



Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de Estudios de Post Grado
Especialización en Desarrollo Organizacional

***MODELO DE GESTION DE COMUNICACIÓN INTERNA EN
ENA CONSULTING SERVICES***

Trabajo de Grado
para optar al título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Autor: Hilda Margarita Bellorín Caraballo

Tutor: Lic. William Medina Quero

Caracas, Septiembre de 2004

*A Dios y a mis padres,
a quienes debo mi ser y
toda mi vida.*

Agradecimientos

- A la profesora Tahirí Ramos, por ver más allá de los resultados y darme el voto de confianza para ingresar al postgrado.
- Al Profesor William Medina, por su paciencia y soportar mis llegadas tarde, quien en todo momento supo orientarnos y guiarnos hacia la feliz culminación de este trabajo.
- A mi compañera María Alexandra Cobo, por su paciencia, amistad y por ser una excelente profesional. Doy gracias a Dios por haberla puesto en mi camino.
- A Edwin Name, su esposa Margarita y toda la familia ENA, por abrirnos las puertas de su organización y permitirnos trabajar en ella, confiándonos la realización de este trabajo.
- A Angel Lesma, mi guía espiritual, quien me ayudó como corrector de estilo y proporcionándome bibliografía valiosa a largo de todo el postgrado.
- A Alfredo Angel, de ACA Consultores, por sus sabios y bien documentados consejos.
- A Lorena Mata y todo el equipo de Mercadeo de Unión Radio por su invaluable ayuda para mis presentaciones y trabajos en el transcurrir del postgrado.
- A mis jefes y compañeros de Unión Radio, por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y por su incondicional apoyo en todo momento, en especial a María Alejandra López, quien me animó a participar en esta aventura del Desarrollo Organizacional.
- A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron proporcionándome sus singulares aportes, muy especialmente a mis compañeros de clases de todas las materias del postgrado y a mi familia, así como a los que vean en este trabajo un instrumento para el mejoramiento de sus funciones.

*A todos ellos mis más expresivas
palabras de aprecio y agradecimiento.*

APROBACION DEL TUTOR

Señores

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Caracas

Atención: Lic. Tahirí Ramos /Directora del Postgrado en Desarrollo Organizacional

Estimada Directora:

En mi carácter de tutor del trabajo especial de grado presentado por la Lic. Hilda Margarita Bellorín Caraballo, titular de la Cédula de Identidad N° 8.321.145, para optar al título de especialista en Desarrollo Organizacional, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública.

En Caracas a los catorce días del mes de septiembre de dos mil cuatro.

Prof. William Medina Quero

C.I. 2.851.567

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto plasmar las actividades de la intervención efectuada en la firma ENA Consulting Services, cuyo objeto principal consistió en el diseño e implantación de un Modelo de Gestión Comunicacional interna en ENA Consulting Services tomando como base los resultados del Diagnóstico realizado en cuanto a la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño empresarial, donde se detectó la necesidad de desarrollar y aplicar estrategias efectivas que permitieran mejorar la red comunicacional en la organización y la internalización de su cultura como factor determinante en la eficacia organizacional y como ventaja competitiva en la gestión gerencial. La función de la Comunicación en las organizaciones va mucho más allá de asegurarse de que todos sepan lo que se planeó y como y cuando se hará: implica captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro, y hasta un fracaso, individual, de equipo, o de grupo, también lo es de la organización en su conjunto. Para ello se vale de los canales, medios y productos comunicativos que tenga a su alcance, dependiendo del tipo de organización de que se trate, de su cultura organizacional y de los recursos de que disponga. En nuestro caso, ENA es una organización de un solo nivel jerárquico, con un estilo gerencial de naturaleza participativa, lo cual propicia empleados más independientes y autosuficientes, y un estilo de liderazgo orientado al logro. Su estructura debería facilitar los procesos de comunicación y de toma de decisiones.

INDICE

Resumen.....	v
Introducción.....	8
Capitulo I	
Planteamiento del Problema	11
I.1- Problemática.....	11
I.2- Justificación	13
I.3- Objetivos	14
a- Objetivo General.....	14
b- Objetivos Específicos.....	14
I.4- Alcance y Limitaciones.....	15
a- Alcance.....	15
b- Limitaciones.....	16
Capitulo II	
Marco Teórico de Referencia.....	18
II.1- Comunicación Organizacional.....	18
II.2- Como funciona la Comunicación.....	20
II.3- Como facilitar la Comunicación Eficaz.....	21
II.4- Descripción de la Empresa – ENA Consulting Services.....	27
a- Antecedentes.....	27
b- Estructura Organizativa.....	29
c- Productos.....	30
d- Políticas, Leyes y Reglamentos Establecidos.....	33
e- Visión Metodológica.....	35
Capitulo III	
Marco metodológico.....	36
III.1- Modelo de Abordaje.....	36
III.2- Procedimiento de Abordaje.....	39
a- Concepción de las Variables.....	39

b-	Diseño y Aplicación de Técnica de Recolección de Información.....	40
c-	Lista de Actividades Desarrolladas.....	41
d-	Productos Generados.....	43
e-	Resultados y su interpretación.....	45
	Conclusiones.....	55
	Recomendaciones.....	57
	Bibliografía.....	58
	Anexos.....	60
	Anexo 1 Boletín Informativo.....	61
	Anexo 2 Comunicaciones Escritas.....	67
	Anexo 3 Formularios.....	99
	Anexo 4 Cuestionario.....	121

INTRODUCCIÓN

El cambio de una estructura jerárquica piramidal a otra menos escalonada y más horizontal mediante la creación de equipos autónomos de trabajo es uno de los cambios más populares y exitosos de los últimos años en las organizaciones. Una de las razones fundamentales de este cambio es haber comprobado que los sistemas burocráticos jerárquicos limitan la creatividad y la innovación de los empleados. Además este nuevo sistema de trabajo elimina la necesidad de ciertos niveles de supervisión. Por otra parte, estudios realizados han encontrado que éste tipo de trabajo aumenta la motivación, la productividad y el compromiso con la organización.

Estos equipos autónomos de trabajo recogen y analizan la información que necesitan para hacer su trabajo y actúan basándose en ella, al mismo tiempo que asumen responsabilidad colectiva por sus acciones. Las instrucciones que reciben de la gerencia para la realización de su trabajo se limitan a guías generales relacionadas con la visión de la organización, los objetivos específicos del proyecto, una clara definición de las tareas y de los valores fundamentales que deben inspirar el trabajo diario. Es un sistema de trabajo que otorga más flexibilidad y poder al empleado.

Este modelo de equipo es el que se ha formado en ENA Consulting Services, organización que tiene 3 años en el mercado Venezolano, cuyo propósito es asistir a sus clientes en el desempeño exitoso y mejoramiento continuo de su gestión empresarial, generando, de acuerdo a sus necesidades,

soluciones especializadas que les permitan conocer y prestar un servicio de excelencia, mejorar su gestión operacional y hacer seguimiento estratégico del desempeño de los servicios que ofrece, a través de prácticas y metodologías de categoría mundial desarrolladas e implantadas por un equipo de profesionales de distintas áreas, calificados, motivados y comprometidos.

El sistema de autocontrol que existe en estos grupos es un control concertado mediante el cual los propios trabajadores crean las reglas y las normas de su conducta de una manera colaborativa. Para que este sistema de control sea efectivo dos condiciones son necesarias. Primero que todo, se requiere de una plena identificación de los trabajadores con el objetivo del proyecto, y en segundo lugar, la existencia de sistemas disciplinarios que emergen del diálogo entre los miembros del equipo y que tienen como función sancionar las conductas que se desvían de las normas establecidas y premiar las que alcanzan y/o exceden las expectativas de calidad establecidas. Otra condición indispensable para el éxito de estos equipos autónomos de trabajo es el establecimiento de un sistema de comunicación caracterizado por un diálogo democrático en el que sea posible la co-creación o co-producción de nuevas ideas e iniciativas.

El logro de objetivos en este sistema de trabajo sólo es posible cuando los empleados trabajan con un sistema de control concertado, se identifican fuertemente con la organización, y crean sus propios sistemas disciplinarios. La clave para diseñar sistemas de control más humanos requiere que gerentes y

empleados compartan una visión más democrática de la forma de gobierno y de la toma de decisiones.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, y los resultados del Diagnóstico realizado a ENA Consulting Services en cuanto a la Incidencia de la Cultura Organizacional en el desempeño empresarial, donde se detectó que era necesario desarrollar en los miembros del equipo habilidades que le permitieran reconocer la importancia y los beneficios de una buena comunicación, aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en la organización y fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalice la cultura organizacional como ventaja competitiva en la gestión gerencial, se vislumbró la necesidad de diseñar un proceso de intervención que permitiera el logro de los objetivos antes mencionados.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1.- PROBLEMATICA

"El cambio significa una amenaza, pero también una oportunidad que puede ser aprovechada si se dispone de los instrumentos adecuados y se utilizan correctamente. Y entre estos instrumentos, junto a la planificación estratégica y una cultura de flexibilidad, está la comunicación. Desde los inicios de la publicidad, la comunicación ha visto crecer su papel en el desarrollo de las organizaciones. Pero algunos aspectos de los nuevos escenarios en los que se desarrollan las empresas, la han hecho imprescindible". (Pere-Oriol Costa, Catedrático de Periodismo y Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona, España, en la introducción al Capítulo I del libro "*El Poder de la Comunicación Estratégica*", de Italo Pizzolante Negrón).

Pere sostiene: "la estructura jerárquica piramidal ha dejado de ser útil para a las empresas porque sencillamente, es una manera evidente de desperdiciar el capital humano. Por ello el trabajo cada vez se desarrolla más en red. Pero este sistema horizontal sólo da resultados positivos cuando la mayoría de los miembros integrados en la red está motivada para colaborar en el proyecto

común. Y lograr este objetivo es una tarea de la comunicación interna y externa. La globalización no sólo ha mundializado la producción sino también los mercados. Esto hace que la competencia se haya hecho más dura por el crecimiento de la oferta. Y nuevos factores tan diversos como el tamaño de la empresa o las peculiaridades nacionales son tan determinantes para establecer las nuevas reglas de la competitividad. La comunicación juega un papel determinante para dar respuesta a estos problemas en el seno de una sociedad como la nuestra, dominada por el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información”.

ENA Consulting Services, es una organización fundada y dirigida por Edwin Name. Inició sus operaciones de consultoría en Julio del año 2001 y desde entonces ha tenido un crecimiento paulatino en el tiempo de acuerdo a los requerimientos de los Clientes tanto de personal como en horas facturadas. El estilo gerencial adoptado por la Dirección es la suma de las experiencias del mismo en el área de asesoría y consultoría, considerando la autogestión como elemento fundamental para el desarrollo de la organización. En esta organización los empleados no tienen un lugar fijo de trabajo, ya que la estrategia consiste en ubicarse en las instalaciones de los Clientes durante el periodo de desarrollo del proyecto.

Y esa estrategia conlleva a que sus empleados se involucren con los clientes y adopten su idiosincrasia, ritmo y lenguaje, dando la percepción ante sí mismo y ante el cliente, que la cultura predominante es la del cliente y no la de ENA, lo

cual genera problemas de comunicación ya que no hay contacto directo y oportuno con el director de la firma para la resolución de problemas y la toma de decisiones. Es por ello que se hace imperativo reforzar la identidad de ENA creando mejores canales de comunicación entre su gente, que a su vez le permita afrontar de manera exitosa los retos y oportunidades del entorno globalizado y cambiante de nuestros días.

I.2.- JUSTIFICACIÓN

Las empresas se interrelacionan e interactúan constantemente con su medio debido a que constituyen sistemas vivos y abiertos que establecen vínculos constantes con su entorno social, lo cual no es otra cosa que una comunicación en acción.

En el pasado las empresas habían marginado e ignorado dentro de su planificación estratégica a la comunicación, a pesar de las evidencias presentadas por varios investigadores aplicados como Farace y Monge (1977) para quienes “la comunicación es la esencia de la estructura organizacional”, “comunicación... es la real esencia de un sistema u organización” (Katz y Kahn, 1966), “el proceso de la comunicación es el factor central en las organizaciones” (Daniels y Spiker, 1991), “las ciencias empresariales (...) han estado cuarenta y cinco años ignorando la ciencia de la comunicación, aún cuando ésta es el

sistema nervioso de la empresa” (Costa, 1995), “la más cuidada relación en la firma decae sin una buena y frecuente comunicación (Bleeke, 1993).

El desarrollo de la apreciación de la comunicación como un área de gestión estratégica en la empresa, es vital para firmas como ENA Consulting Services, ya que esto le permite una mayor integración de su gente y con ello generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios, monitorear constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios y hacer flexible y oportuna la toma de decisiones.

I.3.- OBJETIVOS

A- OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implantar un Modelo de Gestión de Comunicación interna en ENA Consulting Services que permita mejorar la red de comunicación corporativa e internalizar la cultura organizacional por parte de sus miembros.

B- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegue una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la organización.
- Promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional de ENA Consulting Services.

I.4.- ALCANCE Y LIMITACIONES

A. ALCANCE

Este trabajo contempló el diseño de un modelo de Gestión Comunicacional interna para ENA Consulting Services, así como también su implantación en tres ámbitos, el de la información, el de la divulgación y de la formación y socialización.

El personal involucrado fue el Director de la firma, el cuerpo de Consultores Empresariales (12) y el Gerente de Administración y Logística, ya que las actividades de contabilidad y apoyo legal son manejadas a través de dos outsourcing, por lo tanto nos son empleados directos.

También se involucraron a los clientes, tanto actuales como potenciales, con el fin de hacerlos partícipes del desarrollo de la identidad e imagen corporativa de la firma, ya que ellos constituyen la piedra angular de los procesos generadores de soluciones.

La intervención realizada se basó en el modelo propuesto y estuvo compuesta por el conjunto de procedimientos y técnicas que se debe aplicar para dar solución al problema planteado de una forma efectiva y eficaz. Así como la evaluación, previa a la ejecución del modelo, y posterior, para medir el impacto del mismo, es decir, si se cumplieron los objetivos fijados y los resultados esperados.

B- LIMITACIONES

Para la realización de este trabajo, a pesar de contar con el apoyo total e irrestricto de la dirección de la empresa, nos encontramos con el problema de la ubicación distante de los consultores, ya que como mencionamos anteriormente, ellos están ubicados en las oficinas de los clientes, trabajando en diversos proyectos y en ocasiones fuera de Caracas, lo cual en un principio dificultó y limitó la comunicación con ellos provocando retardo en la recolección de la información necesaria para el desarrollo de las actividades planteadas en esta intervención. De igual forma, fue difícil compaginar nuestras agendas con la del Director de la firma y sus colaboradores más inmediatos, a fin de reunirnos y hacerle el seguimiento apropiado a las actividades que se estaban desarrollando, no teniendo más alternativa que utilizar el teléfono y la comunicación electrónica.

Además el tiempo, siempre implacable, se nos hizo corto, para profundizar más y que se pudieran generar cambios conductuales, fin último de los procesos de intervención aplicados en el ámbito del desarrollo organizacional.

No obstante lo antes planteado, a medida que el trabajo se fue desarrollando fuimos allanando el camino para un desempeño exitoso que nos permitiera el logro de los objetivos planteados y dejar sentadas las bases para el mejoramiento del funcionamiento de la organización y afrontar acertada y

oportunamente los cambios que se presenten con el crecimiento de la firma y las nuevas coyunturas sociales, económicas y políticas de nuestros días.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

II.1.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas y se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. La comunicación interna sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las organizaciones, ya que gracias a ella existe una relación más expresiva entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes

No hay que olvidar que la comunicación interna de toda la organización está inmersa en la Cultura Organizacional, es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de si misma. Y esa cultura debe ser tomada como punto de

partida y marco para la implementación de una gestión, ya que condiciona la comunicación.

La Comunicación Corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos (los supervisores conozcan las políticas de empleo y los empleados saben cuales son sus derechos) habrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

La información que se envía y se recibe en las organizaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva.

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empelados. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta y en consecuencia efectuar considerables despidos.

II.2.- COMO FUNCIONA LA COMUNICACION

La comunicación ha sido definida por diversos autores como la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

La comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírselo al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras (comunicación escrita), cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz.

El ser humano al recibir la comunicación, la percibe y la discierne, es decir, la asimila y de acuerdo a sus estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, luego de lo cual proyecta la respuesta.

La comunicación más que hablar, significa escuchar. Saber ponerse en el lugar de otros, desarrollar la habilidad de direccionar nuestro ángulo de visión y pensamiento con aquel con quien deseamos comunicarnos y así permitirle ser escuchado. La comunicación es un medio porque crea contactos, asocia intereses, genera compromisos y lealtades. Favorece el intercambio y abre canales que retransmiten ideas, crea espacios y solidifica decisiones (Pizzolante Negrón, 2001).

Conforme a lo anterior y debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo importante es

fundamental que exista la posibilidad de retroalimentación. De esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje. El tipo de comunicación que permite la retroalimentación se denomina comunicación bidireccional, ya que el emisor y el receptor pueden interactuar entre sí. Existe otro tipo de comunicación en el que no hay retroalimentación denominado comunicación unidireccional.

La comunicación hacia abajo permite a los gerentes aplicar las decisiones que han tomado e influir en los empleados de los escalones más bajos de la jerarquía de la empresa. La comunicación hacia arriba permite a los empleados de los niveles bajos de la empresa comunicar sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en los niveles más altos.

II.3.- COMO FACILITAR UNA COMUNICACION EFICAZ

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado (Público/target), con el fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Por público se entiende el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

Por público interno se define al conjunto de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de una

empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.

Por público externo, se define al conjunto de personas que tiene alguna relación con la organización, sea ésta geográfica, de productos o servicios.

La información en las empresas es una fuente de poder y una estrategia como mencionamos anteriormente. Actualmente las empresas dependen cada vez mas de lo que se ha dominado trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo.

La finalidad de desarrollar la comunicación corporativa en una empresa es que se valore la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar su imagen e identidad. En la comunicación corporativa se resalta como un elemento de gran importancia la percepción que tengan los públicos, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que se genere.

“Los mensajes que se intercambian en la organización, pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación como memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, así como programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental o también se pueden hacer uso de los medios de comunicación masiva, para de esta manera poder llegar a numerosos públicos externos (Fernandez Collado, 1998).

Las funciones que se consideran aptas para que la comunicación se cumpla con éxito en una organización son: la función de producción, de innovación y mantenimiento.

En la función de producción, la información que se maneja, va dirigida hacia la producción de los empleados, por medio de la cual se les comunica como deben realizar su trabajo, incluyendo actividades como de capacitación, orientación, resolución de problemas, establecimientos de objetivos, sugerencias e ideas que mejoren la producción que se genere.

Esta función abarca cualquier actividad de comunicación relacionada con la realización del trabajo en la organización.

En el caso de la función de innovación, siempre que escuchamos esa palabra la relacionamos con algo nuevo que causará cierto impacto en la sociedad, y no necesariamente tiene que ser objetivamente nuevas, pero si que cause reacciones favorables, lo cual es sumamente importante.

En cuanto a la función de mantenimiento, a través de la misma, el empleado se integra y convive más con los demás integrantes de la organización, mediante la celebración de eventos sociales como la celebración de cumpleaños de cualquier miembro, el brindis de fin de año, el aniversario de la empresa, donde se podría otorgar reconocimientos a los empleados más destacados o de más antigüedad. Estos entre otros eventos, son ejemplos que logran que el desempeño laboral en una compañía se cumpla con éxito, ya que es necesario que los empleados se sientan realmente parte de la empresa, que se consideren parte importante de ella.

La participación resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, tratar de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el empleado como recurso estratégico.

Los métodos más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

- *El manual del empleado*
- *Comunicaciones escritas*
- *Boletín Informativo*
- *Comunicación electrónica*
- *Reuniones*
- *Retiros*
- *Comunicaciones informales:*
- *Gestión mediante paseos*
- *Estudios de actitud del empleado*
- *Procedimientos de apelación*
- *Programa de asistencia al empleado*
- *Sistema de sugerencia*

- *Premios de reconocimiento*

Una organización es producto de la confluencia de varias dimensiones: sus objetivos, los mecanismos organizativos y lo económico, y la comunicación atraviesa transversalmente a la institución en todas sus dimensiones, a raíz de lo cual podemos reconocer diversos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

- **Ambito de la información:** compuesto de normas y datos que permiten que la organización funcione de acuerdo al objetivo definido.
- **Ambito de divulgación:** son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, involucrarlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.
- **Ambito de formación y socialización:** tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.
- **Ambito de participación:** es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle reconocimiento. Se

incluye el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

Como hemos señalado previamente la comunicación debe servir para favorecer el desarrollo de proyectos y actividades, así como para reforzar la cultura corporativa y los valores organizacionales. Y para que la comunicación se logre en forma eficaz se requiere de un plan que incluya en si mismo, para comunicar la visión, los objetivos y los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución es vital contar con la decisión política de los niveles más altos y según Norberto Chávez, experto argentino-español en Comunicación Corporativa, dentro de los atributos de una Gestión de la comunicación se deben considerar los siguientes:

- Pertinencia: ajuste a la identidad y los objetivos de la organización.
- Sinergia: apoyo recíproco entre mensajes. Uno corrobora al otro. Una sinergia clásica se da entre la publicidad y la prensa de una empresa.
- Síntesis: concentración y especificidad. La comunicación eficaz tiene alto grado de ambos; concentración en contenido y especificidad en contenido y en oportunidades. El contexto define al mensaje, aporta significación.

- Dinamicidad: evolución adaptativa permanente. La comunicación debe estar adaptándose permanentemente, sin perder el estilo.

III.4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA – ENA CONSULTING SERVICES

A. ANTECEDENTES

ENA Consulting Services es una empresa venezolana constituida legalmente desde el año 2001 con el propósito de prestar servicios de Consultoría Empresarial. Su oficina está ubicada en la Avenida Libertador con Calle Venezuela, Torre Exa, Piso 1, Oficina 106, Urbanización El Rosal, Caracas.

ENA Consulting Services es una empresa con filosofía familiar, en opinión de su Director: *“una empresa familiar de profesionales”*. Dentro de sus miembros se encuentran un hermano del Director, quien funge como Gerente de Administración y Logística y su hermana política quien se desempeña como uno de los Consultores Empresariales, siendo su mano derecha. En ocasiones, y cada vez con mayor frecuencia, su esposa se involucra en el área administrativa y de sistemas.

ENA Consulting Services es el resultado de un conjunto de iniciativas y de la experiencia acumulada de su Director, Sr. Edwin Name, entre las cuales se encuentran:

Organización	Objetivo de Edwin Name	Motivo de la disolución
GESCO – Gente de Sistemas y Cultura organizacional	Trabajar bajo el enfoque Relacional con el Cliente	Lo socios buscaban distintos objetivos
Quality Outsourcing	Trabajar bajo el enfoque Relacional con el Cliente	Problemas con la cargas de trabajo entre los socios. Visiones diferentes entre los Socios
JL Consulting	Complementar los servicios de Consultoría tecnología con los de consultoría empresarial.	Distorsiones en el desarrollo de los Proyectos.

Estas disoluciones de sociedad llevaron al Sr. Name a desarrollar su propia organización, que en un principio se llamó EDWIN NAME Y ASOCIADOS, continuando con los proyectos asignados a JL Consulting.

En sus inicios como organización solo atendía a dos grandes clientes, y la visión era y sigue siendo aglutinar visiones y asociar los productos de consultoría complementadas con la visión del cliente, teniendo una estructura conformada por 4 personas.

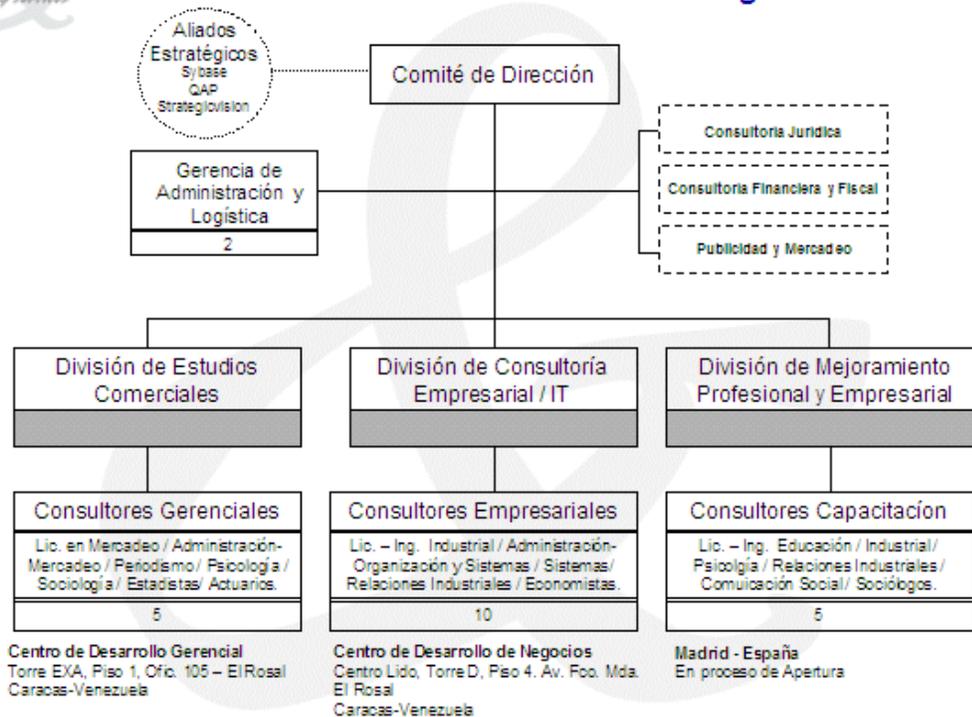
Posteriormente surgieron asociaciones estratégica con Microsoft, empresas de publicidad y otras consultoras para el desarrollo de proyectos en conjunto.

ENA Consulting Services ha tenido un crecimiento paulatino en el tiempo, tanto de personal como en horas facturas. Para el primer año logró una facturación de 30.000 horas, y para el tercer año 100.000 horas.

B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Organización ENA



C. PRODUCTOS

C.1. CONSULTORIA GERENCIAL

➤ Modelos de Gestión Comercial: Metodologías de trabajo enfocadas en la administración de recursos comerciales.

- Modelo Gerencial de Gestión Comercial- Gerente Territorios Comerciales
- Modelo Supervisorio de Gestión Comercial – Líder de Territorio Comercial
- Modelo Operativo de Gestión Comercial – Asesor Comercial
- Modelo Gerencial de Gestión Comercial Televenta
- Modelo Operativo de Gestión Comercial Televenta
- Modelos de Gestión Gerencia Especializada de Canal
- Metodologías de trabajo enfocadas en la administración de relaciones comerciales.
- Modelo Gerencial de Gestión Comercial Cuentas Claves
- Modelo Supervisorio de Gestión Comercial – Aliados Comerciales/Distribuidores Preferentes

➤ Modelos de Gestión Areas de Apoyo a la Gestión Comercial: Metodologías de trabajo enfocadas en especializar y estandarizar las mejores prácticas de las áreas que apoyan la gestión comercial de la empresa.

- Modelo Gerencial Gestión de Trade Marketing
- Modelo Supervisorio Gestión de Trade Marketing
- Modelo Operativo Gestión Trade Marketing
- Modelo Gerencial Gestión de Mercadeo
- Modelo Operativo Gestión de Mercadeo
- Modelo Gerencial Gestión de Servicios Logísticos
- Modelo Supervisorio Gestión de Servicios Logísticos
- Modelo Operativo Gestión de Servicios Logísticos

C.2. CAPACITACION EMPRESARIAL

➤ Escuela de Gestión Comercial que certifica talentos en el manejo y aplicación de Modelos de Gestión

- SFA – Fuerza de Ventas Automatizada
- Especialidad Foodservice (Plumrose)
- Especialidad Líder de Territorio Comercial

- Especialidad Gerente de Territorio Comercial
- Especialidad Retail
- Especialidad MDV

C.3. TECNOLOGIA DE INFORMACION

➤ Soluciones de Inteligencia Comercial conformada por aplicaciones móviles y de escritorio orientadas a convertir la información del negocio en un activo comercial.

- Censo de Clientes
- Censo de Activos Comerciales
- Estudio de Precios y Auditoria de Planogramas en PDV/PDCC/PSC
- Administración de Eventos y Promociones al Trade
- Estudios de Comportamiento del Consumidor y Satisfacción del Cliente
- Administración de Material POP
- Concursos de Trade
- Comunidad de Conocimiento

- Administración de Información Comercial Fabricante/
Distribuidor
- Administración de Despacho y Facturación en Almacén

D- POLITICAS, LEYES y REGLAMENTOS ESTABLECIDOS

D.1. VISION

Ser líderes en el mercado nacional con proyección internacional, en el desarrollo e implantación de soluciones empresariales orientadas a convertir los procesos vitales del negocio en ventajas competitivas para sus clientes, tanto en el manejo de su gestión, como en el desarrollo de sus propios clientes

D.2. MISION

Innovar, desarrollar e implantar soluciones de Consultoría Empresarial que agregan valor a los procesos vitales del negocio de sus clientes, a través de las prácticas y metodologías de diseño, desarrollo e implantación de soluciones de categoría mundial para la gestión comercial y logística de empresas de servicios y consumo masivo y de la conformación de un equipo de profesionales altamente calificado, motivado y comprometido, a fin de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes.

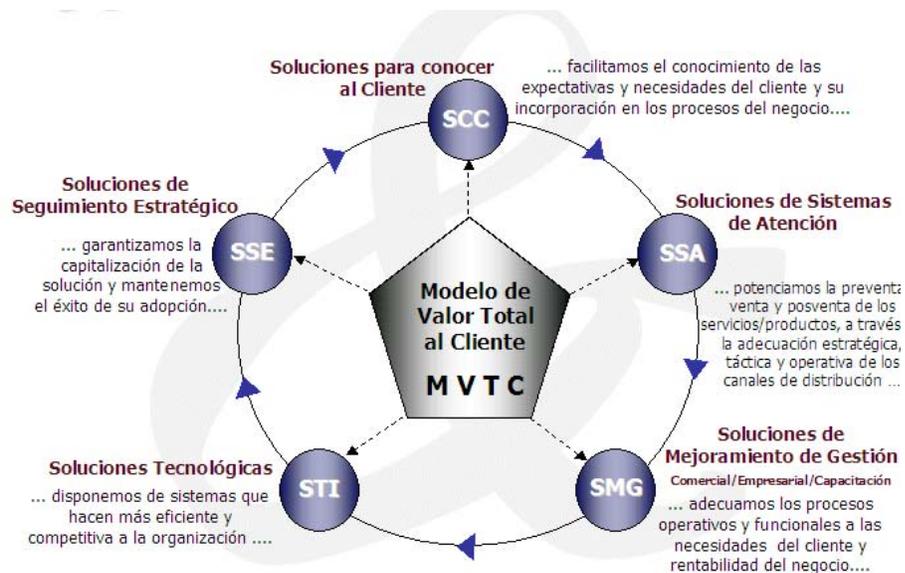
D.3. VALORES

EL CLIENTE	como piedra angular de los procesos generadores de soluciones.
LA GENTE	que conforma el equipo de trabajo como elemento diferenciador del éxito.
TENACIDAD	en el alcance de las metas empresariales, actuando con pasión, convicción, dedicación y persistencia.
EXCELENCIA	en la interpretación e incorporación de las necesidades de los clientes en el desarrollo de las soluciones empresariales.
RESPONSABILIDAD	para asumir el fiel cumplimiento de los compromisos adquiridos con el cliente, proveedores, asociados y compañeros de trabajo.
HONESTIDAD	como principio rector de las relaciones con clientes y proveedores.
CREATIVIDAD	como energía fundamental que moviliza la imaginación e inventiva para desarrollar soluciones de valor total superior al cliente.
TRABAJO EN EQUIPO	concebido como una práctica permanente y en constante perfeccionamiento para el logro de los objetivos empresariales

D.4. POLITICA DE CALIDAD

Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes en la generación e implantación de soluciones empresariales, a través de prácticas y metodologías de desarrollo e implantación de soluciones de mejoramiento empresarial de categoría mundial, uso de la tecnología educativa y de información más avanzada, con un equipo de profesionales altamente calificado y motivado, lo que permitirá la competitividad y productividad de ENA Consulting Services en el tiempo, mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y el bienestar económico y social de sus clientes.

E- VISION METODOLOGICA



ENA Consulting Services – Visión Metodológica

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

III.1.- MODELO DE ABORDAJE

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una organización proyecta a un público determinado, a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Partiendo de esta premisa se seleccionó el Modelo de la 7 C de la comunicación eficiente, el cual contempla los siguientes aspectos, para ser aplicado en los métodos seleccionados por el Modelo de Abordaje:

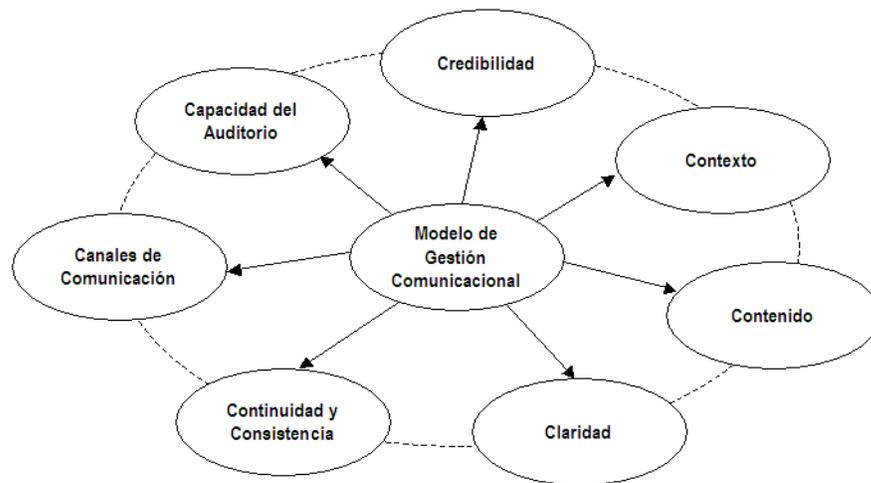


FIGURA 1. MODELO DE LAS 7 C DE LA COMUNICACIÓN EFICIENTE

Hemos visualizado un modelo sencillo en forma de pirámide que tiene tres vértices y un área central que contiene los elementos de base para su desarrollo: la tecnología y la metodología.

En su base, a la izquierda, se encuentra el Boletín informativo que se concibe como una publicación trimestral que informe a todos los miembros de la organización de los principales acontecimientos, proyectos y novedades en general.

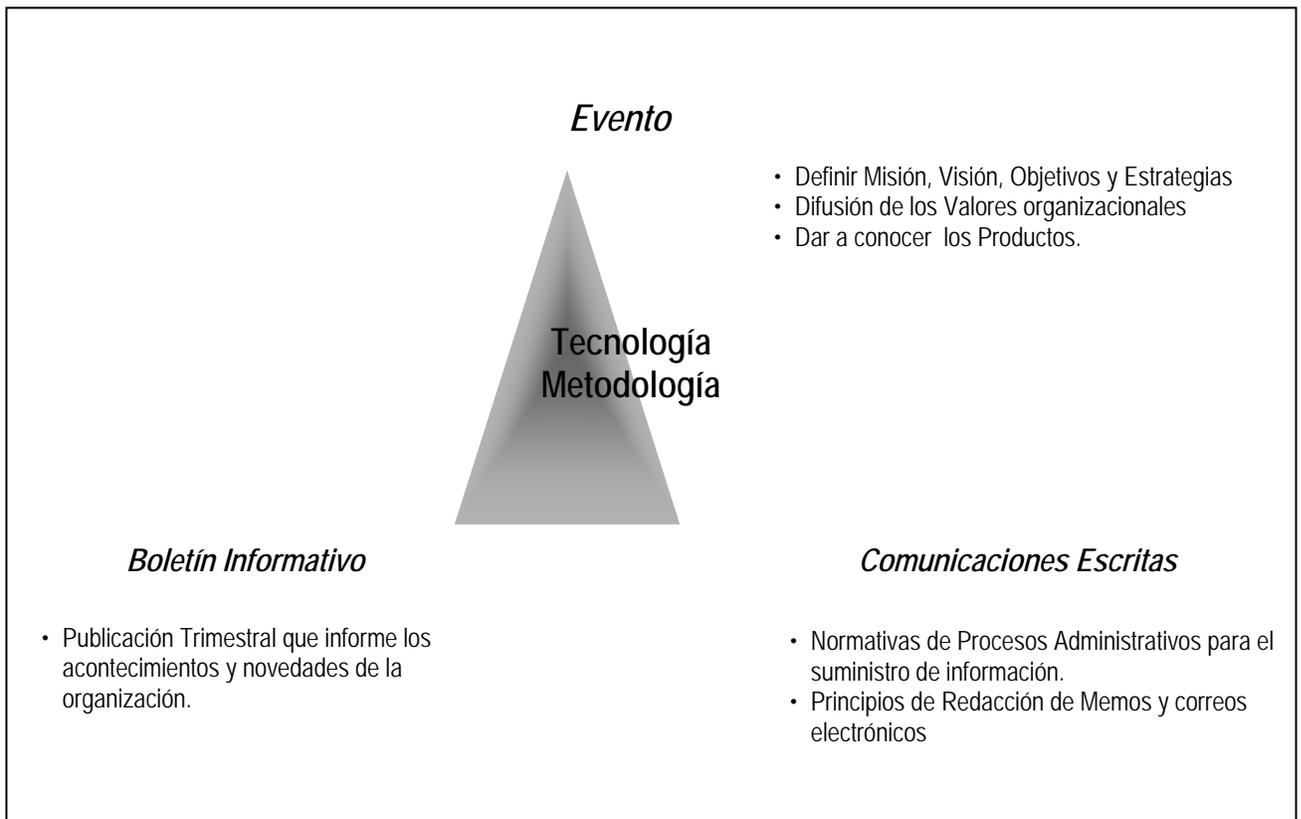
En la parte derecha de la base se encuentran las Comunicaciones escritas, que se entienden como el desarrollo de la Normativa de los Procesos Administrativos para el suministro de información y los principios de redacción de memos y correos electrónicos.

En el vértice superior se encuentra el evento cumbre, denominado *“Reinventamos la Gestión Comercial”*, que consiste en la presentación de la firma en la cual participan todos los miembros de la organización con el objeto de introducir la misión, la visión, objetivos y estrategias, y la difusión de los

valores organizacionales, combinado con actividades recreativas que fomenten y promuevan las relaciones interpersonales y la integración, no solo del personal interno, sino de clientes actuales y potenciales.

En el gráfico de la figura 2 se presenta el Modelo de Gestión de Comunicación planteado.

INTERNALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



AGILIZAR LA TOMA DE DECISIONES

FIGURA 2. MODELO DE ABORDAJE

III.2.- PROCEDIMIENTO DE ABORDAJE

Para posibilitar el diseño y la ejecución del modelo de Gestión de Comunicación interna en ENA Consulting Services se ejecutó el siguiente procedimiento:

A- CONCEPCIÓN DE LAS VARIABLES

Para caracterizar adecuadamente la comunicación organizacional de acuerdo al modelo presentado fue fundamental tomar en cuenta las siguientes variables:

- **Comunicaciones Escritas:** son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica de la organización. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia, colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales, evitándose así contradicciones. Son una especie de cuadernillo de bienvenida, en el cual la persona que ingresa a la organización encuentra la información del sitio donde se ha incorporado.
- **Boletín Informativo:** revista interna que informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia radica en que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas y se produce una comunicación en todos los sentidos. Además la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona, y por el otro, un sentimiento de pertenencia.

- Evento (Encuentro Anual): es una gran reunión que constituye un espacio de excepción para la comunicación ya que facilita el diálogo y fomenta las relaciones interpersonales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí por encontrarse separados. Además como valor agregado, se involucra a los clientes, tanto actuales como potenciales, haciéndolos partícipes mediante la presentación de sus casos de éxito.
- Tecnología: Recursos técnicos empleados para la prestación del servicio, que son vitales para el desarrollo de las organizaciones.
- Comunicación: Conocimiento que deben tener los miembros de la organización de las metas, estrategias, visión, filosofía y resultados de la misma. Existencia de canales de información que permitan conocer el funcionamiento de la organización y establecer alianzas y amistades.

B- DISEÑO Y APLICACIÓN DE TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

- Análisis documental: Su objetivo fue identificar y captar toda la información registrada en la organización y en el entorno referente a las variables de estudio.
- Cuestionarios: Recabar información sobre aspectos específicos y medibles. Con el objeto de medir el impacto de la intervención realizada se aplicó a 7 de los 12 consultores un cuestionario sobre Comunicación Corporativa, el cual presenta un conjunto de 8 dimensiones que describen aspectos funcionales de la comunicación, con el fin de medir los niveles de

comunicación antes y después de la intervención. Para completar el cuestionario, se les pidió a los consultores evaluar cada dimensión en una escala del 1 al 10.

- Entrevistas: Sondear de manera directa los puntos de vista de las distintas variables de estudio para enriquecer la comprensión del tema y ofrecer una visión más completa y profunda.
- Técnica estadísticas para el análisis documental: Su objetivo fue tabular los datos obtenidos de los cuestionarios para determinar el impacto de la intervención.

C- LISTA DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Una vez definidas las variables de estudio, procedimos a realizar un listado de las actividades que debían ser desarrolladas a fin de llevar un orden y aprovechar al máximo el poco tiempo disponible e involucrar al personal de la firma en la intervención planteada.

COMPONENTES DEL MODELO	CONTENIDO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Boletín Informativo	Logo Tema	Darle identidad al componente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir nombre de la publicación
	Contenido	Como es la primera publicación se concibe como la presentación de todos los miembros de la familia ENA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de información a los Consultores mediante un cuestionario abierto sobre tópicos genéricos ▪ Elaboración de Editorial ▪ Definir novedades a publicar de la Organización ▪ Toma de Fotos a los Empleados ▪ Diseño y Elaboración del Boletín Informativo ▪ Propuesta de Red de Comunicación Interna
Comunicaciones Escritas	Administración	Declarar las normas de los procesos administrativos para el suministro de información dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar Formularios ▪ Elaborar instructivos de llenado ▪ Redactar normas de uso
		Declarar los principios de redacción de memos y correos electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar presentación
	Identidad	Presentar la Misión, Visión, valores, Objetivos Organizacionales, Productos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar información ▪ Incluir en la Presentación
	Comportamiento	Código de Ética del Consultor ENA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar información ▪ Incluir en la Presentación
Evento	Logo Tema	Darle personalidad al Evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el concepto del Evento en una frase
	Logística Evento	Coordinar todas las actividades para la realización del Evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista de invitados ▪ Solicitud de Presupuestos de Locación ▪ Ubicación de locación ▪ Diseño de Invitación y distribución ▪ Definir concepto de Decoración ▪ Distribución de espacio Físico / Planograma ▪ Definir ubicación de Invitados ▪ Contactar Presentador ▪ Definir Distintivos de los Invitados ▪ Sonido e iluminación ▪ Definir Conceptos de Stand de Productos ▪ Material POP a colocar en el evento ▪ Inducción a los Consultores para su participación en el evento ▪ Definir los Premios a rifar ▪ Diseñar mecánica de la Rifa ▪ Logística del Brindis ▪ Reseña en medios especializados

COMPONENTES DEL MODELO	CONTENIDO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Evento	Componentes del Evento	Identificar los Puntos a desarrollar dentro del Evento para captar la atención de los invitados y empleados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura - Palabras de Bienvenida ▪ Presentación de la Firma ▪ Presentación de Productos ▪ Casos de Éxito ▪ Exhibición de los Productos (Stand)
Medición del Impacto	Cuestionario	Determinar el grado en el cual fluye la comunicación dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar Cuestionario Tipo ▪ Aplicar el cuestionario a los Empleados previo a la Intervención ▪ Aplicar el cuestionario a los Empleados posterior a la intervención ▪ Tabular Datos ▪ Realizar análisis de Datos

D. PRODUCTOS GENERADOS

A.continuación describimos los productos generados a la luz de las actividades desarrolladas y que esperamos constituyan una herramienta para el mejoramiento del funcionamiento organizacional de ENA Consulting Services en el futuro.

D.1. Boletín Informativo. Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada, el cual contiene.

- Editorial
- Especial
 - Nuestra Historia
 - Conozcámonos
 - Cumpleaños del Trimestre
- A la Vanguardia

- Naturaleza y Objetivo de la Consultoria
- Productos del Trimestre
- ENA al Día

D.2 Presentación de la Firma, que especifica datos de su identidad, Comportamiento de los Consultores y Normas Administrativas, tales como:

- Políticas Corporativas
- Política de Viáticos
- Política para el Reporte de Tiempo
- Políticas de Ausencia
- Normas para la Elaboración de Comunicación Escrita

D.3 Formularios que apoyan las Normas administrativas e instructivos de llenados, tales como:

- Ingreso de Personal / Actualización de Datos.
- Evaluación de Rendimiento
- Convenio de Confidencialidad
- Solicitud de Vacaciones
- Solicitud de adiestramiento
- Solicitud de Préstamo
- Modificación Reporte de Viáticos
- Modificación Reporte de Tiempo

D.4 Evento. Se denominó “*Reinventamos la Gestión Comercial*”, y tuvo por objetivo dar a conocer a la Organización a Clientes internos y externos, presentar su misión, visión y valores y dar a conocer, en palabras de los propios clientes, sus propios casos de éxito aplicando los modelos de gestión gerencial desarrollados por ENA Consulting Services. Además fue una oportunidad excepcional para reunir a todos los consultores, quienes no solo interactuaron entre ellos (algunos ni siquiera se conocían), sino con los clientes, tanto con quienes trabajan directamente, como aquellos con quienes están involucrados sus compañeros.

D.5 Informe de la Intervención, contentivo del análisis del impacto del Modelo de Comunicación Organizacional, conclusiones y recomendaciones , presentado al Director de la firma.

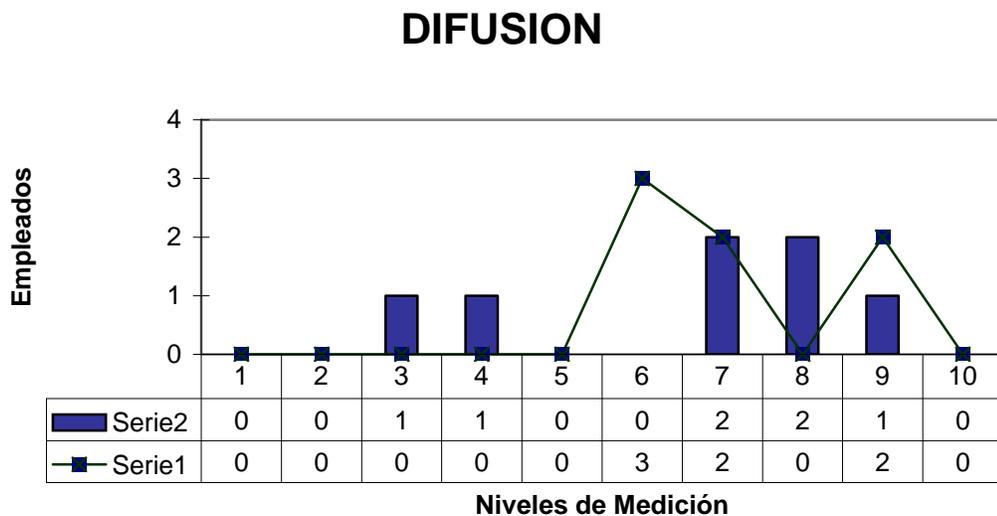
E. RESULTADOS OBTENIDOS Y SU INTERPRETACION

Como mencionamos previamente se aplicó un cuestionario sobre Comunicación Corporativa en el cual se presentan 8 dimensiones que describen aspectos funcionales de la comunicación, con el fin de medir el impacto de la intervención efectuada. Se aplicó a 7 de los 12 consultores, a quienes se les pidió evaluar cada dimensión en una escala del 1 al 10.

A continuación se presentan los gráficos con los resultados de cada dimensión evaluada, en los cuales la Serie 2 representa la medición antes de la intervención y la serie 1, la medición posterior a la intervención, y efectuada cronológicamente en el evento de presentación de la firma, aprovechando que todos los consultores contactados para la primera vez estaban presentes.

E.1 Difusión

Se difunde entre el personal, en tiempo y forma, los planes y acciones que la empresa desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.

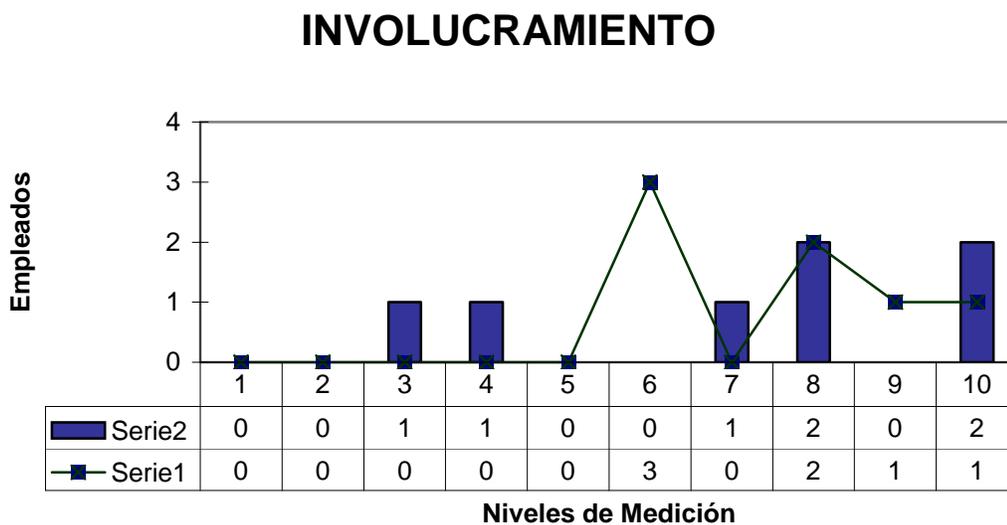


Como se puede observar un hubo un cambio significativo en la percepción de esta dimensión ya que en la segunda medición todos los

consultores evaluaron este aspecto por encima de 6, mientras que en la primera, dos de ellos la evaluaron en niveles inferiores a 5.

E.2 Involucramiento

La dirección involucra al personal en los planes y acciones, desde el principio.

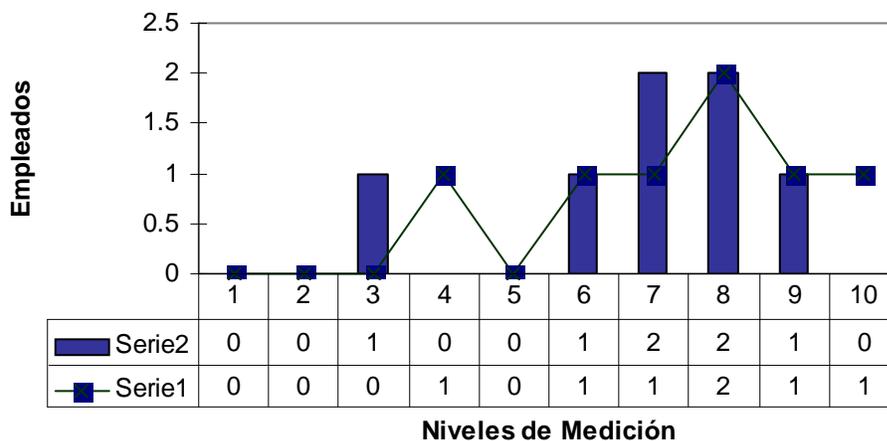


Nuevamente observamos un cambio significativo ya que en la segunda medición todos evaluaron este aspecto por encima de 6, lo cual significa que con la intervención realizada los consultores se sienten más involucrados en los planes y acciones de la organización desde un principio.

E.3. Unificación de Criterios

Los miembros de la organización unifican criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.

UNIFICACION DE CRITERIOS

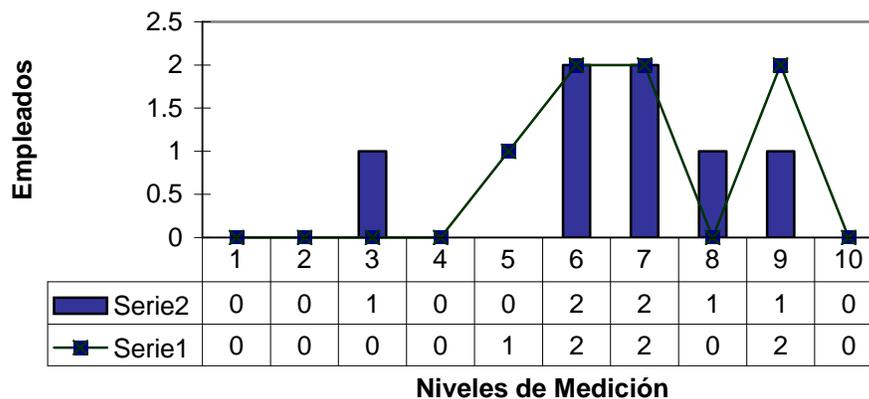


En este aspecto no hubo un cambio muy significativo, ya que todavía uno de los consultores evaluó este aspecto por debajo de 5, aún cuando un poco mejor que en la anterior, y el resto de los consultores consideró que hay unidad de criterios, inclusive en el nivel más alto.

E.4. Reforzamiento

En la organización se establecen y refuerzan las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.

REFORZAMIENTO DEL COMO HACER

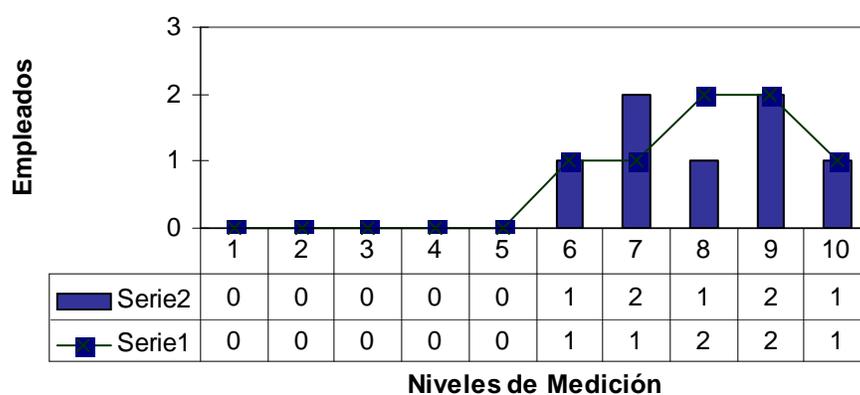


En este aspecto nuevamente observamos un desplazamiento hacia mejores niveles de evaluación, ya que en la segunda medición todos apreciaron el reforzamiento del como hacer por encima de 5, y el nivel casi óptimo (9) mejoró.

E.5. Encauzar esfuerzos

En la organización se encauzan los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.

ENCAUZAR ESFUERZOS

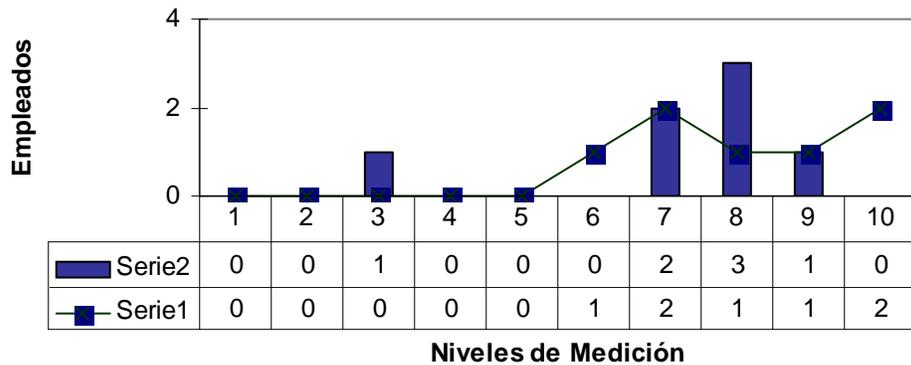


En este aspecto los consultores no apreciaron un cambio, ya que los niveles de medición quedaron prácticamente iguales en la segunda medición que en la primera.

E.6. Importancia del Alcance de objetivos

Se resalta la importancia que tiene para el alcance de los objetivos la labor cotidiana de cada empleado.

IMPORTANCIA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

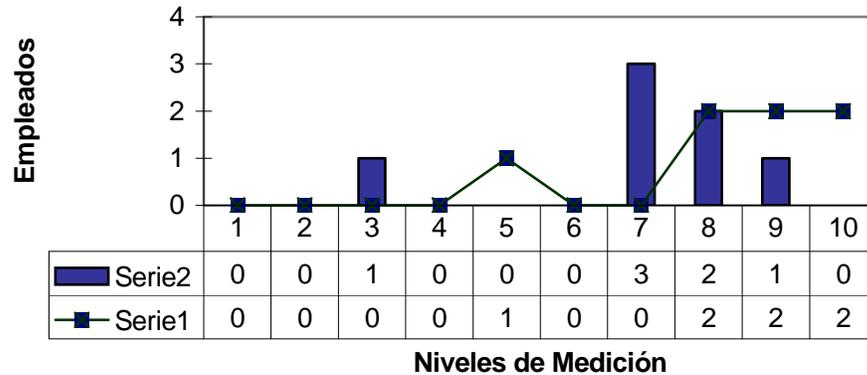


En este aspecto si observamos un cambio significativo ya que en la segunda medición todos los consultores evaluaron este aspecto por encima de 6 y dos de ellos llegaron incluso a considerar este aspecto en el nivel más alto, lo cual resulta muy importante para esta organización, ya que los consultores sienten que su trabajo impacta las actividades generales de la organización.

E.7. Participación

La organización hace participe a todos los empleados de los resultados obtenidos.

PARTICIPACION

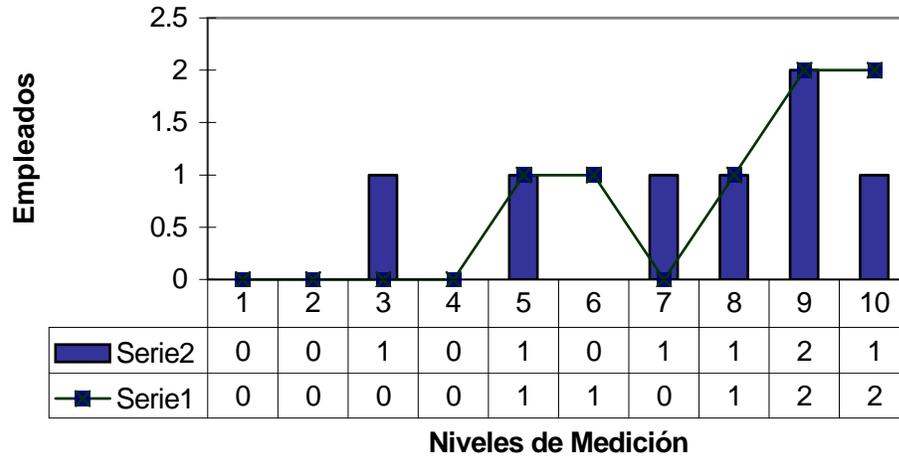


En este aspecto nuevamente observamos un cambio significativo y de mucha importancia para este trabajo, ya que con la intervención la percepción de esta dimensión mejoró y todos evaluaron por encima de 5, y más del 50% de los consultores la apreció en los niveles más altos, lo cual significa que ellos efectivamente se sienten partícipes de los resultados de la firma.

E.8. Responsabilidad Compartida

En la organización se crea conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor realizada.

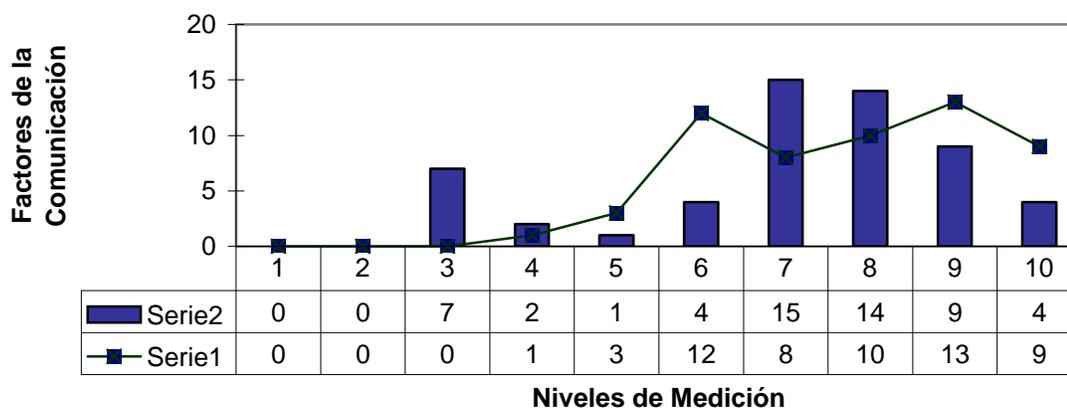
RESPONSABILIDAD COMPARTIDA



En esta dimensión observamos un cambio ligeramente positivo ya que en la segunda todos evaluaron por encima de 5, e igual que en el aspecto anterior el 50% de los consultores la estimaron en los niveles más altos.

E.9. RESUMEN TOTAL

TOTAL ASPECTOS FUNCIONALES DE LA COMUNICACION



Al sumar todas las respuestas por dimensión o factores de la comunicación podemos observar que efectivamente se generó un cambio en la percepción de las mismas, ya que la mayoría de las respuestas se ubicaron por encima del nivel medio en la segunda medición y los niveles más altos registraron desplazamientos muy significativos.

Además y en una evaluación muy subjetiva, pudimos constatar al interactuar con los consultores y también con algunos clientes en la realización del evento de presentación de la firma, que ellos se sienten partícipes de la organización y quedaron gratamente impactados del crecimiento de la firma para la cual ellos prestan sus servicios, y las oportunidades de seguir creciendo y desarrollar nuevos proyectos para una mayor cantidad de clientes.

CONCLUSIONES

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado, a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

El desarrollo Organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos. La orientación es en la acción, en alcanzar los resultados deseados, como una consecuencia de una serie de actividades planeadas. Los objetivos son los procesos humanos y sociales, lo que se conoce como su lado humano. El escenario son las organizaciones reales en el mundo real.

La intervención llevada a cabo en ENA Consulting Services sobre comunicación para el reforzamiento de su cultura corporativa se caracterizó por ser dinámica, planificada y concreta, con la utilización de tres métodos de difusión de la información dentro de la empresa: Boletín Informativo, Presentación de la Firma y de las normas Administrativas y un Evento dirigido a clientes internos y externos.

Los científicos sociales, particularmente Abraham Maslow, destacan que si hacemos de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrán crecer, expandirse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.

Luego de aplicada la intervención, el 70% del personal de ENA Consulting Service, consideró el grado de comunicación con calificación mayor a 5.

Mostrándose cambios en la percepción de todos los aspectos funcionales de la comunicación tales como: difusión, unificación de criterios, reforzamiento de la forma de hacer, encauzamiento de esfuerzos, importancia en el alcance de los objetivos, participación y responsabilidad compartida.

Estos resultados nos llevan a considerar que los empleados se sienten partícipes de los resultados de la firma y observan que su trabajo impacta las actividades generales de la organización, lo cual fomenta el compromiso con la filosofía y los valores organizacionales, produciendo sentimientos compartidos en la consecución de metas comunes.

Y allí radica la importancia de generar procesos de cambio planeado en las organizaciones, y con mucha más razón en organizaciones del tipo de ENA Consulting Services, ya que los ayuda a mantenerse vigentes y a sobrevivir, transformándose en entes dinámicos y orgánicos que buscan la excelencia en sus procesos y resultados, así como la optimización de la calidad de vida de su gente en el ambiente laboral.

RECOMENDACIONES

A fin de mantener y mejorar la red comunicacional en la organización y la internalización de su cultura como factor determinante en la eficacia organizacional y como ventaja competitiva en la gestión gerencial recomendamos a ENA Consulting Services lo siguiente:

1. Considerar a la comunicación como un elemento activo e importante en la planeación estratégica de la organización, no sólo por su capacidad de difusión sino por su capacidad de retroalimentación, además de valorarla como una herramienta necesaria para mejorar su imagen e identidad.
2. Promover la continuidad en la elaboración del Boletín informativo ENA entre los empleados, con frecuencia trimestral.
3. Evaluar la posibilidad de crear una intranet, red interna, la cual presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo, para incorporar en ella las normas administrativas y que estén al alcance de todos de manera inmediata.

BIBLIOGRAFÍA

Alarico Gómez, Carlos y Villalobos, Jesús. *Cómo gerenciar la imagen corporativa*. Ediciones Plain Art. Caracas, 1998.

Bjord Castillo, Raúl. *Reglas de Juego para los informes y trabajos de grado*. Instituto de Teología para religiosos; Instituto Universitario Salesiano Padre Ojeda; Universidad Católica Andrés Bello. Publicaciones UCAB. Caracas, 2001.

French, Wendell y Bell, Cecil. *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. 5ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996.

Granell, Elena; Garaway, David y Malpica, Claudia. *Éxito Gerencial y Cultura: retos y oportunidades en Venezuela*. Ediciones IESA, Caracas, 1997.

Garrido, Francisco Javier. *Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación organizacional en el siglo XXI*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España, 2001.

Medina, William. Material de las Cátedras Procesos de Consultoría y Consultoría Aplicada I. Universidad Católica Andres Bello. Caracas, 2003 y 2004.

Pizzolante Negrón, Italo. *El poder de la Comunicación Estratégica: Apuntes de un evangelizador corporativo*. Cograf Comunicaciones. Caracas, 2001.

Roman, Arquímedes. *Cómo informar por escrito*. Vadell Hermanos Editores, C.A. Valencia, Venezuela, 2003.

Schein, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores, s.a, 1989.

ANEXOS