉRDIDAS	FACTORES Y DESVENTAJAS	CALCULAR VALOR AÑADIDO	CURVAS DE APRENDIZAJE									69.81%	69.81%
			71.25%	69.00%	73.00%	66.00%										

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Nótese la modificación notable en los aspectos que en la ETAPA "A" resultaron desfavorecidos.
Por consiguiente el INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO) para FRP en esta fase, se ve convenientemente modificado, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

TABLA N° XII
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL FRP "B"

INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL FRP "B"										
			RESULTADO PROMEDIO				IDEAL		SEPARACIÓN	
CATEGORÍAS			POR ITEM	POR CATEGORÍA	INDICADOR P/IOA	INDICADOR P/IOA POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	76.8%	78.87%	153.67	394.37	200	500	-46.33	-105.63
	2	LIDERAZGO	90.6%		90.64		100		-9.36	
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	80.7%		80.72		100		-19.28	
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	67.3%		67.30		100			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	66.2%	66.25%	66.25	66.25	100	100	-33.75	-33.75
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	67.14%	74.72%	67.14	224.16	100	300	-32.86	-75.84
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	82.79%		82.79		100		-17.21	
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	74.23%		74.23		100		-25.77	
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	69.81%	69.81%	69.81	69.81	100	100	-30.19	-30.19
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					752.55	Vs.	1000	BRECHA	-247.45	

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

En resumen, se observa que el IAO de FRP se elevó a 752,55 vs. 676,82 de la lectura anterior. Es decir, se produjo una reducción, en tan sólo 6 semanas, que ubica la nueva brecha en un total de -247,45 puntos vs. -323,18 del ejercicio anterior.

Se corrobora un acercamiento notablemente al estatus ideal de 1000 puntos, al mejorar la significativamente la situación anterior, con la exclusiva y sistemática aplicación de contenidos comunicacionales, planificados para tal fin y en ausencia de acciones, hechos o tareas destinadas a ello.

Igualmente, es de hacer notar que la intervención de las Comunicaciones Estratégicas puede constatarse de manera fehaciente, al evaluar los resultados obtenidos en el nuevo estudio del SCO de FRP, tal como se visualiza a continuación:

TABLA N° XIII
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP "B"

1=Totalmente en desacuerdo (MUY DEFICIENTE) 2=En desacuerdo (DEFICIENTE)
3=De acuerdo (EFICIENTE) 4=Totalmente de acuerdo (MUY EFICIENTE)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	0	5	81	50
COMUNICACIÓN Y CULTURA	6	50	68	12
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORG.	2	25	68	34
COMUNICACIÓN EXTERNA	5	13	77	34
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	5	15	86	23
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	3	13	81	32
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	2	10	99	25
COMUNICACIÓN Y CAMBIO	2	16	97	14
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	7	20	77	25
COMUNICACIÓN Y FINANZAS	4	7	96	29
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	0	7	89	40
COMUNICACIÓN GRUPAL	1	8	65	62
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA	0	12	110	14
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP	37	196	1013	344

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

FIGURA N° 15
GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FRP "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Se deduce con facilidad que el Status de Comunicación Organizacional (SCO) en FRP, siendo deliberado, planificado y, por ende, estratégico, arroja un resultado de 86% (1357 puntos) de "eficiencia", frente a un 14% (233 puntos) de "deficiencia", según lo aportado por la aplicación del instrumento.

Nótese que la situación ha cambiado drásticamente, al visualizarse una tendencia absolutamente dominante frente a la otra.

En detalle, para cada uno de los 13 aspectos evaluados en el SCO, la representación gráfica de los resultados obtenidos es la siguiente, según su apreciación por parte de la muestra seleccionada.

ASPECTOS EFICIENTES:

- Comunicación e Información, con sólo un 4% de deficiencia, vs un 26% de la lectura anterior.

FIGURA N° 16
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN FRP "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Cultura, con un 27% de deficiencia, frente a un 41% anterior.

FIGURA N° 17
COMUNICACIÓN Y CULTURA FRP "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Comportamiento Organizacional, con un 21% de recepción negativa, ante un 42% anterior.

FIGURA N° 18
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL FRP "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Infraestructura, con un 15% de deficiencia, vs. 45% registrado anteriormente.

FIGURA N° 19
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA FRP "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Responsabilidad Social, 12% de fallas, frente a un 42%.

FIGURA N° 20
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL FRP "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

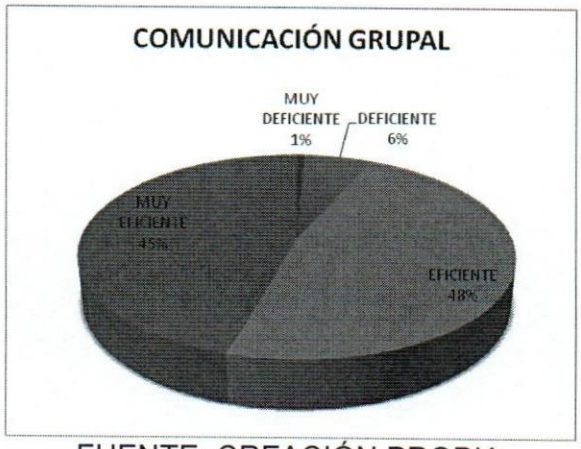
- Comunicación Interpersonal, con sólo un 9% de deficiencia, frente a un 26%

FIGURA N° 21
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL FRP "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Grupal, con 7% vs 32% de percepción negativa

FIGURA N° 24
COMUNICACIÓN GRUPAL FRP "B"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Logística, con un 9% ante un 22% de deficiencia.

FIGURA N° 25
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA FRP "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

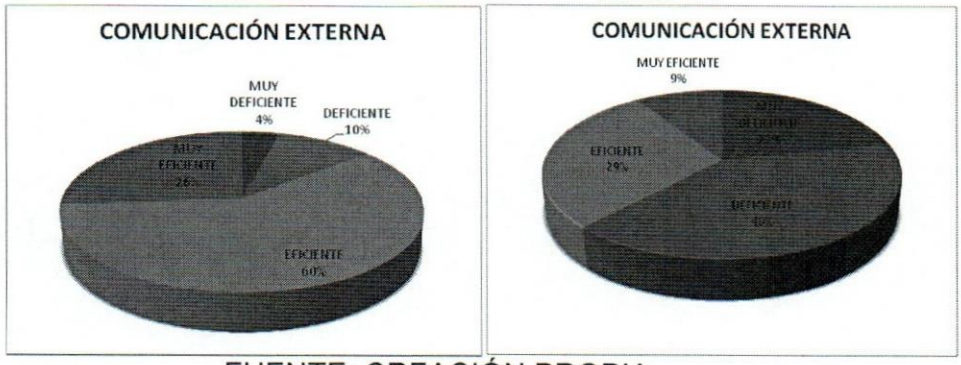
ASPECTOS DEFICIENTES:

Veamos ahora, lo que otrora fueron los aspectos de mayor deficiencia en el SCO de FRP y cómo pueden llegar a modificarse con un cambio deliberado en las estrategias:

- Comunicación Externa, antes con un 62% de deficiencia. Ahora, tan sólo 14%.

FIGURA N° 26
COMPARATIVO COMUNICACIÓN EXTERNA FRP

FASE "B" FASE "A"

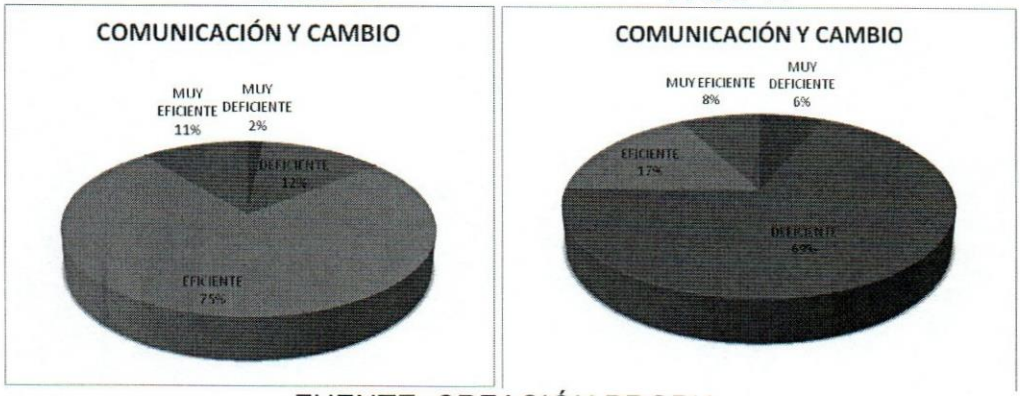


FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Cambio, antes con un 75% de fallas. Ahora con un 14%.

FIGURA N° 27
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y CAMBIO FRP

FASE "B" FASE "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Finanzas, antes con un 70% de percepción negativa. Ahora con sólo un 8%.

FIGURA N° 28
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y FINANZAS FRP

FASE "B"

FASE "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

9.2 CASO UNIDAD DE MASTOLOGIA Y ONCOLOGÍA (UMO)

I. ETAPA "A". APLICACIÓN INICIAL DE LOS INSTRUMENTOS

Al aplicar el instrumento de investigación para **EL BENCHMARK COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**, a la muestra correspondiente de UNIDAD DE MASTOLOGIA Y ONCOLOGÍA (UMO), se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° XIV
DESGLOSE IAO UMO "A"

DESGLOSE IAO U.M.O. "A"																
			PREGUNTA												RESULTADO	
		CATEGORÍAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	POR PREGUNTA	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	DEFINIR OA	CLIENTES	EMPLEADOS	ACCIONISTAS	COMPETENCIA	POLÍTICAS							58.08%	49.00%
			59.00%	58.33%	66.67%	67.00%	60.00%	37.50%								
	2	LIDERAZGO	DESARROLLO	VISION	RIESGO	APRENDIZAJE	POTENCIAR	ENTRENAR	COLABORACION	MEDICIÓN	PROMOCIÓN				61.46%	
			62.00%	71.67%	43.75%	42.00%	55.50%	62.00%	60.25%	81.00%	56.00%					
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	FEEDBACK	APRENDIZAJE	DESCRIPCIÓN POLIB	SELECCIÓN	INDUCCIÓN	REQUISITOS	GESTIÓN DE CARRERA	RECOMPENSAS	RECOMPENSAS NO ECON.	ESTUDIOS DE OPINIÓN	FLAMIFICACIÓN DE HABILID.	PROCESOS GERENCIALES	46.31%	
			66.75%	38.67%	51.50%	62.00%	73.50%	68.25%	62.67%	47.50%	31.33%	17.00%	9.00%	38.50%		
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACION	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		30.16%	
			28.00%				86.00%		64.00%	31.00%	49.00%	35.00%	29.00%			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	APOYO	VALORES	LENGUAJE	ACCIONES EJECUTIVAS	COMPORTAM. "CORRECTOS"	TIEMPO Y DINERO	PROPIEDAD	EQUIPO DE GESTION DEL CONOC.					39.20%	39.20%
			48.50%	59.00%	50.50%	38.60%	34.00%	26.87%	44.67%	11.67%						
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	FOMENTAR DIPONIB. D/EMPLEO	ENTENDER ESTILOS	FORMAR VS APRENDER	OPCIONES DE DESARROLLO	APRENDIZAJE FORTUITO	APRENDIENDO DE LA VIDA	APRENDIZAJE E ACCIÓN	AUTOGESTIÓN	TODOS ENTRENANDO	CUESTIONAR Y DESAPRENDER			48.41%	41.57%
			50.00%	40.50%	76.00%	22.33%	57.00%	42.67%	69.00%	45.33%	49.25%	32.00%				
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	PROMOCIONAR EQUIPOS	UTILIZAR EQUIPOS	APRENDER JUNTO	EFICACIA DE EQUIPOS	EQUIPOS HETEROGÉNEOS	REDES DE APOYO	COMUNIDADES DE TRABAJO						45.33%	
			22.67%	64.00%	50.00%	47.00%	51.67%	17.00%	65.00%							
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURAS ORGANIZAC.	MEJORES PRÁCTICAS	HACER BENCHMARK	FUSIONES Y ADQUISICIONES	EXPLORACIÓN EXTERNA	APRENDIZAJE COLECTIVO							30.97%	
			65.00%	43.33%	5.80%	23.33%	30.00%	18.33%								
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	COMPUTO DE BENEFIC. Y PERDIDAS	FACTORES Y DESVENTAJAS	CALCULAR VALOR AÑADIDO	CURVAS DE APRENDIZAJE									61.19%	61.19%
			71.75%	42.00%	70.00%	61.00%										

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

De esta forma se logró obtener la base de indicadores, por categoría, que dio paso al cálculo del INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO):

TABLA N° XV
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL UMO "A"

INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL U.M.O. "A"										
			RESULTADO PROMEDIO				IDEAL		SEPARACIÓN	
CATEGORÍAS			POR ITEM	POR CATEGORÍA	INDICADOR P/IOA	INDICADOR P/IOA POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	58.1%	49.00%	145.21	318.52	250	650	-104.79	-331.48
	2	LIDERAZGO	61.5%		92.19		150		-57.81	
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	46.3%		69.46		150		-80.54	
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	30.2%		36.16		100			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	39.2%	39.20%	19.60	19.60	50	50	-30.40	-30.40
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	48.41%	41.57%	24.20	103.92	50	250	-25.80	-146.08
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	45.33%		22.67		50		-27.33	
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	30.97%		46.45		150		-103.55	
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	61.19%	61.19%	30.59	30.59	50	50	-19.41	-19.41
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					480.53	Vs.	1000	BRECHA	-519.47	

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Así, se deduce que durante la ETAPA "A" de la investigación en UMO el IAO es de -519,47, siendo esta cifra la brecha que separa a dicha empresa de un total deseado de 1000 puntos, para lograr la condición "ideal" diseñada conforme a los intereses de los directivos de la firma, con miras a la Organización que Aprende en que pretenden convertir a la misma, de cara al futuro.

Para ello y en sintonía con sus expectativas, las acciones de UMO harán énfasis especial en la categoría de Política y Estrategia, donde estarán las mayores exigencias al determinar el mayor desfase, equivalente a 104,79 puntos por debajo del marcador ideal de 250 puntos.
Dentro de ésta, la más importante categoría para la directiva de la Empresa, se logró identificar con el presente estudio que los factores más críticos son:

- Desarrollar un informe de política definido, que respalde específicamente el desarrollo de una OA.
- Comunicar a todos los empleados el conjunto de políticas claras para la creación y desarrollo de UMO como una OA.

Otros aspectos de gran relevancia detectados como áreas de oportunidad en la conversión de UMO a una OA son:

En la categoría de Dirección de Personal, con una diferencia de 80,54 puntos en contra:

- Planes de Aprendizaje:
    - Crear planes de aprendizaje para cada miembro de la comunidad laboral, conforme a sus conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.
    - Especificar en dichos planes los objetivos de aprendizaje y utilizar un abanico de soluciones para alcanzarlos.
    - Revisar y renovar estos planes regularmente.
- Utilizar experiencias de aprendizaje especiales, como parte de la cartera de recompensas de la empresa
- Utilizar encuestas de opinión de los empleados, a fin de seguir la evolución de los cambios culturales e incluir en ellas aspectos destinados a conseguir una mejor OA.
- Planificación de habilidades:
    - Aplicar herramientas de diagnóstico que emparejen capacidades con exigencias del negocio.
    - Identificar, mediante planificación estratégica, las capacidades de recursos humanos necesarias para el éxito.
    - Crear planes sistemáticos de desarrollo individual y de equipo.
    - Incluir las necesidades de inversión de habilidades en el plan empresarial final.

En la categoría de Tecnología de la Información (TI) con un déficit de 69,84 puntos:

- Desarrollo y Aplicación de Bases de Datos de habilidades accesibles a todos los trabajadores.
- Disponibilidad y Acceso tecnológico a la Información
- Desarrollo de Guías de Opciones de Aprendizaje para el personal.

Y, por supuesto, en la categoría de Aprendizaje Organizacional, se nota una fuerte separación de 103,55 puntos del estado ideal, debida principalmente al desconocimiento del arte de Hacer Benchmark y el fomento del Aprendizaje Colectivo:

- Carencia de una metodología sistemática de benchmarking
- Benchmarks internos, competitivos, funcionales y de procesos.
- Patrocinio de superiores y dirección de programas.
- Desarrollo de eventos educacionales para los grupos, en que se adquieran conjuntamente nuevas capacidades.
- Desarrollo de oportunidades para resolver los problemas de la empresa colectivamente.

Dentro de la misma Etapa "A", también se aplicó el anexo 10 del instrumento, el apéndice diseñado para determinar el **STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (SCO) de UMO. Y se obtuvieron los siguientes resultados:**

TABLA N° XVI

STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UMO "A"

10. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL U.M.O.

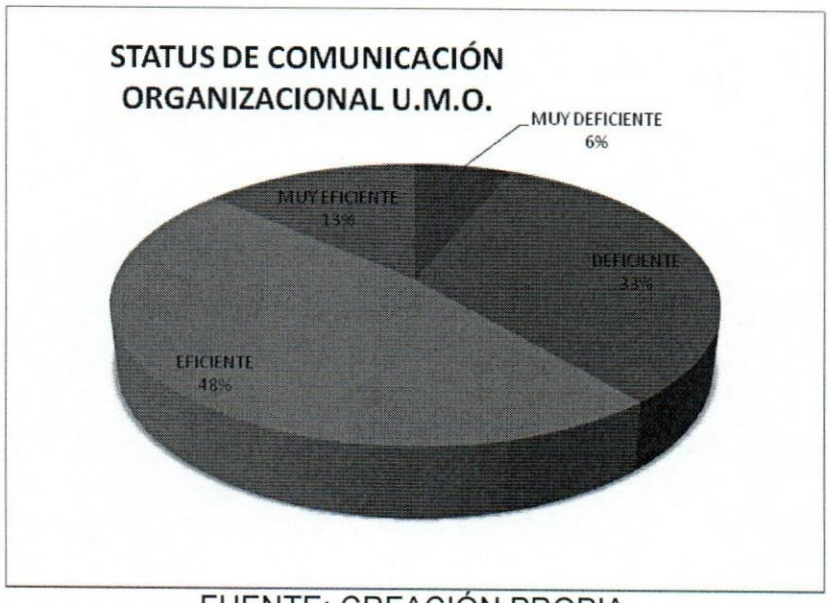
1=Totalmente en desacuerdo (MUY DEFICIENTE) 2=En desacuerdo (DEFICIENTE)
3=De acuerdo (EFICIENTE) 4=Totalmente de acuerdo (MUY EFICIENTE)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	18	115	102	69
COMUNICACIÓN Y CULTURA	53	97	122	32
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORG.	42	173	52	9
COMUNICACIÓN EXTERNA	84	98	83	11
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	9	108	41	118
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	8	59	184	25
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	12	105	142	45
COMUNICACIÓN Y CAMBIO	36	189	34	17
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	24	96	107	49
COMUNICACIÓN Y FINANZAS	29	162	97	16
COMUNICACIÓN E IMAGEN	18	125	127	34
COMUNICACIÓN GRUPAL	6	47	188	63
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA	3	42	217	42
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL U.M.O.	57	305	444	126

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Cuya representación gráfica hace más efectiva la interpretación:

FIGURA N° 29
GRÁFICO SCO UMO ETAPA "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Se deduce con facilidad que el Status de Comunicación Organizacional (SCO) en UMO, aún siendo espontáneo, no planificado y, por ende, no estratégico, arroja un resultado de 61% (570 puntos) de "eficiencia", frente a un 39% (362 puntos) de "deficiencia", según lo aportado por la aplicación del instrumento.

En detalle, para cada uno de los 13 aspectos evaluados en el SCO, la representación gráfica de los resultados obtenidos es la siguiente, según su apreciación por parte de la muestra seleccionada.

ASPECTOS EFICIENTES:

Son aquellos aspectos que han sido percibidos como "mayormente positivos" por el conglomerado, pese a no responder a estructuras ni estrategias de Comunicación Organizacional formal. Igualmente serán sometidos a evaluación, a fin de verificar la influencia que sobre ellos podría ejercer en lo sucesivo, una estrategia global y deliberada de comunicación estratégica.
Estos aspectos más EFICIENTES son:

- Comunicación e Información, con sólo un 44% de deficiencia

FIGURA N° 30
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Cultura, con un 49% de deficiencia.

FIGURA N° 31
COMUNICACIÓN Y CULTURA UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Infraestructura, con un 42% de deficiencia

FIGURA N° 32
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Responsabilidad Social, 24% de fallas.

FIGURA N° 33
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Interpersonal, con sólo un 38% de deficiencia

FIGURA N° 34
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

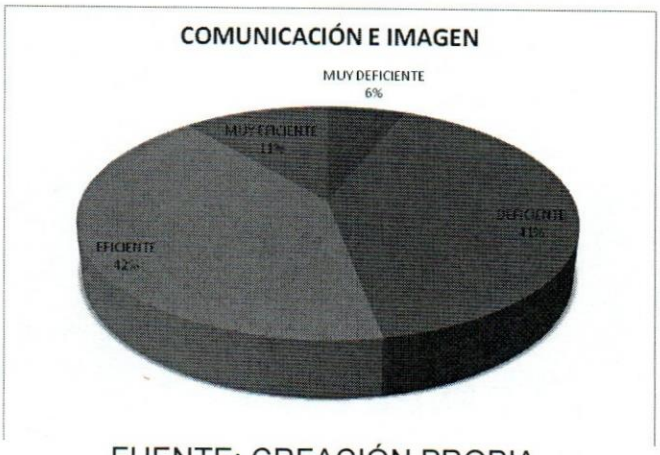
- Comunicación y Nuevas Tecnologías con un 43% de deficiencia.

FIGURA N° 35
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Imagen Corporativa, con un 47% de fallas.

FIGURA N° 36
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA UMO "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Grupal, con 17% de percepción negativa

FIGURA N° 37
COMUNICACIÓN GRUPAL UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Logística, con un 15% de deficiencia.

FIGURA N° 38
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

ASPECTOS DEFICIENTES:

Son los más interesantes a los efectos de esta investigación, ya que primordialmente, en la intervención de ellos se centrará la próxima fase del estudio, a fin de optimizar, de forma global el desempeño de la Comunicación Organizacional en esta empresa, para así determinar su función en el Benchmarking de las OA seleccionadas.

Al evaluar los resultados obtenidos en UMO, los factores más críticos a resaltar y los aspectos medulares correspondientes a cada uno de ellos, que se deben fortalecer en la estrategia de Comunicación Organizacional de la fase subsecuente son:

- Comunicación y Comportamiento Organizacional, con un 78% de recepción negativa.

FIGURA N° 39
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Difundir contenidos comunicacionales destinados a la promoción y desarrollo de motivación, liderazgo, toma de decisiones, cultura, políticas claras, cambio e innovación.

- Comunicación Externa, con un 66% de fallas.

FIGURA N° 40
COMUNICACIÓN EXTERNA UMO "A"

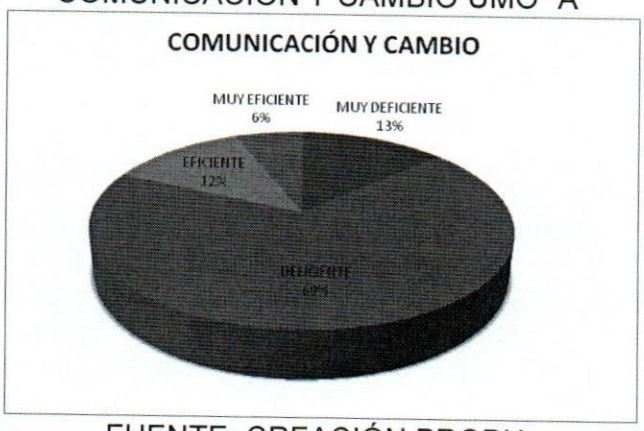
FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Promover las relaciones con los medios, gobierno, familia, comunidad y sociedad internacional.

- Comunicación y Cambio, con un 82% de percepción negativa.

FIGURA N° 41
COMUNICACIÓN Y CAMBIO UMO "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Brindar información oportuna y diáfana de cambios de políticas y directivos. Informar situaciones de conflicto laboral, rotaciones de personal, siniestros o cierre de áreas.

- Comunicación y Finanzas, con un 63% de percepción negativa.

FIGURA N° 42
COMUNICACIÓN Y FINANZAS UMO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

- Ofrecer informes de inversiones en medios de difusión y relaciones con los clientes.
- Comunicar oportuna y periódicamente sobre estabilidad financiera, ingresos y estímulos al personal de la organización.

II. ETAPA "COMUNICACIONAL"

Durante esta etapa, tal como se estableció con anterioridad, se sometió al conglomerado laboral de UMO a la acción de un plan estratégico de Comunicaciones Corporativas, concebido y estructurado por la autora de esta investigación, a través de un informe otorgado a la directiva de la empresa y desarrollado por sus propios voceros y con sus recursos internos, dado el tamaño de la misma y la ya conocida estrechez de presupuesto que aqueja al sector PYME a nivel nacional.

Se llevó a cabo durante un espacio de 45 días calendario, con el objetivo específico de brindar apoyo de gestión a la metamorfosis de esta organización, en su conversión al modelo de Empresas que Aprenden, al tiempo que se reforzaban los aspectos medulares reflejados en el Status de Comunicación Organizacional. Ambos ítems trabajados en consecuencia a los resultados obtenidos en la primera fase de este estudio y explicados previamente.

A los fines de esta investigación, siendo el tiempo un factor determinante, se apeló fundamentalmente al uso de medios de comunicación de "amplia cobertura" dentro del contexto de esta empresa. De esta forma, se concentró el esfuerzo en la difusión de mensajes que cubrieran a la mayor cantidad de miembros de la comunidad organizacional, lógicamente, según la naturaleza de los públicos destino y el contenido a desarrollar.

Primordialmente se apeló a:

- Palabras del Presidente y demás miembros de la junta directiva de la Organización en Asamblea General de Empleados.
- Boletín informativo de circulación semanal.
- Reuniones departamentales con líderes de grupo.
- CoffeeBreaks Corporativos, de frecuencia semanal, integrados por grupos multidisciplinarios y un vocero o moderador estratégico.

- Mensajería de Voz, Imagen y Texto, por Grupo Organizacional de WhatsApp.

III. ETAPA "B". REAPLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Al reaplicar el instrumento de investigación para **EL BENCHMARK COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**, a la muestra correspondiente de UNIDAD DE MASTOLOGIA Y ONCOLOGÍA (UMO), tras la intervención de una estrategia de Comunicación Organizacional, orientada a fortalecer los flancos débiles en éste área, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° XVII
DESGLOSE IAO UMO "B"

DESGLOSE IAO U.M.O. "B"																	
			PREGUNTA												RESULTADO	
		CATEGORÍAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	POR PREGUNTA	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	DEFINIR OA	CLIENTES	EMPLEADOS	ACCIONISTAS	COMPETENCIA	POLITICAS							75.83%	70.17%
			79.63%	76.67%	75.67%	69.75%	74.13%	**79.13%**								
	2	LIDERAZGO	DESARROLLO	VISION	RIESGO	APRENDIZAJE	POTENCIAR	ENTRENAR	COLABORACION	MEDICION	PROMOCION				70.64%	
			71.00%	73.67%	68.75%	71.33%	67.50%	83.50%	67.38%	79.00%	63.60%					
	3	DIRECCIÓN DE PERSONAL	FEEDBACK	APRENDIZAJE	DESCRIPCION DE ROLES	SELECCION	REDUCCION	REGALIAS	GESTION DE CARRERA	RECOMPENSAS	RECOMPENSAS NO EDIN	ESTUDIO DE OPINION	PLANIFICACION DE HABILID	PROCESOS GENERALES	67.92%	
			71.75%	**70.33%**	66.00%	69.00%	74.00%	70.00%	66.00%	69.00%	**65.00%**	**81.00%**	**51.25%**	59.75%		
	4	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	DISEÑAR	PERSONAL ORIENTADO	MAPAS DE ESTILOS DE APRENDIZ	DESARROLLAR INTRANET	APRENDIZAJE	USO DE INFORMATICA CREADA	INTERNET CLIENTES	ACCESO A LA INFORMACION	TECNOLOGIA DE INFORMACION	ALMACENAMIENTO INFORMACION	CONTROL DE LA INFORMACION		60.35%	
			57.75%	**82.00%**	**76.50%**	**71.50%**	71.50%	**94.00%**	43.00%	56.00%	66.00%	63.00%	52.00%			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	APOYO	VALORES	LENGUAJE	ACCIONES EJECUTIVAS	COMPORTAM. CORRECTOS	TIEMPO Y DINERO	PROPIEDAD	EQUIPO DE GESTION DEL CONOC.					60.95%	60.95%
			63.00%	69.00%	64.00%	59.20%	64.00%	66.67%	44.67%	57.03%						
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	FOMENTAR DIFONIB. DEMPLE	ENTENDER ESTILOS	FORMAR VS APRENDER	OPCIONES DE DESARROLLO	APRENDIZAJE FORTUITO	APRENDIENDO DE LA VIDA	APRENDIZAJE EN ACCION	AUTOGESTION	TODOS ENTRENANDO	CUESTIONAR Y DESAPRENDER			56.50%	55.98%
			54.00%	62.00%	76.00%	36.67%	63.75%	42.67%	69.00%	59.67%	49.25%	52.00%				
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	PROMOCIONAR EQUIPOS	UTILIZAR EQUIPOS	APRENDER JUNTOS	EFICACIA DE EQUIPOS	EQUIPOS HETEROGENEOS	REDES DE APOYO	COMUNIDADES DE TRABAJO						55.67%	
			76.00%	79.00%	54.00%	47.00%	51.67%	17.00%	65.00%							
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURAS ORGANIZAC.	MEJORES PRACTICAS	HACER BENCHMARK	FUSIONES Y ADQUISICIONES	EXPLORACION EXTERNA	APRENDIZAJE COLECTIVO							55.76%	
			64.58%	43.33%	**73.00%**	23.33%	55.00%	**75.33%**								
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	COMPUTO DE BENEFIC. Y PERDIDAS	FACTORES Y DESVENTAJAS	CALCULAR VALOR AÑADIDO	CURVAS DE APRENDIZAJE									65.64%	65.64%
			73.68%	52.50%	70.00%	66.40%										

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Nótese la modificación notable en los aspectos que en la ETAPA "A" resultaron desfavorecidos.
Por consiguiente el INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO) para UMO en esta fase, se ve convenientemente modificado, tal como se puede apreciar en el siguiente tabla:

TABLA N° XVIII
ÍNDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL UMO "B"

INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL U.M.O. "B"										
			RESULTADO PROMEDIO				IDEAL		SEPARACIÓN	
CATEGORÍAS			POR ITEM	POR CATEGORÍA	INDICADOR P/IOA	INDICADOR P/IOA POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	75.8%	70.17%	189.57	456.12	250	650	-60.43	-193.88
	2	LIDERAZGO	70.6%		105.95		150		-44.05	
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	67.9%		101.89		150		-48.11	
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	66.3%		66.30		100			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	60.9%	60.95%	30.47	30.47	50	50	-19.53	-19.53
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	56.50%	55.98%	28.25	139.94	50	250	-21.75	-110.06
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	55.67%		27.83		50		-22.17	
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	55.76%		83.64		150		-66.36	
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	65.64%	65.64%	32.82	32.82	50	50	-17.18	-17.18
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					666.73	Vs.	1000	BRECHA	-333.27	

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

En resumen, se observa que el IAO de UMO se elevó a 666,73 vs. 480,52 de la lectura anterior. Es decir, se produjo una reducción, en tan sólo 6 semanas, que ubica la nueva brecha en un total de -333,27 puntos vs. -519,47 del ejercicio anterior.

Se corrobora un acercamiento notablemente al estatus ideal de 1000 puntos, al mejorar la significativamente la situación anterior, con la exclusiva y sistemática aplicación de contenidos comunicacionales, planificados para tal fin y en relativa ausencia de acciones, hechos o tareas destinadas a ello.

Igualmente, es de hacer notar que la intervención de las Comunicaciones Estratégicas puede constatarse de manera fehaciente, al evaluar los resultados obtenidos en el nuevo estudio del SCO de UMO, tal como se visualiza a continuación:

TABLA N° XIX
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UMO "B"

1=Totalmente en desacuerdo (MUY DEFICIENTE) 2=En desacuerdo (DEFICIENTE)
3=De acuerdo (EFICIENTE) 4=Totalmente de acuerdo (MUY EFICIENTE)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	4	36	168	96
COMUNICACIÓN Y CULTURA	13	38	198	55
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORG.	11	25	150	90
COMUNICACIÓN EXTERNA	32	44	126	74
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	6	22	122	126
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	4	16	229	27
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	12	105	142	45
COMUNICACIÓN Y CAMBIO	18	32	176	50
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	12	63	130	71
COMUNICACIÓN Y FINANZAS	10	31	205	58
COMUNICACIÓN E IMAGEN	10	27	211	56
COMUNICACIÓN GRUPAL	5	21	213	65
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA	1	29	229	45
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL U.M.O.	26	92	593	221

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

FIGURA N° 43
GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UMO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

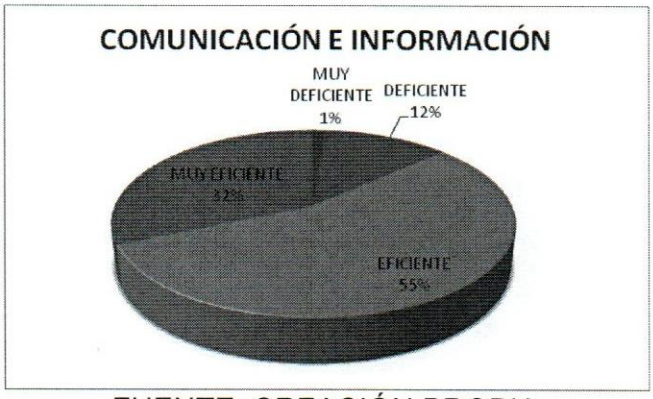
Se deduce con facilidad que el Status de Comunicación Organizacional (SCO) en UMO, siendo deliberado, planificado y, por ende, estratégico, arroja un resultado de 87% (814 puntos) de "eficiencia", frente a un 13% (118 puntos) de "deficiencia", según lo aportado por la aplicación del instrumento. Nótese que la situación ha cambiado drásticamente, al visualizarse una tendencia absolutamente dominante frente a la otra.

En detalle, para cada uno de los 13 aspectos evaluados en el SCO, la representación gráfica de los resultados obtenidos es la siguiente, según su apreciación por parte de la muestra seleccionada.

ASPECTOS EFICIENTES:

- Comunicación e Información, con sólo un 13% de deficiencia, vs un 44% de la lectura anterior.

FIGURA N° 44
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN UMO "B"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Cultura, con un 17% de deficiencia, frente a un 49% anterior.

FIGURA N° 45
COMUNICACIÓN Y CULTURA UMO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Infraestructura, con un 10% de deficiencia, vs. 42% registrado anteriormente.

- Comunicación Interpersonal, con sólo un 9% de deficiencia, frente a un 38%

FIGURA N° 48 UMO "B"
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Nuevas Tecnologías con un 27% de deficiencia, ante un histórico 43%.

FIGURA N° 49
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS UMO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Imagen Corporativa, con un 12% vs. 47% de fallas.

FIGURA N° 50
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA UMO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Grupal, con 9% vs 17% de percepción negativa

FIGURA N° 51
COMUNICACIÓN GRUPAL UMO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Logística, con un 10% ante un 15% de deficiencia.

FIGURA N° 52
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA UMO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

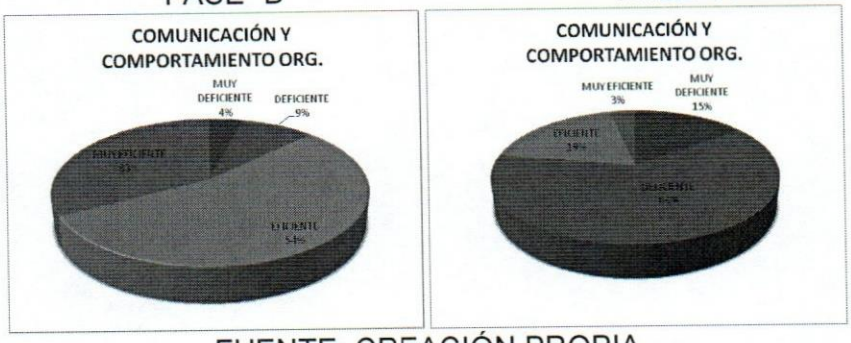
ASPECTOS DEFICIENTES:

Veamos ahora, lo que otrora fueron los aspectos de mayor deficiencia en el SCO de UMO y cómo pueden llegar a modificarse con un cambio deliberado en las estrategias:

- Comunicación y Comportamiento Organizacional, con un 13% de percepción negativa, ante un 78% anterior.

FIGURA N° 53
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL UMO

FASE "B" FASE "A"

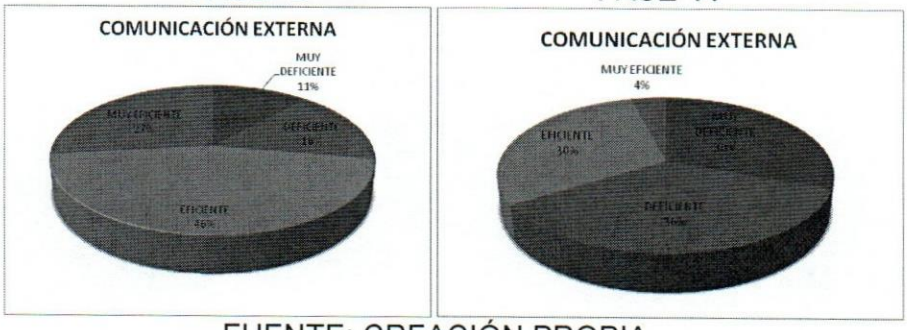


FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Externa, antes con un 66% de deficiencia. Ahora, tan sólo 27%.

FIGURA N° 54
COMPARATIVO COMUNICACIÓN EXTERNA UMO

FASE "B" FASE "A"

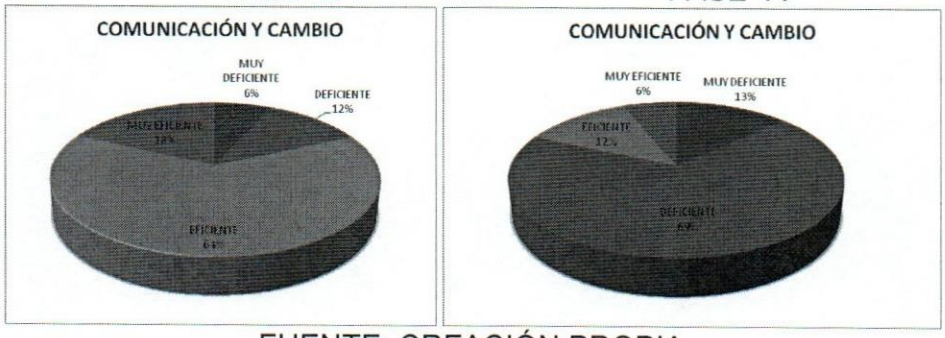


FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Cambio, antes con un 82% de fallas. Ahora con un 18%.

FIGURA N° 55
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y CAMBIO UMO

FASE "B" FASE "A"

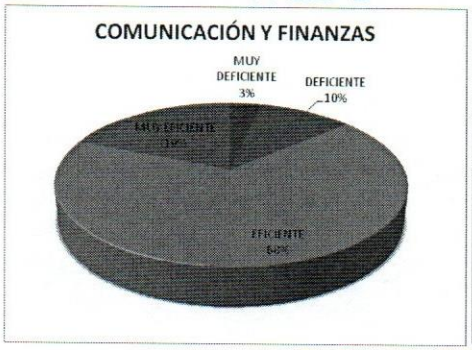


FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Finanzas, antes con un 63% de percepción negativa. Ahora con sólo un 13%.

FIGURA N° 56
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y FINANZAS UMO

FASE "B"



FASE "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

9.3 CASO MUESTRA CONTROL: RESTAURANTE Y PIZZERIA TATATO, C.A (TATATO).

I. ETAPA "A". APLICACIÓN INICIAL DE LOS INSTRUMENTOS

Al aplicar el instrumento de investigación para **EL BENCHMARK COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**, a la muestra correspondiente de RESTAURANTE Y PIZZERIA TATATO, C.A. (TATATO), se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° XX
DESGLOSE IAO TATATO "A"

DESGLOSE IAO TATATO "A"																
			PREGUNTA												RESULTADO	
		CATEGORÍAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	POR PREGUNTA	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	DEFINIR OA	CLIENTES	EMPLEADOS	ACCIONISTAS	COMPETENCIA	POLÍTICAS							52.01%	41.10%
			43.00%	81.00%	60.33%	62.25%	52.50%	13.00%								
	2	LIDERAZGO	DESARROLLO	VISIÓN	RIESGO	APRENDIZAJE	POTENCIAR	ENTREGAR	COLABORACIÓN	MEDICIÓN	PROMOCIÓN				51.34%	
			21.00%	46.67%	58.50%	50.33%	66.25%	58.00%	51.75%	65.00%	44.60%					
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	FEEDBACK	APRENDIZAJE	DESCRIPCIÓN DE ROLES	SELECCIÓN	INDUCCIÓN	INCIDENTES	GESTIÓN DE CARRERA	RECONPENSAS	RECOMPENSAS IN EFECTIV.	ESTUDIOS DE CLIMA	PLANIFICACIÓN DE PERSO.	PROCESOS GENERALES	37.56%	
			83.75%	11.33%	60.00%	29.00%	49.50%	52.75%	29.33%	57.60%	50.33%	24.00%	18.00%	39.25%		
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		23.41%	
			[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	APOYO	VALORES	LENGUAJE	ACCIONES EJECUTIVAS	COMPORTAM. "CORRECTOS"	TIEMPO Y DINERO	PROPIEDAD	EQUIPO DE GESTIÓN DEL CONOC.					42.20%	42.20%
			58.50%	72.00%	55.00%	30.80%	30.67%	26.33%	53.67%	10.67%						
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	FOMENTAR DIPONIB. DIEMPLEO	ENTENDER ESTILOS	FORMAR VS APRENDER	OPCIONES DE DESARROLLO	APRENDIZAJE FORTUITO	APRENDIENDO D LA VIDA	APRENDIZAJE EN ACCIÓN	AUTOGESTIÓN	TODOS ENTRENANDO	CUESTIONAR Y DESAPRENDER			43.34%	37.89%
			16.50%	25.00%	81.00%	19.33%	45.00%	36.33%	82.00%	30.00%	49.25%	49.00%				
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	PROMOCIONAR EQUIPOS	UTILIZAR EQUIPOS	APRENDER JUNTO	EFICACIA DE EQUIPOS	EQUIPOS HETEROGÉNEOS	REDES DE APOYO	COMUNIDADES DE TRABAJO						38.50%	
			26.33%	57.00%	28.50%	51.00%	39.67%	8.00%	59.00%							
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURAS ORGANIZAC.	MEJORES PRACTICAS	HACER BENCHMARK	FUSIONES Y ADQUISICIONES	EXPLORACIÓN EXTERNA	APRENDIZAJE COLECTIVO							31.82%	
			76.05%	58.00%	1.60%	13.67%	21.67%	15.00%								
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	COMPUTO DE BENEFIC. Y PÉRDIDAS	FACTORES Y DESVENTAJAS	CALCULAR VALOR AÑADIDO	CURVAS DE APRENDIZAJE									58.00%	58.00%
			61.50%	43.50%	58.00%	69.00%										

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

De esta forma se logró obtener la base de indicadores, por categoría, que dio paso al cálculo del INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO):

TABLA N° XXI
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TATATO "A"

INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TATATO "A"										
			RESULTADO PROMEDIO				IDEAL		SEPARACIÓN	
CATEGORÍAS			POR ITEM	POR CATEGORÍA	INDICADOR P/IOA	INDICADOR P/IOA POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	52.0%	41.10%	65.02	164.40	125	400	-59.98	-235.60
	2	LIDERAZGO	51.3%		51.34		100		-48.66	
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	37.6%		46.95		125		-78.05	
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	23.5%		11.74		50		-38.26	
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	42.2%	42.20%	42.20	42.20	100	100	-57.80	-57.80
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	43.34%	37.89%	65.01	151.55	150	400	-84.99	-248.45
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	38.50%		57.75		150		-92.25	
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	31.82%		31.82		100		-68.18	
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	58.00%	58.00%	58.00	58.00	100	100	-42.00	-42.00
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					429.84	Vs.	1000	BRECHA	-570.16	

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Así, se deduce que durante la ETAPA "A" de la investigación en TATATO el IAO es de 429,84, o lo que es lo mismo, la brecha que separa a dicha empresa de un total deseado de 1000 puntos es de -570,16 puntos. Esta cifra se convierte el obstáculo a vencer a fin de lograr la condición "ideal" diseñada conforme a los intereses de los directivos de la firma, con miras a la Organización que Aprende en que pretenden convertir a la misma, de cara al futuro.

Para ello y en sintonía con sus expectativas, las acciones de TATATO deberían hacer énfasis especial en la categoría de Aprendizaje de Equipo, donde es necesario centrar las mayores exigencias al determinar el mayor desfase, equivalente a 92,25 puntos por debajo del marcador ideal de 150 puntos.

Dentro de ésta, una de las más importantes categorías para la directiva de la Empresa, se logró identificar que los factores más críticos son:

- Promoción y uso de los equipos de trabajo
- En la planificación, fijar objetivos de equipos y no sólo individuales.

Otros aspectos de gran relevancia detectados como áreas de oportunidad en la conversión de TATATO a una OA son:

En la categoría de Aprendizaje Personal, con un déficit de 84,99 puntos:

- Fomentar la disponibilidad de empleo, atraer nuevos contratos e incrementar la reputación de los trabajadores.
- Ampliar el abanico de opciones para el desarrollo del personal, crear una Guía de Opciones de Aprendizaje.

Y, para concluir con el aspecto del Aprendizaje, también en la categoría de Aprendizaje Organizacional, se nota una fuerte separación de 68,18 puntos del estado ideal, debida principalmente al desconocimiento del arte de Hacer Benchmark y el fomento del Aprendizaje Colectivo:

- Carencia de una metodología sistemática de benchmarking
- Benchmarks internos, competitivos, funcionales y de procesos.
- Patrocinio de superiores y dirección de programas.
- Desarrollo de eventos educacionales para los grupos, en que se adquieran conjuntamente nuevas capacidades.
- Desarrollo de oportunidades para resolver los problemas de la empresa colectivamente.

Finalmente, en la categoría de Dirección de Personal, con una diferencia de 78,05 puntos en contra:

- Planes de Aprendizaje:
    - Crear planes de aprendizaje para cada miembro de la comunidad laboral, conforme a sus conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.
    - Especificar en dichos planes los objetivos de aprendizaje y utilizar un abanico de soluciones para alcanzarlos.
    - Revisar y renovar estos planes regularmente.

- Afinar los procesos de selección de personal equiparando el criterio básico con los requisitos de experiencia de los planes de aprendizaje personal.

Dentro de la misma Etapa "A", también se aplicó el anexo 10 del instrumento, el apéndice diseñado para determinar el **STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (SCO) de TATATO. Y se obtuvieron los siguientes resultados:**

TABLA N° XXII
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO "A"

10. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO C.A.

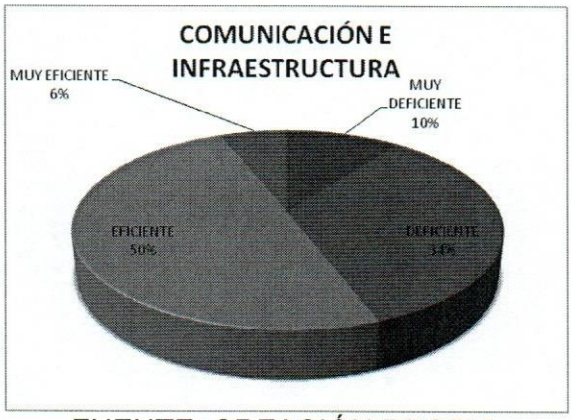
1=Totalmente en desacuerdo (MUY DEFICIENTE) 2=En desacuerdo (DEFICIENTE)
3=De acuerdo (EFICIENTE) 4=Totalmente de acuerdo (MUY EFICIENTE)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	10	73	71	14
COMUNICACIÓN Y CULTURA	29	70	59	10
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORG.	23	75	40	9
COMUNICACIÓN EXTERNA	47	41	23	36
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	15	50	73	9
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	11	19	101	16
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	7	50	90	21
COMUNICACIÓN Y CAMBIO	57	52	30	8
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	14	58	64	11
COMUNICACIÓN Y FINANZAS	9	80	72	7
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	9	53	98	8
COMUNICACIÓN GRUPAL	0	68	88	12
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA	1	33	118	16
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO C.A.	232	722	927	177

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Infraestructura, con un 44% de deficiencia

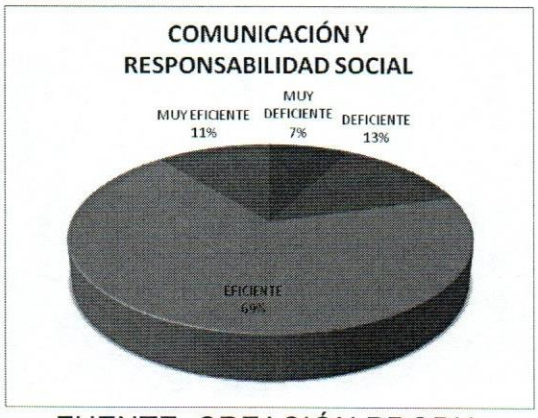
FIGURA N° 58
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA TATATO "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Responsabilidad Social, 20% de fallas.

FIGURA N° 59
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL TATATO "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Interpersonal, con sólo un 34% de deficiencia

FIGURA N° 60
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL TATATO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Imagen Corporativa, con un 37% de fallas.

FIGURA N° 61
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA TATATO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Grupal, con 41% de percepción negativa

FIGURA N° 62
COMUNICACIÓN GRUPAL TATATO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Logística, con un 21% de deficiencia.

FIGURA N° 63
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA TATATO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

ASPECTOS NEUTRALES:

En ellos la muestra percibe un relativo equilibrio:

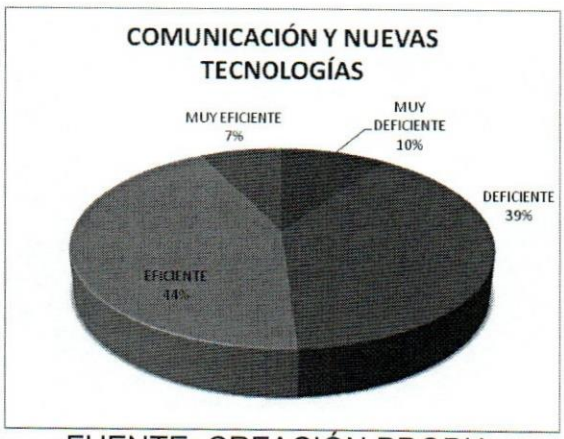
- Comunicación e Información, con un 50% de deficiencia

FIGURA N° 64
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN TATATO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Nuevas Tecnologías con un 49% de deficiencia.

FIGURA N° 65
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS TATATO "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

ASPECTOS DEFICIENTES:

Son los más interesantes a los efectos de esta investigación, ya que primordialmente, en ellos se centrará la observación durante la próxima fase del estudio, a fin de comparar el desempeño de los mismos, en ausencia de estrategias específicas de Comunicación Organizacional en esta empresa,

Al evaluar los resultados obtenidos en TATATO, los factores más críticos a resaltar y los aspectos medulares correspondientes a cada uno de ellos, que se deben fortalecer en la estrategia de Comunicación Organizacional de la fase subsecuente son:

- Comunicación y Cultura, con un 59% de recepción negativa.

FIGURA N° 66
COMUNICACIÓN Y CULTURA TATATO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Transmitir contenidos comunicacionales destinados a difundir y fomentar la historia, políticas, ritos, práctica de valores y la formalización, en el seno de la organización.

- Comunicación y Comportamiento Organizacional, con un 67% de recepción negativa.

FIGURA N° 67
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TATATO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Difundir contenidos comunicacionales destinados a la promoción y desarrollo del liderazgo, comunicación eficaz, cultura, políticas claras, cambio e innovación.

- Comunicación Externa, con un 60% de fallas.

FIGURA N° 68
COMUNICACIÓN EXTERNA TATATO "A"

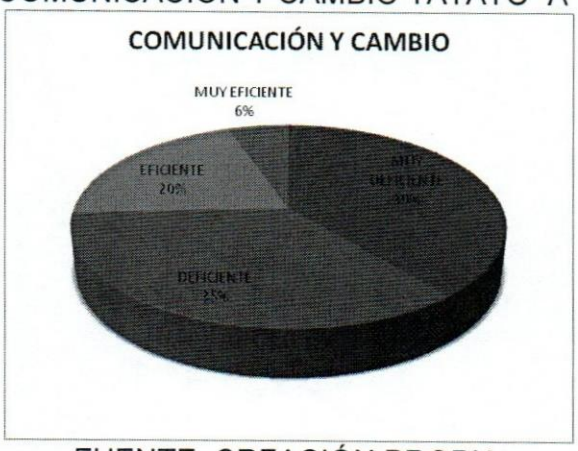
FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Promover las relaciones con los medios, gobierno, familia y con la sociedad internacional.

- Comunicación y Cambio, con un 74% de percepción negativa.

FIGURA N° 69
COMUNICACIÓN Y CAMBIO TATATO "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Brindar información oportuna y diáfana de cambios de políticas. Informar situaciones de conflicto laboral, finanzas poco sanas, siniestros o cierre de áreas.

- Comunicación y Finanzas, con un 53% de percepción negativa.

FIGURA N° 70
COMUNICACIÓN Y FINANZAS TATATO "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Aspectos débiles de interés estratégico:

Ofrecer informes de inversiones en medios de difusión, infraestructura y relaciones con los clientes. Comunicar oportuna y periódicamente sobre estabilidad financiera.

II. ETAPA "COMUNICACIONAL"

Durante esta etapa, tal como se estableció con anterioridad en el diseño de la investigación, no se sometió al conglomerado laboral de TATATO a la acción de un plan estratégico de Comunicaciones Corporativas, puesto que se trata de nuestra empresa "control".

III. ETAPA "B". REAPLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Al reaplicar el instrumento de investigación para **EL BENCHMARK COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**, a la muestra correspondiente de RESTAURANTE Y PIZZERIA TATATO, C.A. (TATATO), tras la NO intervención de una estrategia de Comunicación Organizacional, que estuviese orientada a fortalecer los flancos débiles en éste área, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° XXIII
DESGLOSE IAO TATATO "B"

DESGLOSE IAO TATATO "B"																
			PREGUNTA												RESULTADO	
		CATEGORÍAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	POR PREGUNTA	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	DEFINIR OA	CLIENTES	EMPLEADOS	ACCIONISTAS	COMPETENCIA	POLITICAS							53.73%	43.34%
			45.00%	76.00%	62.67%	62.71%	56.00%	20.00%								
	2	LIDERAZGO	DESARROLLO	VISION	RIESGO	APRENDIZAJE	POTENCIAR	ENTRENAR	COLABORACIÓN	MEDICIÓN	PROMOCIÓN				54.74%	
			28.44%	50.23%	60.50%	52.00%	64.83%	61.00%	54.25%	76.00%	45.42%					
	3	DIRECCION DE PERSONAL	FEEDBACK	APRENDIZAJE	DESCRIPCION DE ROLES	SELECCION	INDUCCION	RECURSOS	GESTION DE CARRERA	RECOMPENSAS	RECOMPENSAS NO ECON.	ESTUDIOS DE OPINION	PLANIFICACION DE HABILID.	PROCESOS GENERALES	40.87%	
			38.50%	14.40%	50.50%	25.00%	49.00%	54.50%	31.69%	60.90%	58.77%	49.00%	20.25%	38.00%		
	4	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	DISEÑO WEB	MEJORAS ENCUESTAS	BANCO DE DATOS DE HABILID.	DISPONIBILIDAD INFORMAC.	EXPANDIDA	CALIDAD DE INFORMACION	EXTENDIDA	ACCESO A LA INFORMACION	SEGURIDAD DE INFORMACION	APOYO A LA INFOMACION	CENTRO DE DESARROLLO		26.01%	
			14.00%	5.00%	16.25%	16.00%	21.50%	6.00%	71.60%	1.10%	44.50%	39.90%	12.00%			
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	APOYO	VALORES	LENGUAJE	ACCIONES EJECUTIVAS	COMPORTAM. "CORRECTOS"	TIEMPO Y DINERO	PROPIEDAD	EQUIPO DE GESTION DEL CONOC.					44.88%	44.88%
			63.45%	76.00%	58.00%	30.80%	32.17%	32.23%	51.37%	15.03%						
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	FOMENTAR DIPONIB. DIEMPLEO	ENTENDER ESTILOS	FORMAR VS APRENDER	OPCIONES DE DESARROLLO	APRENDIZAJE FORTUITO	APRENDIENDO DE LA VIDA	APRENDIZAJE EN ACCIÓN	AUTOGESTIÓN	TODOS ENTRENANDO	CUESTIONAR Y DESAPRENDER			45.06%	38.87%
			17.00%	28.50%	84.00%	25.30%	48.00%	37.00%	77.00%	31.30%	50.50%	52.00%				
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	PROMOCIONAR EQUIPOS	UTILIZAR EQUIPOS	APRENDER JUNTOS	EFICACIA DE EQUIPOS	EQUIPOS HETEROGÉNEOS	REDES DE APOYO	COMUNIDADES DE TRABAJO						39.43%	
			24.63%	59.20%	30.20%	53.00%	38.33%	10.95%	59.67%							
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURAS ORGANIZAC.	MEJORES PRACTICAS	HACER BENCHMARK	FUSIONES Y ADQUISICIONES	EXPLORACIÓN EXTERNA	APRENDIZAJE COLECTIVO							32.13%	
			77.00%	57.73%	2.06%	17.00%	20.33%	18.67%								
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	COMPUTO DE BENEFIC. Y PERDIDAS	FACTORES Y DESVENTAJAS	CALCULAR VALOR AÑADIDO	CURVAS DE APRENDIZAJE									59.88%	59.88%
			63.25%	46.00%	59.00%	71.27%										

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Es importante recalcar el cambio generado específicamente en la sección de CAPACIDADES= DIRECCIÓN DE PERSONAL= ESTUDIOS DE OPINIÓN. Este factor mejoró su percepción en la muestra de 24% a 49% de

aceptación, tras la exigua aplicación de tan sólo el instrumento que sustenta el presente estudio con intereses académicos.

Nótese que en una perspectiva global, el INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO) para TATATO en esta fase, arroja los siguientes resultados:

TABLA N° XXIV
ÍNDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TATATO "B"

INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TATATO "A"										
			RESULTADO PROMEDIO				IDEAL		SEPARACIÓN	
		CATEGORÍAS	POR ITEM	POR CATEGORÍA	INDICADOR P/IOA	INDICADOR P/IOA POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA	POR ITEM	POR CATEGORÍA
CAPACIDADES	1	POLITICA Y ESTRATEGIA	53.73%	43.34%	67.16	173.35	125	400	-57.84	-226.65
	2	LIDERAZGO	54.74%		54.74		100		-45.26	
	3	DIRECIÓN DE PERSONAL	40.87%		51.09		125		-73.91	
	4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	24.01%		12.01		50		-37.99	
ENTORNO	5	CULTURA DE APOYO	44.88%	44.88%	44.88	44.88	100	100	-55.12	-55.12
APRENDIZAJE	6	APRENDIZAJE PERSONAL	45.06%	38.87%	67.59	155.49	150	400	-82.41	-244.51
	7	APRENDIZAJE DE EQUIPO	39.43%		59.14		150		-90.86	
	8	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	32.13%		32.13		100		-67.87	
VALOR	9	VALORAR EL APRENDIZAJE	59.88%	59.88%	59.88	59.88	100	100	-40.12	-40.12
INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					448.62	Vs.	1000	BRECHA	-551.38	

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

En resumen, se observa que el IAO de TATATO sufrió una MUY ligera elevación a 448,62 puntos vs. 429,84 de la lectura anterior. Tan sólo una modificación de 18,78 puntos de diferencia. Es decir, en seis semanas de inacción comunicacional estratégica, la nueva brecha se mantiene en un orden similar -551,38 puntos vs. -570,16 del ejercicio anterior.

Se corrobora una situación estacional en los indicadores, en ausencia de una exclusiva y sistemática aplicación de contenidos comunicacionales, planificados para modificar positivamente el IAO y ante la carencia de acciones, hechos o tareas destinadas a ello.

Igualmente, es de hacer notar que la situación de las Comunicaciones Estratégicas es muy similar, lo que puede constatarse al evaluar los resultados obtenidos en el nuevo estudio del SCO de TATATO, tal como se visualiza a continuación:

TABLA N° XXV
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO "B"

10. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO C.A.

1=Totalmente en desacuerdo (MUY DEFICIENTE) 2=En desacuerdo (DEFICIENTE)
3=De acuerdo (EFICIENTE) 4=Totalmente de acuerdo (MUY EFICIENTE)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	7	71	78	12
COMUNICACIÓN Y CULTURA	27	67	61	13
COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORG.	21	80	38	8
COMUNICACIÓN EXTERNA	47	43	29	28
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	21	44	74	8
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	12	17	100	18
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	9	49	92	18
COMUNICACIÓN Y CAMBIO	52	57	28	10
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	13	56	64	14
COMUNICACIÓN Y FINANZAS	13	76	68	11
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	14	44	97	13
COMUNICACIÓN GRUPAL	1	61	92	14
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA	3	28	123	14
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO C.A.	240	693	944	181

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

FIGURA N° 71
GRÁFICO STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL TATATO "B

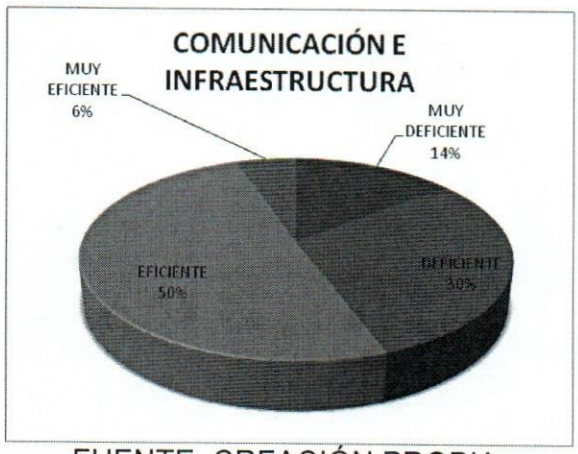
FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Se visualiza que el Status de Comunicación Organizacional (SCO) en TATATO arroja un resultado de 55% (1.125 puntos) de "eficiencia", frente a un 45% (933 puntos) de "deficiencia", según lo aportado por la aplicación del instrumento.

En detalle, para cada uno de los 13 aspectos evaluados en el SCO, la representación gráfica de los resultados obtenidos es la siguiente, según su apreciación por parte de la muestra seleccionada:
ASPECTOS EFICIENTES:

- Comunicación e Infraestructura, con un 44% de deficiencia, al igual que en la fase "A", aunque distribuida de manera distinta en la percepción de la muestra.

FIGURA N° 72
COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA TATATO "B"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Responsabilidad Social, 20% de fallas, al igual que en la fase anterior. También distribuida de manera distinta en la percepción de la muestra.

FIGURA N° 73
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL TATATO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Interpersonal, se mantiene con un 34% de deficiencia en ambas etapas, igualmente distribuida en percepciones distintas.

FIGURA N° 74
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL TATATO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación e Imagen Corporativa, con una sutil variación de 34% vs. 37% de fallas en la medición anterior.

FIGURA N° 75
COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA TATATO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Grupal, mejora levemente con 37% vs. un 41% de percepción negativa en la medición precedente.

FIGURA N° 76
COMUNICACIÓN GRUPAL TATATO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Logística, con un 19%, frente a 21% de deficiencia registrado en el pasado.

FIGURA N° 77
COMUNICACIÓN Y LOGÍSTICA TATATO "B"

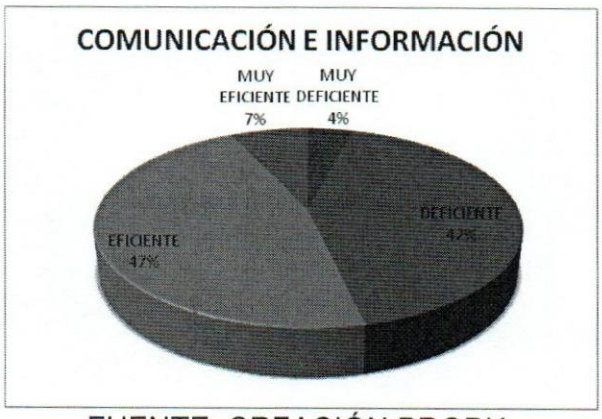
FUENTE: CREACIÓN PROPIA

ASPECTOS NEUTRALES:

En ellos la muestra percibe un relativo equilibrio:

- Comunicación e Información, disminuye a un 46%, ante un 50% de deficiencia medido en la fase "A".

FIGURA N° 78
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN TATATO "B"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Nuevas Tecnologías con un 47% vs. 49% de deficiencia previa.

FIGURA N° 79
COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS TATATO "B"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

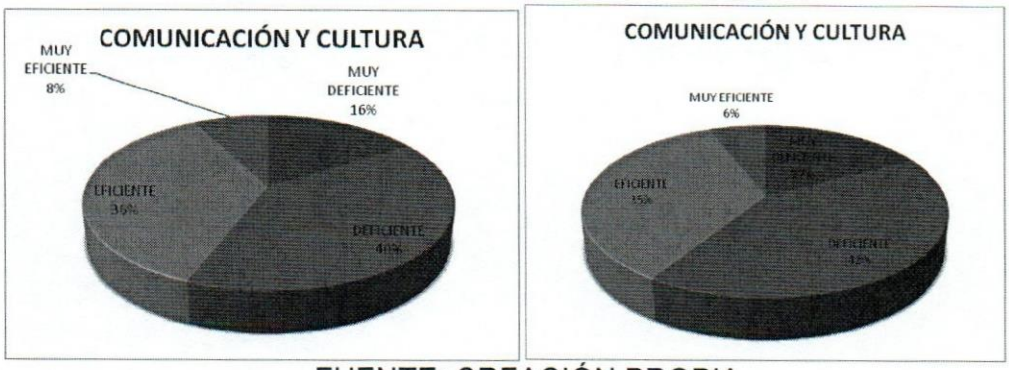
ASPECTOS DEFICIENTES:

Veamos ahora, lo que otrora fueron los aspectos de mayor deficiencia en el SCO de TATATO y cómo pueden llegar a modificarse con un cambio deliberado en las estrategias:

- Comunicación y Cultura, con un 56% ante 59% de recepción negativa precedente.

FIGURA N° 80
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y CULTURA TATATO

FASE "B" FASE "A"

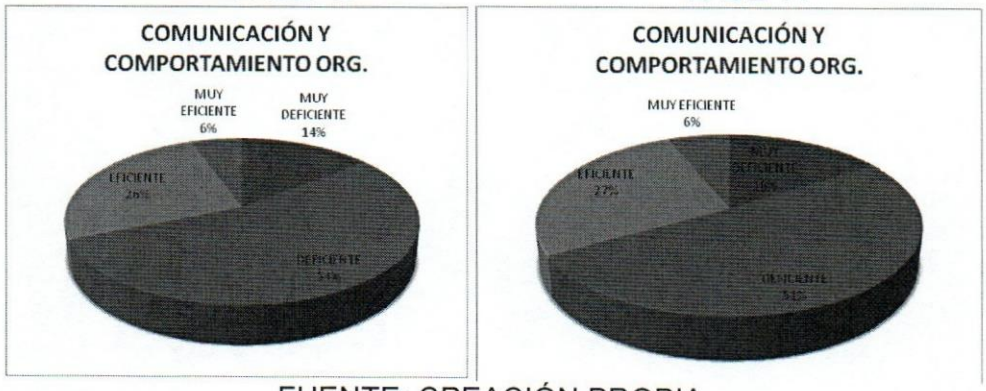


FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Comportamiento Organizacional, empeora ligeramente con un registro de 68% de percepción negativa, ante un 67% anterior.

FIGURA N° 81
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TATATO

FASE "B" FASE "A"

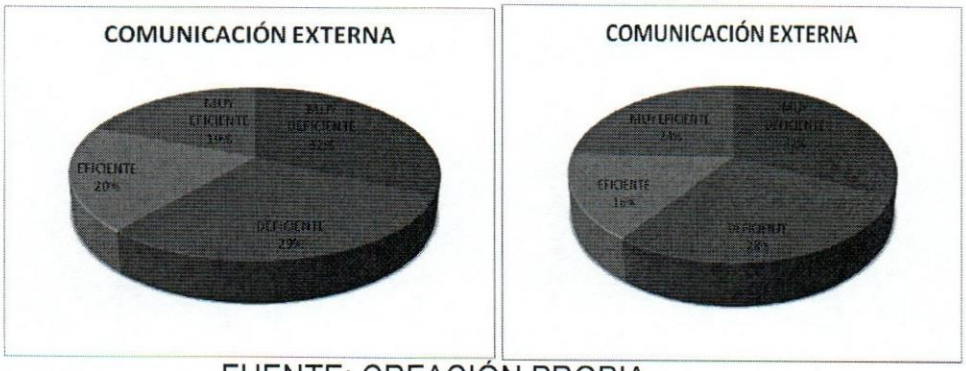


FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación Externa, muy poca variación a favor, antes con un 61% de deficiencia, ahora, con 60%.

FIGURA N° 82
COMPARATIVO COMUNICACIÓN EXTERNA TATATO

FASE "B" FASE "A"



FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Cambio, antes con un 74% de fallas en ambas fases. Distribuido en percepciones distintas.

FIGURA N° 83
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y CAMBIO TATATO

FASE "B" FASE "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

- Comunicación y Finanzas, antes y ahora con un 53% de percepción negativa, distribuida en percepciones distintas.

FIGURA N° 84
COMPARATIVO COMUNICACIÓN Y FINANZAS TATATO

FASE "B"

FASE "A"

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

10. CONCLUSIONES

En la fase conclusiva de la presente investigación, la cual estuvo inspirada en la apremiante necesidad del sector de las PYMES venezolanas, de desarrollar una visión estratégica, que les permita enfrentar los escenarios actuales y futuros con un desempeño eficiente - capaz de garantizar resultados favorables de forma sustentable- es posible inferir que *la Comunicación Organizacional, aplicada al Benchmarking de Empresas que Aprenden, representa una herramienta de trascendental conveniencia*.

El análisis de los resultados obtenidos deriva en que la función de la Comunicación Estratégica, en el seno de las empresas estudiadas, se resume en una *determinante labor de apoyo sistemático*, que *sirve de plataforma al proceso de Benchmarking de las Organizaciones*, *al producir efectos significativos en sus grupos de stakeholders* o audiencias claves, provocando reacciones específicas en el receptor, *a corto plazo*.

La interpretación de los datos obtenidos, al comparar la Etapa "A" con la Etapa "B" del estudio, permite aseverar que en las empresas, sometidas a la intervención de la Comunicación Organizacional, se dio un contraste de realidades, tras influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de las mismas, en una propuesta deliberada de modificar en positivo el Índice de Aprendizaje Organizacional (IAO).

Todo parece indicar que la variación hubiese sido sin duda mayor, si el alcance en tiempo y presupuesto del proyecto así lo hubiese permitido. Y que aún tan sólo trabajando comunicacionalmente aquellos aspectos limitados, que revelaron indicadores negativos de intervención preponderante, se obtuvieron importantes diferencias en positivo, a todas luces significativas al objeto de este estudio.

FIGURA N° 85
COMPARATIVO DE RESULTADOS LOGRADOS POR ETAPAS

EMPRESA	FACTOR EVALUADO	ETAPA "A"	ETAPA "B"	DIFERENCIA
FRP	IAO/ 1000	676.82	752.55	75.73
	SCO (EFICIENCIA)	56%	86%	30%
U.M.O.	IAO/ 1000	480.53	666.73	186.2
	SCO (EFICIENCIA)	61%	87%	26%
TATATO (GRUPO CONTROL)	IAO/ 1000	429.84	448.62	18.78
	SCO (EFICIENCIA)	54%	55%	1%

FUENTE: CREACIÓN PROPIA

Es de resaltar que se revela una estrecha relación, entre el aumento del IAO de las empresas evaluadas y la elevación de su Status de Comunicación Organizacional (SCO), lo que en consecuencia permite aseverar que el segundo elemento cumple a cabalidad las funciones de un *efectivo catalizador* del primero, al ser la única condición modificada en tales entidades laborales, durante las fases que comprenden la investigación.

En paralelo, al observar la situación de estabilidad en los resultados obtenidos en ambas etapas de la tercera empresa o "Grupo de Control", se corrobora de manera fidedigna, que en los cambios producidos en las organizaciones que sí transcurrieron por un período de intervención comunicacional "(...) la conducta del sujeto es la respuesta a un estímulo creado por el mensaje" (Hernández, 2012) de manera intencional y planificada.

En detalle, en la *muestra-control*, se visualiza de manera diáfana la "no manifestación" de cambios significativos, al comparar ambas fases del estudio. Se materializa en los resultados una *relativa situación de estacionalidad de los datos*, con *muy tímidas modificaciones*, propias de la inercia natural y sus razonables efectos sobre cada unidad muestral.

Por tanto, las observaciones precedentes permiten determinar la veracidad teórica precitada de que la Comunicación, al gerenciar sus estrategias en busca de contribuir a la conversión de tales empresas en Organizaciones que Aprenden, cumplió con importantes funciones específicas, a saber:

- Información. Al propiciar que todos los integrantes de FRP y U.M.O. recibieran información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre sus operaciones, funciones y nueva visión de futuro.

- Identificación. Al coadyuvar a la identificación del conglomerado laboral con FRP y U.M.O., y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia a tales empresas.

- Integración. Al favorecer la fusión y puntos de encuentro de FRP y U.M.O. con y entre sus colaboradores.

- Innovación. Al promover la creatividad e inspirar la necesidad de cambio en busca de reunir y desarrollar eficazmente nuevas posibilidades para FRP y U.M.O.

- Imagen. Al facilitar la creación de una percepción favorable, consistente e inspiradora de la organización entre sus públicos de interés.

En función de lo observado, con respecto a la verificación de la hipótesis de investigación de este trabajo, se comprueba entonces que:
El empleo de estrategias de Comunicación Organizacional mejora el Índice de Aprendizaje Organizacional y favorece la aplicación del Benchmarking en las "Empresas que Aprenden".
La comunicación organizacional, en síntesis, una vez orientada a favorecer la gestión sistemática del aprendizaje, como una de las claves del éxito empresarial, sirve de andamiaje al empleo del benchmarking y genera un enfoque novedoso, de forma que crea estrategias destinadas a facilitar y potenciar en los miembros de las organizaciones el hecho de aprovechar el poder del conocimiento, mostrándoles cómo forjar líderes visionarios y arriesgados, que puedan entrenar y potenciar a los demás. Apoyar el aprendizaje constante. Construir un cerebro organizacional gracias a la tecnología de la información. Lograr la máxima sinergia en los equipos y las redes. Romper las barreras que impiden que se comparta el saber adquirido. Medir el valor añadido del aprendizaje eficaz.

En definitiva, puede afirmarse que para logar un desempeño óptimo en el seno de la organización y hacer que "funcione" es preciso ejercer cierto control ético y profesional sobre los miembros, estimularlos para el adecuado ejercicio de sus funciones, proporcionarles un medio para expresar ideas y emociones, alentarlos a la adecuada toma de

decisiones, lograr un clima positivo de integración al incrementar la motivación y, en consecuencia, favorecer la tan ansiada productividad.

En sintonía con ello y como resultado final de este estudio, es esencial recalcar que en las llamadas Organizaciones que Aprenden o "inteligentes", el planteamiento se reduce a una sentencia relativamente sencilla: las empresas modernas no pueden sobrevivir sin aprender continuamente, por lo que se requiere una cultura de aprendizaje coherente, efectiva y permanente en la organización.

Como se ha planteado previamente, la formación por decreto, o bajo el entendido de ser obligación, adolece de sentido, entre otras razones porque los esfuerzos en materia de aprendizaje sólo pueden resultar plenamente fructíferos cuando el individuo siente el deseo y la necesidad de aprender y, por ende, mejorar su perfil profesional y personal. Si bien ésta puede ser una inquietud intrínseca de los trabajadores, es menester destacar que las organizaciones han de propiciarla y promoverla... Y es precisamente allí donde esta investigación introduce a la Comunicación Organizacional, como factor fundamental de este necesario cambio.

11. RECOMENDACIONES

Tras concluir esta investigación, la autora recomienda tener en consideración las siguientes recomendaciones:

- Aplicar y difundir el instrumento mixto de indagación aquí utilizado para la determinación expedita del IAO y SCO en las Organizaciones con el interés de diagnosticar su situación inmediata en ambos aspectos, como la base de cambios estratégicos que devendrán en procesos de mejora sostenida y mayor rentabilidad.

- Ampliar el alcance de la investigación a otras esferas del ámbito económico y geográfico, pudiendo medirse los efectos registrados en poblaciones laborales de grandes empresas de otras latitudes.

- Ampliar la extracción de información a análisis de mayor alcance estadístico para vislumbrar correlaciones entre otras variables a considerar. Ejemplo: demográficas, socioeconómicas, intelectuales, etc.

- Aplicar las intervenciones de Comunicación Estratégica como parte de programas estructurados, sostenidos en el tiempo y espacio de la realidad organizacional, a fin de percibir los efectos de proyectos de mayor envergadura y profundidad, al tiempo que se acompasa el desarrollo evolutivo de la empresa.

- Involucrar en futuras oportunidades con mayor alcance a grupos de stakeholders radicados en el exoentorno de la organización, ya que en la presente investigación las limitaciones de tiempo tan sólo permitieron hacer leves intervenciones sobre los públicos externos, siendo éstos de interés capital para toda organización.

- Comprender, potenciar y difundir el trascendental rol del Comunicador Organizacional en la estructuración y desarrollo de procesos de Benchmarking en las Organizaciones que Aprenden, como ápice de positivos cambios que conducen a toda empresa a obtener índices de desempeño eficiente.

12. BIBLIOGRAFÍA

Alarico Gómez, Carlos (1998). *Cómo Gerenciar la Imagen Corporativa*. Ediciones Plaint Art, C.A., Venezuela.

Alegre J. y Chiva R En Su Ensayo *"Assessing The Impact Of Organizational Learning Capability On Product Innovation Performance: An Empirical Test*

Álvarez. Karen. *La Importancia De La Comunicación Organizacional En Las Organizaciones Sociales Promoción Y Defensa De Los Derechos Humanos.* El Caso De Fespad. [En Línea] [Citado 3 De Marzo 2012] Disponible En: Http://Www.Razonypalabra.Org.Mx/Anteriores/N32/Kalvarez.Htm

Andrade, Cándido Teobaldo de Souza (1962). *Para Entender Relacoes Públicas.* Luzir. Brasil.

Argyris Y Schon (1978), Mc Gill, Slocum, Y Lei (1992) Nombrado En El Articulo,

Asamblea Nacional De La República Bolivariana De Venezuela (2010). Ley Orgánica Del Sistema Financiero Nacional. Gaceta Oficial N° 39.447, De Fecha 16 De Junio De 2010. Venezuela.

Bael Malle, José Ignacio. *Comunicar Para Crear Valor*. Pamplona: Universidad De Navarra. 2005. 416 P.

Bartoli, Annie. *Comunicación Y Organización*. Barcelona: Paidós Ibérica. 1992. 221 P.

Bateson, Gregory Et. Al., *La Nueva Comunicación*, Barcelona, Editorial Kairós, 1984.

Beckhard Richard. Pritchard Wendy. *Lo Que Las Empresas Deben Hacer Para Lograr Una Transformación Total. Guía Para Crear Y Dirigir El Cambio.* Editorial Norma, 1993

Benchmarking (s.f.) Recuperado el 3 de enero de 2015 de http://www.gerencie.com/benchmarking.html

Berganza María Rosa Y Ruiz José A. (Coordinadores), (2005): *Investigar En Comunicación: Guía Práctica De Métodos Y Técnicas De Investigación Social En Comunicación*, Madrid: Mcgraw-Hill.

Berlo, David K. *El Proceso De La Comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo. 1984. 173 P.

Berry, T. *Cómo Gerenciar La Transformación Hacia La Calidad Total*. México: Mcgraw Hill. 1995

Bmk Benchmark. Showcase 2011. Quito: Bmk *Benchmark*. 26 P.

Bob Guns, *Aprendizaje Organizacional (Conceptos, Procesos Y Estrategias)*, Hitos De Ciencias Económicos Administrativas 2000, 15; 31-39

Bonilla Gutiérrrez, Carlos. *La Comunicación. Función Básica De Las Relaciones Públicas*, Editorial Trillas, España,1994.

Borrell, Francesc, *Comunicar Bien Para Dirigir Mejor*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 Sa, 1996.

Borsotti, Carlos A. (2007). *Temas De Metodología De La Investigación En Ciencias Sociales Empíricas*. Buenos Aires: Miño Y Dávila.

Boxwell, Robert J. (1995), *Benchmarking Para Competir Con Ventaja*, Mcgraw-Hill, Interamericana De España, Madrid.

Bracho Espinel, Francisco (2004), *Benchmarking: Una Herramienta Para Lograr Un Nivel De Excelencia En Las Escuelas De La Gobernación Del Estado Zulia*, Telos, Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, Vol. 6 (2), Pp. 264-280.

Brunet L. El *Clima De Trabajo En Las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico Y Consecuencias*. México: Editorial Trillas. 1999

Camp. Robert C. *Benchmarking*. / Primera Edición ; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A.

Camp. Robert C. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. ASQ Quality Press, 1998.

Campos Villegas, María Cristina *"Comunicación Empresarial. Plan Estratégico Como Herramienta Gerencial"* , Editorial Ecoe, Bogotá: 2007

Canelón S. Agrivalca R. (2006). *La Comunicación Gerencial Como Soporte Estratégico De La Cultura Organizacional: Administrando Valores De Productividad Y Competitividad En Pymes Venezolanas Exitosas*. Trabajo De Grado Para Optar Al Título De Magister En Comunicación Social, Mención Comunicación Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. (Reprografía)

Capriotti, Paul (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial Universidad Mayor. Colección de libros de la Empresa. Chile.

_____ (1999) *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial Ariel. España.

_____ (1992) *La Imagen de la Empresa. Estraegia para una Comunicación Integrada.* Editorial El Ateneo. España.

Castillo. Antonio. *Introducción A Las Relaciones Públicas.* Barcelona: Instituto De Investigación En Relaciones Públicas. 2010. 238 P.

Cees B.M, Van Riel, *Comunicación Corporativa*, Madrid, Editora Prentice Hall, 1997.

Chiavenato, I. *Administración De Recursos Humanos*, Bogota, Mc Graw Hill. 1988.

Clemente, Gurut Ze Int Xaurburu & Balmaseda, Eva Velasco (2010*), El Benchmarking Aplicado A La Gestión De La Innovación*, Revista De Dirección Y Administración De Empresas, Número 17, Pp. 33-46.

Cohen, M. Y Baralla, G (2012). *La Situación De Las Pymes En América Latina.* Editado Por La Fundación Mediterránea. Argentina.

"Comunicación Interna Para Pymes". [En Línea]. [Citado 10 De Marzo 2012]. Disponible En: Http://Www.Ajeasturias.Com/V2/Control/File/Compyte/Herramienta%20comunicacion%20interna.

Crosby, P. *La Organización Permanentemente Exitosa*. México: Mcgraw Hill. 1989

Decreto Con Rango, Valor Y Fuerza De Ley Para La Promocion Y Desarrollo De La Pequeña Y Mediana Industria Y Unidades De Propiedad Social.

Gaceta Oficial De La República Bolivariana De Venezuela N°5.890 Extraordinario. 31 De Julio De 2008.

"Definición de pyme - Qué es, Significado y Concepto" (s.f.) Recuperado el 5 de enero de 2014 de: http://definicion.de/pyme/#ixzz3NiDllK7Z

Del Giorgio Solfa, F. *Benchmarking En El Sector Público: Aportes Y Propuestas De Implementación Para La Provincia De Buenos Aires* (1a Ed.). Villa Elisa: Industry Consulting Argentina. 2012, P. 7.

"El Cliente Y La Empresa". [En Línea] [Citado 18 De Diciembre 2011]. Disponible En: Http://Www.Eumed.Net/Libros/2011a/894/El%20cliente%20y%20la%20empresa.Htm

"El Proceso De La Comunicación". [En Línea]. [Citado 28 De Febrero 2012], Disponible En: Http://Teoriacomunicacion.Zonalibre.Org/Archives/Libro/Unidad%20i.Pdf.

Escant Cortés, María. "Diferencia Entre Comunicación E Información". [En Línea]. [Citado 26 De Marzo 2012] <Http://Www.Gestiopolis.Com/Canales/Gerencial/Articulos/43/Difcominf.Htm

"Estado Del Arte En Aprendizaje Organizacional Apartir De Las Investigaciones Realizadas En Facultades De Psicologia, Ingenieria Industrial Y Administración De Empresas Entre 1992-2002", Delio Ignacio Castañeda Zapata, Universidad Católica De Colombia.

Exaudi. (2011). *Retos Y Estrategias De La Empresa Familiar En Venezuela. Una Aproximación Estadística*. [Folleto].

Fernández Collado Carlos. *"La Comunicación En Las Organizaciones"*, Editorial México: Trillas. (2002)

Fischer, Richard J. (1994), An Overview of Performance Measurement, Public Management (PM), No. 76 (9), pp. 2-8.

García, J. (1998). La Comunicación interna. Madrid: Díaz de Santos

García Mestanza, Josefa et adl. (1999): La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Revista Latina de Comunicación Social, 18. Recuperado el 9 de febrero de 2015 de: http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm

Garrido, Francisco (2001) *Comunicación Estratégica*. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

Garvin, David. *"Crear Una Organización Que Aprende"* (1993). En: *Gestión Del Conocimiento*. Harvard Business Review (2000). Ediciones Deusto. Bilbao, España.

Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México, 1986.

Gómez, María del Carmen (2012), *Auditoría De Comunicación En Las Organizaciones*. Tesis Doctoral. Santiago De Compostela, España

Gordon, Judith. (1998) *Comportamiento Organizacional*.(5ta. Ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Guevara, Liliana; Et Al. *Comunicación Estratégica Para Las Organizaciones*. Quito: Quipus, Ciespal. 2006. 278 P.

Huacuja Leyzaola, Mónica (2014). "Comunicación Estratégica Para Incrementar La Rentabilidad". Recuperado el 2 de enero de 2015 de http://amamex.org.mx/articulos/m_interes6.htm

Hernández D. Gustavo (2012). *Cómo Hacer Un Proyecto De Investigación En Comunicación*. Serie Mapas De La Comunicación; N° 12. Caracas: Ucab - El Nacional

Hernández Elizabeth. "La Organización que Aprende, como marco imprescindible en el éxito empresarial". Recuperado el 5 de enero de 2015 de: http://www.monografias.com/trabajos82/organizacion-que-aprende-exito-empresarial/organizacion-que-aprende-exito-empresarial2.shtml#ixzz3O6JkDZnQ

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández, Collado y Baptista (2010). Metodología de la Investigación - Quinta Edición. México: McGraw Hill.

Igartua, Juan J. (2006). *Métodos Cuantitativos de Investigación en Comunicación*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.

Kreps, G. (1995). *La Comunicación En Las Organizaciones*. En G. Kreps. España: Addison-Wesley Iberoamericana.

Krohling Kunsch, Margarida (2009) *Comunicacao Organizacional*. Volume 1: Histórico. Fundamentos e Procesos. Editorial Saraiva. Brasil.

"La Comunicación en la Empresa". Tipos de Comunicación (s.f.) Recuperado el 28 de diciembre de 2014 de: http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/

LIBAERT, T. (2005). El Plan de Comunicación Organizacional. Como definir y organizar la estrategia de comunicación. México: Limusa.

Manucci, Marcelo (2004) *Comunicación Corporativa Estratégica*. SAF Grupo. Colombia.

Marchante, C.; Pérez, V.; & Sierdera, C. (2000). *Los Acuerdos De Colaboración En El Marco De La Competencia Global*. España, 2000.

Marchitto, Fernando (2001), "Il Benchmarking nella pubblica amministrazione", en Revista: Sistema Previdenza, Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, Año XVIII, No. 202/203, Roma.

Marchis, G. D. (2002). Comunicación Organizacional.

Martínez De Velázco Alberto, *Comunicación Organizacional Práctica*, México, Editorial Trillas. 1995.

Martínez, Miguel (1999) *La nueva ciencia: su desafío lógica y método.* Méjico: Trillas.

Marquéz R. Omar A. (1996). *El Proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales*. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora colección Docencia Universitaria.

Mayo Andrew & Lank Elizabeth. (2000). *Las Organizaciones Que Aprenden.* Barcelona: Ediciones Gestion 2000, S.A.

Morris, Daniel. *"Reingeniería: Cómo Aplicarla Con Éxito En Los Negocios".* Mc Graw Hill, 1994

Nosnik Abraham (1991) "El Análisis de Sistemas de Comunicación en las Organizaciones" En C. Fernández Collado (coord..), *La comunicación en las Organizaciomes.* (pp. 165-194). Editorial Trillas. México.

Obed Delfín. "La comunicación en la organización". Recuperado el 26 de diciembre de 2014 de http://www.monografias.com/trabajos82/comunicacion-organizacion/comunicacion-organizacion2.shtml#ixzz3NhGuXN7W)

Ocampo Villegas, María Cristina ed. (2007). «Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización». Comunicación empresarial (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. p. 292.

Organizaciones que Aprenden (s.f.). Recuperado el 4 de enero de 2015 de http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/658/Organizaciones%20que%20Aprenden.htm

Palacios Maldonado Margarito, "Aprendizaje Organizacional (Conceptos, Procesos Y Estrategias) Hitos De Ciencias Económicos Administrativas" 2000, 15; 31-39,

Paoli, Antonio. *Comunicación E Información*. México: Trillas. 1989. 138 P.

Pernalete, Gustavo "¿Comunican más las empresas de la Venezuela en crisis?" March 14, 2014. Recuperado el 28 de diciembre de 2014 de: http://www.grupodircom.com/redaccion/comunicacion/1487-icomunican-mas-las-empresas-de-la-venezuela-en-crisis.html

Pozo Lite, Marisa Del, (1997).*Cultura Empresarial Y Comunicación Interna Y Su Influencia En La Gestión Estratégica*.: Fragua. Madrid.

Prahalad Y Bettis (1995) Nombrados En La Revista El Aprendizaje Organizacional Desde Una Perspectiva Evolutiva Y Constructiva, Revista De Psicología Vol. XI, Número 001, 2002 Luis Ahumada Figueroa

Rebeil Corella, Maria Antonieta And Ruizsandoval Resendiz, Celia. El Poder De La Comuncación En Las Organizaciones (Spanish Edition). Plaza Y Valdes; 1st Edition (January 5, 2000)

Restrepo Mariluz (2003) "Comunicación, Filo de la Organización", en la revista Razón y Palabra N°34. Disponible en: http://razonypalabra.org.mx / anteriores/n34/mrestrepo.html

Robles Alexis, Interpretación A Los Modelos De Generación Y Gestión Del Conocimiento, Revista Visión General, , 2009.32

Römer Max (1994) *Comunicación Global. El rero gerencial.* Ediciones de la Universidad Católica Andrés Bello. Colección Ayakua. Caracas.

SELA. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. "Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo". (2010). Recuperado el 5 de enero de 2015, de: http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/08/T023600004305-0-Vision_prospectiva_de_las_PYMES.pdf

Senge, Peter. *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Barcelona: Editorial Granica (Grupo Editorial Norma), Colección Management y contexto, 1999, pp. 494.

Serna Humberto (1997) *Planeación Y Gestión Estratégica*. 3r Editores Ltda. Bogotá

Spendolini. Michael J. (1994) *Benchmarking*, Primera Edición. Grupo Editorial Norma.

Thévenet M. (1992) *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos;

Thomas J. Peters Y Robert H. Waterman Jr. (1982) "En Busca De La Excelencia".

Tinajero, Santiago (2012). *Comunicación Integral, El Nuevo Aliado De La Empresa De Hoy.* Quito.

Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascabio (2005). *Comunicación Estratégica. Vivir en un Mundo de Señales*. Editorial Taurus. Chile.

Trelles, I. Y Barreiro P. En "La Comunicación En La Administración Empresarial" En Revista Espacio # 2, La Habana, 2000.

Trelles I. Conferencia En La Facultad De Comunicación, Universidad De La Habana, Noviembre 2002.

Toussaint, Florence (1997). *Crítica De La Información De Masas*. México: Trillas. 32p

Universidad Católica Andrés Bello (2009) Líneas De Investigación/Áreas De Interés Del Programa De Postgrado En Comunicación Social Y Publicidad, Ucab, Caracas: Autor.

Universidad Central Del Ecuador. Facultad De Comunicación Social. Plan Director De La Carrera. Quito: Facso. 2003. 78 P.

Uscanga, María Teresa. Garcia, Arturo. "Desarrollo Y Comportamiento De La Motivación En El Trabajo". [En Línea]. [Citado 26 De Enero 2012]. Disponible En: Www.Eumed.Net/.

Váldes, Clemente. "La Motivación". [En Línea]. [Citado 10 De Marzo 2012]. Disponible En: Http://Www.Gestiopolis.Com/Canales5/Rrhh/Lamotici.Htm

Van Riel, Cees (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.

Vásquez, Miguel. "La Comunicación En La Gestión De Crisis". Texto Base Del Módulo Xiii, Comunicación En La Gestión De Crisis. Maestría En Dirección De Comunicación Empresarial E Institucional. Udla. 2011. 99 P.

Vinueza, Nancy. "Comunicación Empresarial Y Manejo De Crisis Empresarial De Ep Petroecuador En El Caso Gaspetsa". Tesis Previa A La Obtención Del Título De Licenciada En Comunicación Social. Quito: Universidad Central Del Ecuador. Facultad De Comunicación Social, 2012. 119 P.

Vroom, Víctor, Deci, Edward. (1979). *Motivación Y Alta Dirección*. Trillas. 367 P. México.

Yepes, Fanny. El *Desarrollo Humano Y El Éxito De Las Organizaciones.* Instituto De Liderazgo. Instituto Fes De Liderazgo. 1999. 109 P. Cali.

Zapata A. Modulo "Especialización En Gerencia", Usco, 2000

Zepeda F. (1999). *Psicología Organizacional*, Addison Wesley Longman. México.

Las imágenes insertadas fueron tomadas de http://images.google.com.co

13. ANEXOS

ANEXO I. CARTA DE PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO
FUENTE: Creación propia

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ÁREA DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGAMA DE MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD

Caracas, marzo de 2015

Estimado colaborador:

El presente cuestionario se presenta en el marco del Trabajo de Grado para obtener el título de Magíster en Comunicación Social, Mención Comunicación Organizacional de quien suscribe, con el fin de evaluar la Función de la Comunicación Organizacional, en ciertos procesos de aprendizaje y mejora continua, ocurridos en Pequeñas y Medianas empresas venezolanas en la actualidad.

Por tal motivo, es de gran importancia obtener su cooperación en responder algunas preguntas. El proceso será breve, ya que este instrumento está diseñado para contestarse en 25 minutos. Sus respuestas serán confidenciales. Las opiniones de todos los encuestados serán reportadas estadísticamente en un documento de investigación profesional, sin embargo, nunca se reportarán datos individuales.

Se agradece que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. En él no hay respuestas correctas e incorrectas. Sólo lea cada pregunta y seleccione la opción que más se ajuste a su criterio.

¡Muchas Gracias por su valioso aporte!

Lic. Mary Bustos Carbajal
Esp. Comunicación Organizacional

ANEXO II. "MODELO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓNES INTEGRALES EN LA ORGANIZACION".
(Creación Propia, adaptación de Gómez, 2012:163)

10. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=De acuerdo 4=Totalmente de acuerdo

10.1- COMUNICACIÓN/INFORMACIÓN	1	2	3	4
1.- ¿La información que te proporciona tu jefe es oportuna?				
2.- ¿La información que te proporciona tu jefe es clara?				
3.- ¿La información que te proporciona tu jefe es suficiente?				
4.- ¿La información que te proporciona tu jefe es creíble?				
5.- ¿La información que te proporciona tu jefe es formal?				
6.- ¿La información que te proporciona tu jefe es periódica?				
7. ¿La información que te proporciona tu jefe permite la interacción?				
8.- ¿La información que te proporciona tu jefe es asertiva?				
10.2.- COMUNICACIÓN/CULTURA	1	2	3	4
9.- ¿La organización te difunde la historia?				
10.- ¿La organización te fomenta la práctica de valores?				
11.- ¿La organización te difunde las políticas?				
12.- ¿La organización goza de credibilidad?				
13.- ¿La organización te fomenta la formalización?				
14.- ¿La organización te fomenta los ritos?				
15.- ¿La organización te fomenta la capacitación?				
16.- ¿La organización te respeta las creencias?				

10.3.- COMUNICACIÓN/COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4
17.- ¿La organización te promueve la motivación?				
18.- ¿La organización promueve el liderazgo?				
19.- ¿La organización te promueve la toma de decisiones?				
20.- ¿La organización te promueve la cultura?				
21.- ¿La organización te promueve las políticas claras?				
22.- ¿La organización te promueve la comunicación eficaz?				
23.- ¿La organización te promueve el cambio/innovación?				

10.4.-COMUNICACIÓN/EXTERNA	1	2	3	4
24.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con los medios?				
25.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con el gobierno?				
26.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con proveedores?				

27.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con clientes?				
28.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con tu familia?				
30.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con la comunidad?				
31.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con la sociedad internacional?				

10.5.- COMUNICACIÓN/INFRAESTRUCTURA	1	2	3	4
32.- ¿La organización cuenta con edificios, oficinas?				
33.- ¿La organización cuenta con equipo de cómputo?				
34.- ¿La organización cuenta con mobiliario?				
35.- ¿La organización cuenta con espacios físicos?				
36.- ¿La organización cuenta con medios de comunicación?				
37.- ¿La organización cuenta con redes internas (Intranet)?				
38.- ¿La organización cuenta con vehículos, transporte?				

10.6.- COMUNICACIÓN /RESPONSABILIDAD SOCIAL	1	2	3	4
39.- ¿La organización promueve el comportamiento ético?				
40.- ¿La organización promueve uso de las normas?				
41.- ¿La organización promueve la práctica de valores?				
42.- ¿La organización promueve la responsabilidad laboral?				
43.- ¿La organización promueve la contribución con la sociedad?				
44.- ¿La organización promueve la conservación del ambiente?				
45.- ¿La organización promueve la ayuda mutua?				

10.7.-COMUNICACIÓN/INTERPERSONAL	1	2	3	4
46.- ¿Tu jefe promueve la empatía?				
47.- ¿Tu jefe promueve las normas?				
48.- ¿Tu jefe promueve la toma de decisiones?				
49.- ¿Tu jefe promueve los valores?				
50.- ¿Tu jefe promueve el liderazgo?				
51.- ¿Tu jefe promueve el trabajo de equipo?				
52.- ¿Tu jefe promueve la accesibilidad?				
53.- ¿Tu jefe promueve la asertividad?				

10.8.-COMUNICACIÓN/CAMBIO	1	2	3	4
54.- ¿La organización te informa oportunamente del cambio de directivos?				
55.- ¿La organización te informa oportunamente de situaciones de conflicto laboral?				
56.- ¿La organización te informa oportunamente del cambio de políticas?				
57.- ¿La organización te informa oportunamente de rotación de				

personal?				
58.- ¿La organización te informa oportunamente de finanzas poco sanas?				
59.- ¿La organización te informa oportunamente de siniestros?				
60.- ¿La organización te informa oportunamente de cierre de áreas?				

10.9.-COMUNICACIÓN/NUEVAS TECNOLOGÍAS	1	2	3	4
61.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radio, celular, etc. es oportuna?				
62.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radio, celular, etc. es clara?				
63.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radios, celular, etc. es en cantidad suficiente?				
64.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales web, e-mail, radios, celular, etc. es creíble?				
65.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales: web, e-mail, radios, celular, etc. es con inmediata conectividad?				
66.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales: web, e-mail, radios, celular, etc. es periódica?				
67.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales: web, email, radios, celular, etc. es con amplia cobertura?				

10.10.-COMUNICACIÓN/FINANZAS	1	2	3	4
68.- ¿La organización te informa sobre inversión en medios de difusión?				
69.- ¿La organización te informa sobre inversión en relaciones con los clientes?				
70.- ¿La organización te informa sobre estabilidad financiera?				
71.- ¿La organización te informa sobre pagos oportunos?				
72.- ¿La organización te informa sobre inversión en infraestructura?				
73.- ¿La organización te informa sobre ingresos?				
74.- ¿La organización te informa sobre egresos?				
75.- ¿La organización te informa sobre estímulos al personal?				

10.11.-COMUNICACIÓN/IMAGEN	1	2	3	4
76.- ¿Consideras que la organización tiene una publicidad?				
77.- ¿Consideras que la organización tiene una marca?				
78.- ¿Consideras que la organización tiene un producto?				
79.- ¿Consideras que la organización presta un servicio?				
80.- ¿Consideras que la organización tiene una infraestructura?				
81.- ¿Consideras que la organización tiene un mensaje?				
82.- ¿Consideras que la organización tiene unas relaciones con los clientes?				

83.- ¿Consideras que la organización tiene unas relaciones con los medios?				

10.12.-COMUNICACIÓN/GRUPAL	1	2	3	4
84.- ¿La organización promueve el liderazgo de grupo?				
85.- ¿La organización promueve el uso de normas grupales?				
86.- ¿La organización promueve el estatus de grupo?				
87.- ¿La organización promueve los grandes grupos?				
88.- ¿La organización promueve la composición de grupos?				
89.- ¿La organización promueve la orientación a las tareas?				
90.- ¿La organización promueve la toma de decisiones grupales?				
91.- ¿La organización promueve la cohesión de los grupos?				

10.13.-COMUNICACIÓN/LOGÍSTICA	1	2	3	4
92.- ¿La organización y/o jefe promueve el orden en tu trabajo?				
93.- ¿La organización y/o jefe promueve la información a todos los niveles?				
94.- ¿La organización y/o jefe promueve puntualidad en la entrega de productos?				
95.- ¿La organización y/o jefe promueven la claridad de mensajes?				
96.- ¿La organización y/o jefe promueve oportunidad en la información?				
97.- ¿La organización y/o jefe promueve resultados de calidad?				
98-¿La organización y/o jefe promueve innovaciones para mejora continua?				
99.- ¿La organización y/o jefe promueve cero errores?				

ANEXO III. CUESTIONARIO: "MODELO COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE" (Mayo y Lank, 2000: 203)

1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

1.1 Definiendo la Organización que Aprende que quiere conseguir

	Puntuación %
¿Tiene su empresa una plantilla que describa las características del tipo de Organización que Aprende que querría ser?	
¿Tiene su organización un marco o un plan de implementación práctica para conseguir el estado deseado?	

1.2 Creando ventaja para los clientes

¿Se compara con los mejores competidores en innovación en beneficio del cliente?	
¿Realiza su empresa encuestas regulares para conocer las percepciones de los clientes de la respuesta a sus necesidades?	
Cuando son viables, ¿anima su organización las asociaciones con clientes para el aprendizaje mutuo?	

1.3 Creando ventaja para los empleados

¿Responden los empleados positivamente a través de encuestas de opinión u otros métodos de comunicación	

sobre sus perspectivas de los procesos de aprendizaje y sobre cómo les ayudan?	
¿Se consideraría a su empresa como un lugar preferible para trabajar?	
Cuando alguien abandona la empresa voluntariamente, ¿es extraño que dé razones como la falta de oportunidades de crecimiento?	

1.4 Creando ventaja para los accionistas

¿Está estructurada su organización de forma que estimula la libertad y asumir riesgos, y minimiza las capas de dirección que añaden poco valor?	
¿Puede mostrar una mejora continua de la productividad en todos sus grupos de empleados?	
¿Busca y cuantifica su empresa los costes derivados de duplicación y superposición innecesaria?	
¿Son las habilidades y las capacidades de su gente tales que son buscadas por las otras organizaciones?	

1.5 Entendiendo la competencia central

¿Ha evaluado sistemáticamente su organización sus competencias centrales y se utilizan éstas en la planificación estratégica?	
¿Evalúa su empresa todos los planes estratégicos en términos de la capacidad humana a entregar?	

1.6 Políticas claras

¿Tiene un informe de política definido que respalde específicamente el desarrollo de una Organización que Aprende?	
¿Comunica claramente a todos los empleados las formas en que fomentará y creará tal desarrollo?	

Puntuación media % de política y estrategia: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

2. LIDERAZGO

2.1 Desarrollo del liderazgo

	Puntuación %
¿Proporciona su organización la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo a cualquier persona que las requiera, sin tener en cuenta su posición jerárquica?	

2.2 Siendo visionario

¿Tienen los líderes de su empresa una visión clara y compartida de hacia dónde va la misma?	
¿Se ha desarrollado dicha visión con el paso del tiempo y con el inpút de muchos miembros de la organización, desde todos los niveles?	
¿Se comunica eficazmente dicha visión a todo aquél dentro de su esfera de influencia, utilizando procesos de comunicación bidireccional?	

2.3 Siendo arriesgado

¿Asumen sus líderes riesgos calculados?	
¿Aprenden de los errores y comparten ese aprendizaje con los demás?	
¿Fomentan el diálogo creativo y la proposición de ideas innovadoras y arriesgadas?	
¿Fomentan la experimentación?	

2.4 Aprendiendo

¿Establecen los líderes de su organización un ejemplo revisando y compartiendo constantemente los puntos de aprendizaje de las distintas experiencias?	
¿Aprueban los retos y desafíos?	
¿Tiene cada líder de su empresa un plan de desarrollo personal?	

2.5 Potenciando

¿Fijan los líderes de su organización una dirección clara en la que la gente tiene libertad para determinar cómo es mejor lograr los objetivos?	
¿Asumen los líderes sólo tareas que no se pueden enviar a los niveles más cerca nos al cliente?	
¿Fomentan la independencia de actuación y desaprueban activamente el com portamiento dependiente?	
¿Confían en que la gente sea competente y asumen que siempre intentará darlo todo?	

2.6 Entrenando

Invierten los líderes de su organización un tiempo significativo en entrenar a los demás? ¿Piden entrenamiento para ellos mismos?	

2.7 Colaborando

¿Colaboran eficazmente los líderes de su organización con sus homólogos?	
¿Buscan relaciones simbióticas, en las que ambas partes salen ganando, en lugar de relaciones de parasitismo, en las que uno gana y otro pierde?	
¿Son hábiles gestionando fusiones y alianzas?	
¿Invierten tiempo en trabajar en red interna y externamente para conseguir contactos y aprender de los demás?	

2.8 Medidas de la actuación

¿Están siendo medidos los líderes de su organización según medidas empresariales tanto cualitativas como cuantitativas?	

2.9 Criterio de promoción

¿Demuestra claramente la gente que es ascendida a puestos de	

liderazgo las características del líder de la Organización que Aprende?	
¿Ha establecido un marco de desarrollo de la dirección que se centre en incrementar el valor personal y que esté claramente comprendido por todo el mundo?	
¿Reconocen los máximos líderes de su empresa la necesidad de articular y respaldar un nuevo perfil de cualidades de liderazgo?	
¿Invierte la organización en un método planificado y específico para el desarrollo de la dirección en las personas con elevado potencial?	
¿Se recluta gente del exterior para cubrir puestos seleccionados y traer nuevas perspectivas?	

Puntuación media % de liderazgo: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

3. PROCESOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Evaluación de la actuación y feedback

	Puntuación %
¿Es el proceso de evaluación y discusión de la actuación uno que fomenta la entrada de datos de todas las fuentes relevantes para ayudar al desarrollo personal?	
¿Piensa la mayoría de directores y de staff que la cultura respalda un feedback abierto?	
¿Posee el individuo la propiedad principal del feedback?	
¿Existe una flexibilidad de elección en el enfoque al feedback de la actuación, en función de las preferencias y de la disposición personal?	

3.2 Planes de aprendizaje

¿Tienen los individuos de todos los niveles un plan de aprendizaje del que sean propietarios, y que cubra conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia?	
¿Especifican dichos planes los objetivos de aprendizaje y utilizan un abanico de soluciones de aprendizaje para alcanzarlos?	

¿Se revisan y renuevan regularmente?	

3.3 Describiendo papeles

¿Tienen todos los papeles en la organización un conjunto de responsabilidades especificadas en lugar de una serie de tareas?	
¿Tiene cada papel un perfil de los conocimientos, las habilidades las actitudes y la experiencia que le son apropiados, dividido claramente en criterio de entrada y oportunidades de aprendizaje?	

3.4 Selección

¿Es un aspecto clave de la selección para los puestos la equiparación del criterio básico con los requisitos de experienciade los planes de aprendizaje personal?	

3.5 inducción

¿Tienen los nuevos trabajadores y aquéllos que cambian de puesto programas de inducción profesional individuales que operen a partir de sus necesidades de aprendizaje?	
Siempre que es viable, ¿se hace lo mismo para los nuevos equipos?	

3.6 Gestión de recursos

¿Tiene una definición clara de las habilidades y puestos que deberían ser recursos básicos para dar a su empresa una ventaja competitiva única?	
¿Dispone de recursos asociados que se identifiquen y se compartan en el éxito de la organización?	
¿Ayuda a sus recursos de media jornada en su aprendizaje continuo?	
¿Tiene una estrategia continua para adquirir gente nueva, tanto en términos de gente joven como de una alimentación premeditada de nuevas ideas a todos los niveles?	

3.7 Gestión de carreras

¿Tiene su organización "familias de puestos" que subrayen los requisitos básicos de entrada de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia para las fases de valor incremental?	
¿Pueden acceder a ellas los individuos con el propósito de planificar su propia carrera?	
¿Son apropiados los sistemas utilizados para la planificación de sucesiones y la puntuación de potenciales para la Organización que Aprende que le gustaría tener?	

3.8 Recompensas

¿Tiene su empresa un sistema de remuneración que recompense el aprendizaje continuo y su aplicación en lugar de los trabajos fijos?	
¿Tiene una visión clara de lo que se debería recompensar por la paga base y lo que se debería por una bonificación variable?	

3.9 Recompensas no económicas

¿Tiene esquemas de premios que reconozcan los logros en aprendizaje que son valorados por los beneficiarios y respetados por sus colegas?	
¿Tiene su organización premios a la innovación que sean prestigiosos y estén valorados?	
¿Utiliza su empresa experiencias de aprendizaje especiales como parte de la cartera de recompensas?	

3.10 Encuestas de opinión

¿Utiliza su organización regularmente encuestas de opinión de los empleados que le permitan seguir la evolución de los cambios culturales?	
¿Incluye el cuestionario cuestiones que respalden cambios concretos destinados a conseguir una mejor Organización que Aprende?	

3.11 Planificación de habilidades

¿Tiene cada parte de su empresa herramientas de diagnóstico adecuadas para emparejar capacidades con exigencias del negocio?	
¿Tiene un proceso de planificación estratégica que identifique y defina las capacidades de recursos humanos necesarias para el éxito?	
¿Existe un proceso sistemático para la planificación de habilidades que derive de un plan empresarial hacia unos planes de desarrollo individual y del equipo?	
¿Se incluyen las necesidades de inversión en habilidades en el plan empresarial final?	

3.12 Procesos generales

Mirando a todos los procesos clave de su empresa que afecten a los empleados:	
¿Fomentan en lugar de castigar la experimentación y el asumir riesgos?	
¿Sitúan la toma de decisiones tan cerca de la zona de impacto de las mismas como sea posible?	
¿Confían en que la gente utilice los recursos de la organización prudentemente?	
¿Fomentan que se comparta en lugar de reforzar los límites tribales?	

Puntuación media % de procesos de dirección de personal: _____
Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

4. EL USO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

4.1 Utilizando el "groupware"

	Puntuación %
¿Motiva su organización a sus equipos para que aprovechen las aplicaciones groupware para un trabajo más eficaz?	

¿Ha aprovechando la tecnología de la información para respaldar el compartir conocimiento novedoso?	

4.2 Memorias organizacionales

¿Tiene medios para captar conocimiento en bases de datos accesibles por todos los trabajadores?	

4.3 Bases de datos de habilidades

¿Posee su organización una base de datos de habilidades?	
¿Le capacita dicha base de datos para listar las necesidades de aprendizaje o desarrollo además de las habilidades adquiridas?	
¿Se utiliza regularmente para llevar a equipos temporales a tratar los requisitos del cliente?	
¿Le permite ensamblar equipos de gente de diferentes partes de la organización?	

4.4 Disponibilidad y acceso a la información

¿Pone la infraestructura y fomenta el uso de los tablones electrónicos para facilitar que se compartan conocimientos a través de la organización?	
¿Se toma el compartir información suficientemente en serio como para invertir en una persona o un equipo responsable de que este proceso se lleve a cabo?	

4.5 Tecnología para el aprendizaje

¿Utiliza enfoques multimedia, y otros basados en la tecnología, para su organización, donde sean la solución eficaz en costes?	
¿Tiene centros de recursos de aprendizaje disponibles por todos los empleados?	

4.6 Explorando opciones

¿Pone a disposición de la gente de su organización Guías de Opciones de Aprendizaje o Guías de Opciones de Carreras	

5. UNA CULTURA DE APOYO

5.1 Apoyo explícito al aprendizaje

	Puntuación%
¿Tiene la empresa un enfoque hacia el aprendizaje definido y comunicado?	
¿Está la cultura de su organización respaldando explícita o implícitamente un abanico de comportamientos de aprendizaje?	

5.2 Conjuntos de valores

¿Tiene un conjunto de valores que incluya: - un compromiso con el aprendizaje constante de las personas y de los equipos? - compartir conocimientos y experiencia en la organización en beneficio de todos? - el deseo de ser una Organización que Aprende competitiva?	

5.3 Un lenguaje del aprendizaje

¿Existe un lenguaje habitual sobre capacidad que satisfaga las necesidades de su organización, y que sea utilizado a través de los procesos relevantes de dirección de personal?	
¿Tiene el término "aprendizaje" un uso corriente, y es utilizado de forma que las prácticas de aprendizaje correctas estén respaldadas?	

5.4 Lo que los jefes dicen y hacen

Cuando los tiempos son duros o cuando las presiones financieras de fin de año son elevadas, ¿se sigue protegiendo al presupuesto en aprendizaje?	
¿Muestran preocupación los máximos líderes por el nivel de recursos y de inversión en aprendizaje en relación a la competencia?	
¿Mueven a los especialistas de la organización a explorar nuevas formas de aprender?	

¿Buscan oportunidades de mencionar la importancia de un aprendizaje compartido continuo en discursos, cartas, hojas informativas de la empresa o en otros medios de comunicación?	
¿Incluyen artículos relacionados con los logros en aprendizaje en los esquemas de fijación de objetivos y de recompensa?	

5.5 Comportamientos "correctos"

¿Tiene una comprensión compartida de los comportamientos que respaldan y de los que no respaldan un clima de aprendizaje continuo?	
¿Utiliza esto para chequear de vez en cuando si los empleados creen que realmente se da apoyo a tales comportamientos?	
¿Se discuten los comportamientos que van claramente en contra de lo concertado con el individuo en cuestión?	

5.6 Tiempo y dinero

¿Estimula su organización a la gente a invertir tiempo en actividades de aprendizaje continuo y relacionado con el trabajo?	
¿Hay un presupuesto definido de aprendizaje para el nivel más inferior de la jerarquía de la organización?	
¿Se contempla el presupuesto de aprendizaje como una inversión clave y que no se puede canjear?	

5.7 Propiedad del aprendizaje

¿Está claro para todos los individuos que todos necesitan ser propietarios de su aprendizaje?	
¿Enfatizan y potencian los procesos de apoyo tal propiedad?	
¿Hay un líder de programas y defensor organizacional de los principios de la Organización que Aprende?	

5.8 Compartir conocimientos y experiencia

¿Tiene su empresa un equipo de "gestión del conocimiento" con un director respetado y eficaz?	

¿Sabe cada individuo que se espera que acceda a una biblioteca de datos y experiencias de la organización?	
¿Está establecido a través de su organización un proceso para que la gente comparta su aprendizaje a través de la contribución a una base de datos o biblioteca adecuada?	

Puntuación media % de la cultura: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

6. APRENDIZAJE PERSONAL

6.1 Fomentando la disponibilidad de empleo

	Puntuación %
¿Se comenta en su organización de forma abierta el concepto de incrementar la capacidad de la gente de atraer nuevos contratos (disponibilidad de empleo)?	
¿Es uno de sus objetivos organizacionales ofrecer desafíos y oportunidades para incrementar la reputación de los trabajadores a largo plazo?	

6.2 Entendiendo los estilos de aprendizaje

¿Ofrece su organización facilidades para valorar sus propios estilos de aprendizaje?	
¿Atiende a los diferentes estilos de aprendizaje en las oportunidades de desarrollo que ofrece?	

6.3 De formar a aprender

¿Se centra su organización en el aprendizaje y en sus vinculaciones a la actuación en lugar de simplemente en la formación?	

6.4 Abanico de opciones de aprendizaje

¿Están los empleados al corriente de un abanico de opciones de desarrollo, y las está utilizando?	

¿Están fomentando los directores de su empresa un amplio abanico de enfoques para el desarrollo del personal?	
¿Les respalda su organización con algún tipo de Guía de las Opciones de Aprendizaje?	

6.5 Aprendizaje fortuito

¿Se acepta y fomenta en su organización el dedicar tiempo a reflexionar acerca de las lecciones aprendidas?	
¿Se comparten las lecciones aprendidas con los demás?	
¿Se estimula a los empleados a poner en duda al statu quo?	
¿Tienen lugar cambios como consecuencia de ello?	

6.6 Aprendiendo de la vida

¿Se tiene en cuenta para las decisiones de reclutamiento al aprendizaje disponible a partir de actividades extralaborales?	
¿Se estimula a los trabajadores a que se impliquen en actividade fuera del trabajo?	
¿Se reconocen y comentan dichas actividades en la organización de trabajo?	

6.7 Aprendizaje en acción

¿Utiliza su organización el aprendizaje en acción para desarrollar las personas y el negocio?	

6.8 Aprendizaje autogestionado

¿Tiene su empresa procesos de apoyo al aprendizaje autogestionado?	
¿Hay una comprensión compartida de la dirección hacia la que tiende el negocio, en la que la gente pueda desarrollar sus habilidades?	
¿Son sus directores o líderes modelos a imitar de aprendizaje autogestionado?	

6.9 Todos entrenando

¿Considera toda la gente de su empresa que el entrenamiento es una parte integrante de su papel?	
¿Recompensa el comportamiento orientado al entrenamiento?	
¿Contribuyen un grupo de gente de toda la organización, incluyendo directores de líneas, a los eventos de formación/ aprendizaje?	
¿Existen muchas redes de trabajo o grupos de interés especial que se reúnan para aprender los unos de los otros?	

6.10 Cuestionando y desaprendiendo

¿Está la gente de su empresa preparada para cambiar o eliminar las "vacas sagradas", aquello que está profundamente arraigado a la empresa como producto de su historia?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje personal: _____
Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

7. APRENDIZAJE DE EQUIPO

7.1 Utilizando los equipos

	Puntuación %
¿Reconoce explícitamente su organización el valor del trabajo en equipo? Por ejemplo, ¿Se otorgan premios de mejora de la calidad y otros mecanismos visibles de reconocimiento a equipos, aparte de a personas?	
¿Incluye su proceso de fijación de objetivos la posibilidad de fijar objetivos de equipo, no sólo objetivos individuales?	
¿Incluye su criterio para la promoción las habilidades individuales de trabajo en equipo?	

7.2 Utilizando los equipos para el aprendizaje

¿Se toman en consideración las oportunidades de aprendizaje a la hora de formar equipos?	

7.3 Aprendiendo juntos

¿Dedican tiempo los equipos de su empresa a revisar los puntos de aprendizaje que se extraen de las experiencias que tienen como grupo?	
¿Se almacenan de alguna forma estos puntos y se comparten con los demás?	

7.4 Eficacia de equipo

¿Disponen de apoyo facilitador los equipos que revisan la eficacia de sus procesos?	

7.5 Equipos heterogéneos

¿Invierte su organización en el desarrollo de una sensibilidad intercultural y de las habilidades relacionadas para respaldar los equipos "sin límites"?	
¿Involucra a gente de fuera clientes, suministrados, quizás competidores- en sus actividades internas?	
La gente que está implicada en un trabajo de equipo con gente de fuera, ¿trae las cosas que aprende de ellos a la organización?	

7.6 Redes de apoyo

¿Apoya y fomenta su empresa las redes informales?	
¿Existe un mecanismo para captar y compartir la información y el conocimiento que se construye a partir de esas redes?	

7.7 Comunidades de trabajo: gente con intereses comunes

¿Se reconoce que las comunidades de trabajo han añadido valor a los individuos que han estado en ellas?	
¿Se facilita o fomenta el contacto entre miembros de una comunidad de trabajo?	
¿Se tienen en cuenta sus necesidades de desarrollo como comunidad de trabajo?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje de equipo: _____
Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

8. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

8.1 Estructuras organizacionales

	Puntuación %
Su estructura organizacional, ¿está centrada en maximizar la respuesta al cliente, la innovación y el aprendizaje?	
¿Fomenta el trabajo en equipo e inhibe los límites tribales y funcionales siempre que es posible?	
Las funciones de apoyo, ¿ofrecen servicios, comparten información y añaden valor?	
Donde hay límites en la estructura, ¿son transparentes, y son mecanismos para que tenga lugar el diálogo (tanto formal como informal) a lo largo de ellos?	

8.2 Compartir mejores prácticas

¿Tiene su empresa, para cada proceso centrado en el cliente, formas de recoger y distribuir información en todos los niveles, para su interpretación colectiva?	
¿Dispone de una variedad de mecanismos para compartir mejor es prácticas en cada área de las actividades de la organización?	
¿Es normal en su organización que la gente joven tenga tutores y guías que les ayuden en su aprendizaje acerca de la organización, de cómo funciona, y de cómo alcanzar sus metas?	

8.3 Haciendo benchmark

¿Existe una metodología sistemática de benchmarking que opere constantemente por toda la organización?	
¿Incluye benchmarks internos, competitivos, funcionales y de procesos?	
¿Hay un patrocinio de los superiores y una dirección de programas?	

¿Está supuesto en las expectativas de todo departamento, equipo o individuo que aprender del benchmark es un modo de vida normal, y como consecuencia se reajustan regularmente los objetivos a lograr?	
¿Hay benchmarks específicos relacionados con el aprendizaje?	

8.4 Aprendiendo de fusiones y adquisiciones

¿Dispone de una lista de chequeo para las "diligencias oportunas" a utilizar en caso de fusión, adquisición o alianza, que realice una evaluación del posible socio en comparación con las características de una Organización que Aprende?	
¿Tiene su empresa un enfoque sistemático que respete y absorba/disemine el aprendizaje acumulado del nuevo socio?	
¿Estaría preparada su organización para reorientar su estrategia, su estructura, sus sistemas y su cultura como consecuencia de la nueva asociación?	

8.5 Exploración externa

¿Tiene su organización un proceso creíble para examinar las tendencias externas que afecten a su negocio?	
¿Hay un mecanismo para compartir dichos descubrimientos entre los más influyentes y para aprender conjuntamente sobre las implicaciones del cambio?	
¿Se lleva a cabo la planificación estratégica como experiencia de aprendizaje compartida?	

8.6 Aprendizaje colectivo

¿Se asegura su empresa de que regularmente tengan lugar eventos "educacionales" para grupos adecuados a lo largo de los límites organizacionales internos?	
¿Busca su organización oportunidades para resolver los problemas colectivamente?	
¿Celebra eventos para aprender conjuntamente nuevas capacidades?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizajeorganizacional:_____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

9. VALORANDO EL APRENDIZAJE

9.1 Aprendizaje y cómputo de beneficios y pérdidas

	Puntuación %
¿Vincula su organización los planes de ingresos con la capacidad que se necesita para realizarlos?	
¿Examina su empresa los ingresos perdidos y los relaciona con la falta de conocimientos, habilidades, actitudes o experiencia en los individuos, o a un uso organizacional ineficaz de las mismas?	
¿Puede su organización evaluar y hablar de los costes que surgen de aspectos de ineficacia como una Organización que Aprende?	
¿Busca y cuantifica su organización los costes derivados de la duplicación y el solapamiento innecesarios?	

9.2 Factores y desventajas

¿Trata su organización a su gente visiblemente como activos, y muestra la preocupación para que estén siempre al alza y no se devalúen?	
¿Evalúa su organización sus desventajas humanas periódica y sistemáticamente?	

9.3 Calculando el valor añadido por el aprendizaje

¿El sistema de contabilidad mide el valor añadido de la gente y de los equipos?	
¿Se realizan intentos de estimar la amortización de la inversión en actividades de aprendizaje?	

9.4 Curvas de aprendizaje eficaces

A la hora de planificar cambios en la empresa, ¿se incluyen sistemáticamente las necesidades de aprendizaje del nuevo equipo de forma que se saque provecho de los conocimientos y de la experiencia ya disponible en la organización?	

Puntuación media % de valorar el aprendizaje: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

ANEXO VI. HERRAMIENTA PARA EL CÁLCULO DEL INDICE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (IAO) (Mayo y Lank, 2000: 222)

ÍNDICE DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

	A resultado	B ideal	C separación
Politica y Estrategia			
Liderazgo			
Procesos de dirección de personal			
Tecnología de la Información			
Cultura de Apoyo			
Aprendizaje personal			
Aprendizaje de equipo			
Aprendizaje organizacional			
Valorar el aprendizaje			
INDICE DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE		1.000	

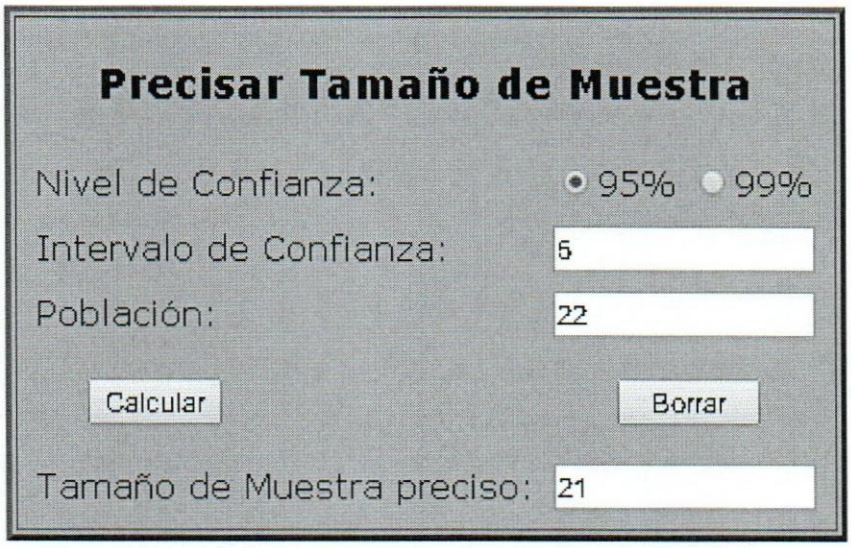
ANEXO V. HERRAMIENTA PARA EL CÁLCULO DEL STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (SCO) (Creación propia)

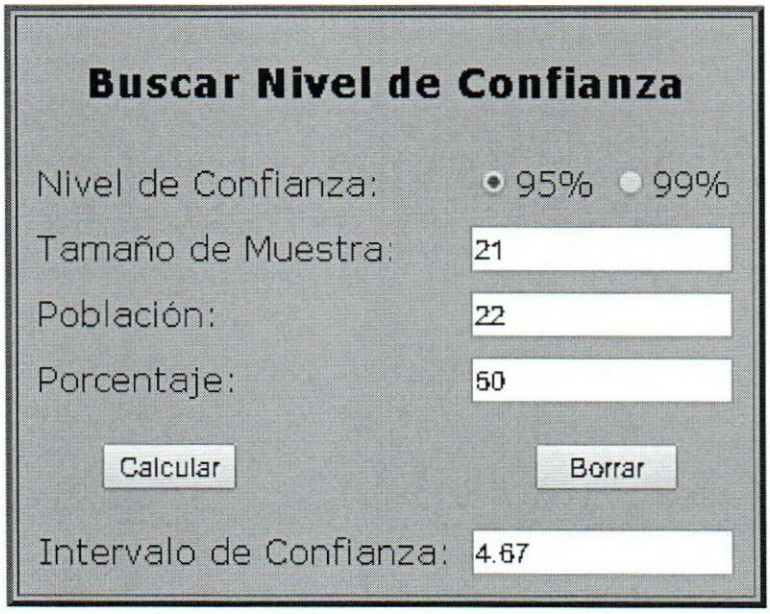
	Pésima	Deficiente	Buena	Excelente
	1	2	3	4
10.1- COMUNICACIÓN/INFORMACIÓN				
10.2.- COMUNICACIÓN/CULTURA				
10.3.- COMUNICACIÓN/COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL				
10.4.-COMUNICACIÓN/EXTERNA				
10.5.- COMUNICACIÓN/INFRAESTRUCTURA				
10.6.- COMUNICACIÓN /RESPONSABILIDAD SOCIAL				
10.7.-COMUNICACIÓN/INTERPERSONAL				
10.8.-COMUNICACIÓN/CAMBIO				
10.9.-COMUNICACIÓN/NUEVAS TECNOLOGÍAS				
10.10.-COMUNICACIÓN/FINANZAS				
10.11.-COMUNICACIÓN/IMAGEN				
10.12.-COMUNICACIÓN/GRUPAL				
10.13.-COMUNICACIÓN/LOGÍSTICA				
TOTALES				
STATUS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL				

ANEXO VI. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

EMPRESA: PIZZERÍA Y RESTAURANT TATATO.

Fuente: The Survey Systems Recuperado el 5 de marzo de 2015, de http://www.surveysoftware.net/sscalce.htm#terminologye

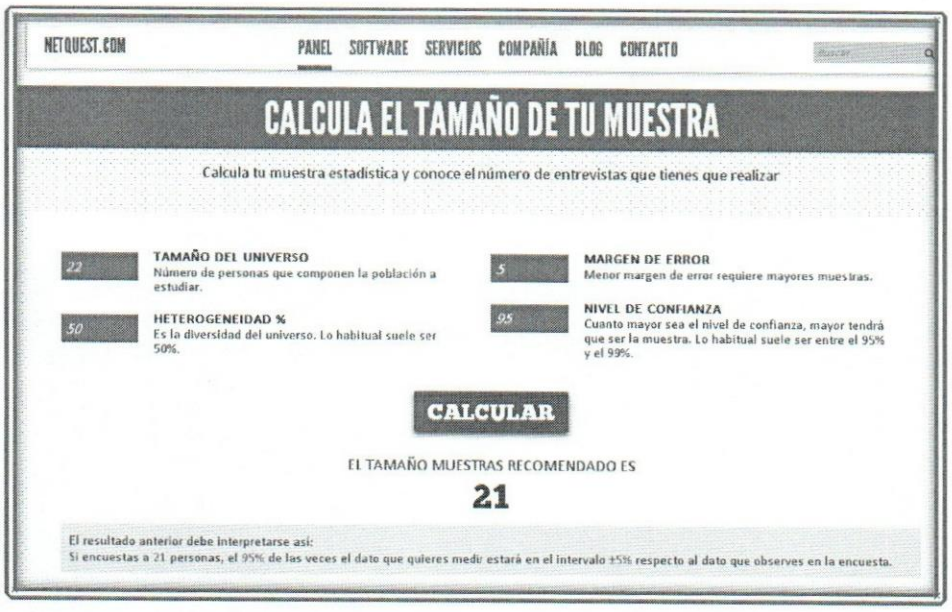




ANEXO VII. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

EMPRESA: PIZZERÍA Y RESTAURANT TATATO.

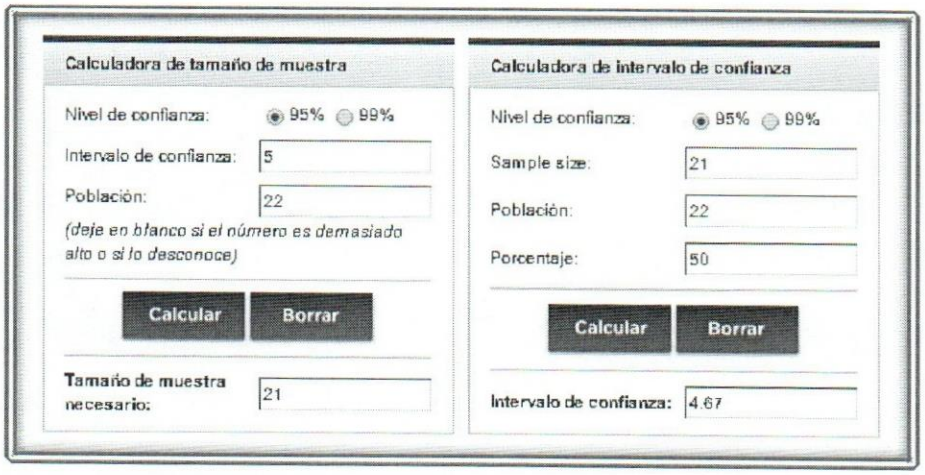
Fuente: NETQUEST.COM, Recuperado el 5 de marzo de 2015, de: http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras.html



ANEXO VIII. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

EMPRESA: PIZZERÍA Y RESTAURANT TATATO.

Fuente: GLOBAL MARKET INSITE, Recuperado el 5 de marzo de 2015, de: http://es.gmi-mr.com/solutions/sample-size-calculator.php



ANEXO IX. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

EMPRESA: FARMACIA RUIZ PINEDA, C,A..

Fuente: The Survey Systems Recuperado el 5 de marzo de 2015, de http://www.surveysoftware.net/sscalce.htm#terminologye

Precisar Tamaño de Muestra

Nivel de Confianza: ◉ 95% ○ 99%

Intervalo de Confianza: 5

Población: 18

Calcular Borrar

Tamaño de Muestra preciso: 17

Buscar Nivel de Confianza

Nivel de Confianza: ◉ 95% ○ 99%

Tamaño de Muestra: 17

Población: 18

Porcentaje: 50

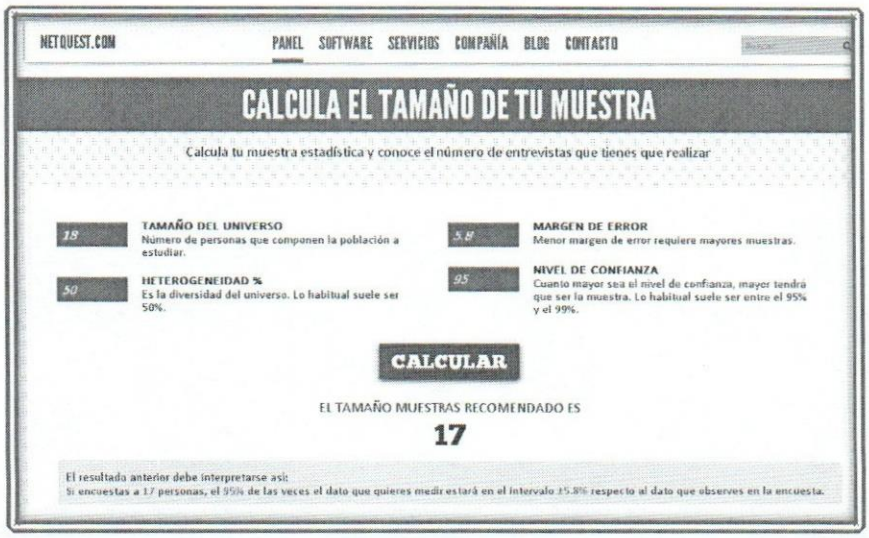
Calcular Borrar

Intervalo de Confianza: 5.76

ANEXO X. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

EMPRESA: FARMACIA RUIZ PINEDA, C,A.

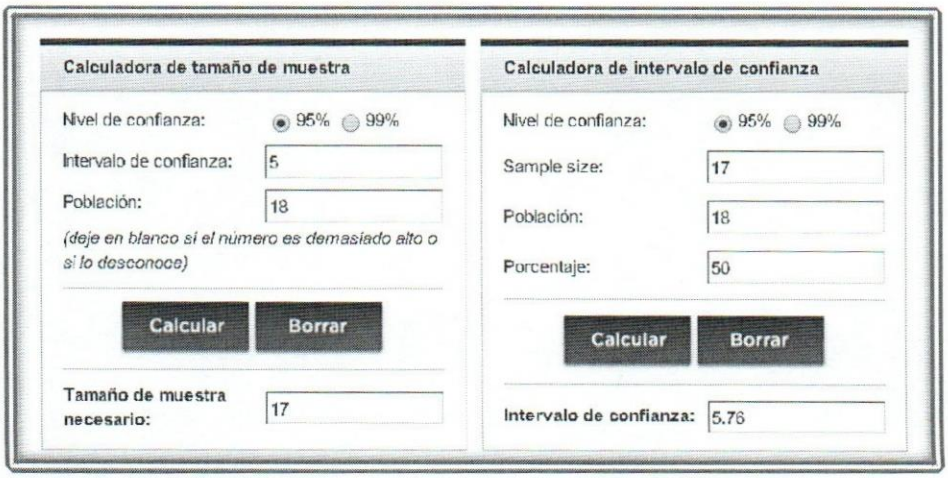
Fuente: NETQUEST.COM, Recuperado el 5 de marzo de 2015, de: http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras.html



ANEXO XI. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

EMPRESA: FARMACIA RUIZ PINEDA, C,A..

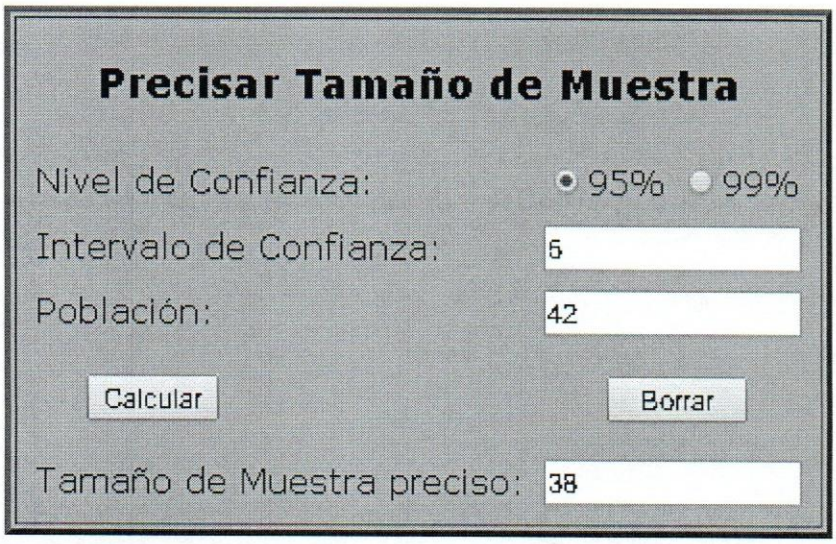
Fuente: GLOBAL MARKET INSITE, Recuperado el 5 de marzo de 2015, de: http://es.gmi-mr.com/solutions/sample-size-calculator.php

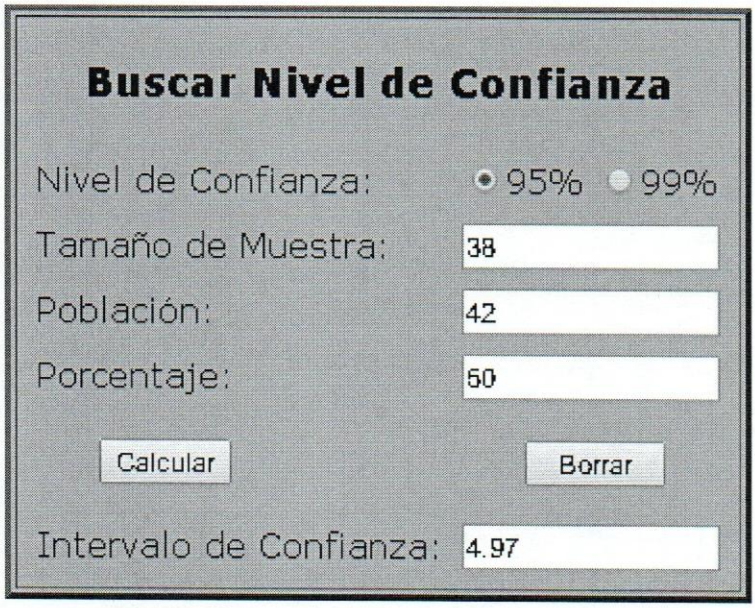


ANEXO XII. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

EMPRESA: UNIDAD DE MASTOLOGÍA Y ONCOLOGÍA.

Fuente: The Survey Systems Recuperado el 5 de marzo de 2015, de http://www.surveysoftware.net/sscalce.htm#terminologye

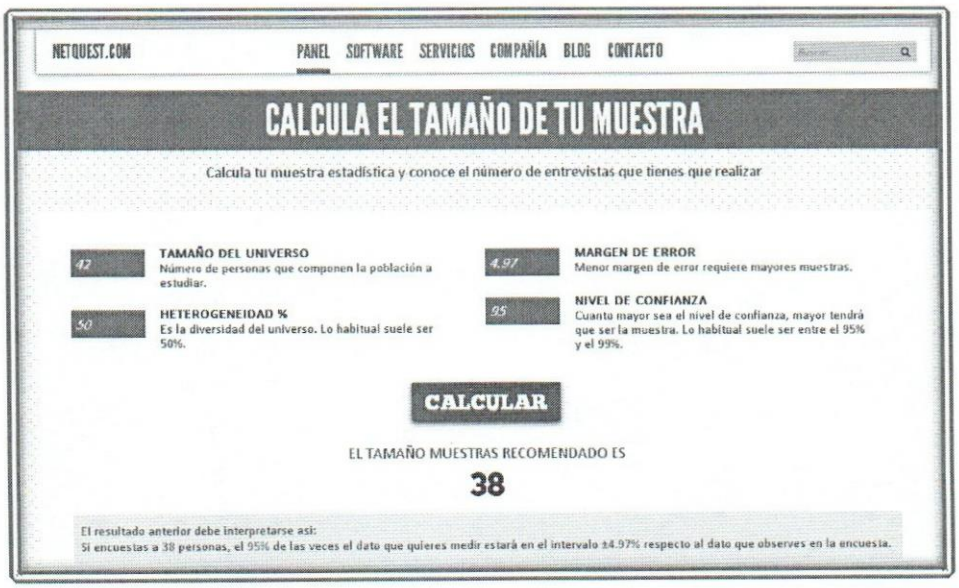




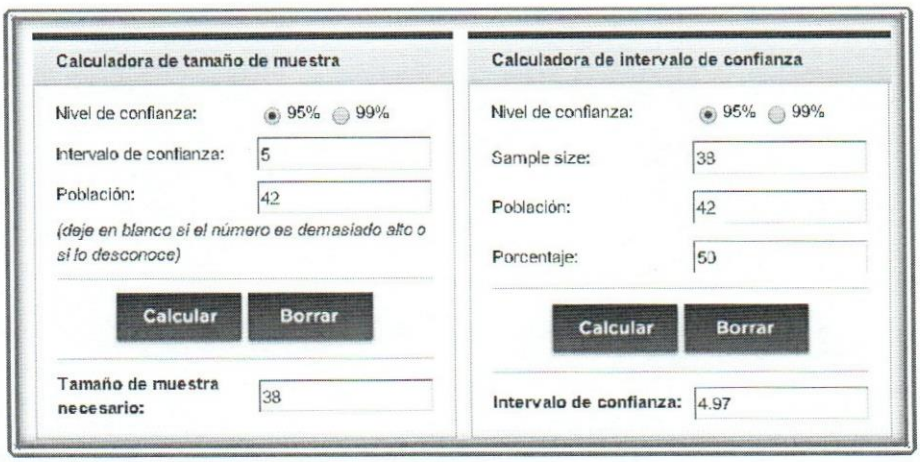
ANEXO XIII. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

EMPRESA: UNIDAD DE MASTOLOGÍA Y ONCOLOGÍA.

Fuente: NETQUEST.COM, Recuperado el 5 de marzo de 2015, de: http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras.html



ANEXO XIV. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

EMPRESA: UNIDAD DE MASTOLOGÍA Y ONCOLOGÍA.

Fuente: GLOBAL MARKET INSITE, Recuperado el 5 de marzo de 2015, de: http://es.gmi-mr.com/solutions/sample-size-calculator.php