

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL PROYECTO DE  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA LA  
GERENCIA MEDIA Y DIRECTORES DE ALIMENTOS INTERNATIONAL: UNA  
VENTANA A LA CONFIANZA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Sorangel Paolini Castejón

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Petit, Ricardo

Caracas, Junio 2013

## DEDICATORIA

A mi amado esposo, Luis, quien ha sabido apoyarme en todo momento.

A Eva Lucía, a quien espero con mucha ilusión.

## AGRADECIMIENTO

A mis profesores, en especial a Antonio Cova.

A mis compañeros de clase.

A Anató, Dorkis y Jorge.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO  
COMUNICACIONAL PARA LA GERENCIA MEDIA Y DIRECTORES DE  
ALIMENTOS INTERNATIONAL: UNA VENTANA A LA CONFIANZA.

## RESUMEN

Autor: Paolini, Sorangel

Asesor: Ricardo Pettit

El presente trabajo de investigación, parte de la necesidad de diseñar una propuesta para facilitar el entendimiento de la comunicación estratégica, que mejore el nivel de confianza entre niveles directivos y gerencia media de Alimentos International, determinando estrategias con base en el modelo de preferencias gerenciales y cultura de la organización, con lineamientos básicos de comunicación estratégica para los líderes, a través del modelo de Entendimiento Estratégico Comunicacional de Daniel Scheinsohn (2009), sobre la base de los elementos de transferencia del conocimiento y apalancamiento en la práctica. La metodología de facilitación se desarrolla mediante sesiones prácticas según modelo de Aprendizaje basado en Experiencias de David Kolb (1974). El enfoque metodológico utilizado es de corte investigación – desarrollo, como proyecto factible donde las técnicas e instrumentos de diseño instruccional seleccionados atienden a procesos de aprendizaje según laboratorios de práctica y coaching del modelo de entendimiento estratégico comunicacional aportados por Scheinsohn, D. (2009). Los procesos comunicacionales según el estilo gerencial propician el resultados exitosos con la implementación del plan de entendimiento estratégico comunicacional, con base en valores de Alimentos Int., que responde a las necesidades con herramientas de aprendizaje sobre la comunicación generadora de influencia y confianza entre niveles senior y semi senior.

Palabras clave: entendimiento estratégico, comunicación, comunicación estratégica, cambio organizacional.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad podría inferirse que la comunicación en las organizaciones representa múltiples conversaciones e intercambios de información corporativa que contienen mensajes necesarios para informar al público. Sin embargo, el proceso comunicacional, más allá de pasar desapercibido en el dinámico mundo empresarial, ha de representar un punto causal exitoso o problemático según la calidad y oportunidad de su uso.

El presente trabajo de investigación ha propuesto, más que un cúmulo de constructos en torno al tema comunicacional, una guía para entender la implementación gradual del enfoque estratégico en la comunicación de líderes, tanto para empresas de consumo como de cualquier otro ramo; proponiendo una nueva perspectiva en cuanto a aprendizaje del proceso discursivo de influencia a través de la metodología de Entendimiento Estratégico Comunicacional del especialista en comunicación estratégica Daniel Scheinsohn.

El aporte principal de esta investigación radicó en la propuesta de transformación cognitiva requerida por la organización Alimentos International; al participar en un diagnóstico de clima laboral atendiendo sus objetivos, y que orientada en resultados desfavorables en materia comunicacional para la gerencia senior, generó una propuesta de facilitación en la que se propicie el aprendizaje estratégico comunicacional con la metodología de Aprendizaje Experiencial de David Kolb, con sugerencias prácticas para actos comunicativos a partir de una mirada respetuosa del entorno de la organización.

Los resultados del diagnóstico sobre la percepción del nivel de confianza desarrollado por Requena, C. (2013), referidos en el desarrollo de la investigación, reflejan que gerentes senior destacaron la necesidad principal de entablar conversaciones francas, transparentes y abiertas con sus gerentes y directores.

Las herramientas a partir de las cuales se desarrolló la propuesta que infiere el desplazamiento de estrategias comunicacionales, están determinadas por planes instruccionales y modelos de aprendizaje basados en prácticas simplificadas acordes a la cultura organizacional, así como soluciones basadas en compromisos y alianzas internas para el mantenimiento y optimización de las conductas aprendidas.

Se espera obtener muestras que señalen los cambios vividos con la puesta en práctica de las recomendaciones de comunicación entre gerentes semi senior y senior de Alimentos Int. En tal sentido, con la aplicación de las recomendaciones se obtendrían las reflexiones vistas en las rutinas de las áreas, para afianzar la hipótesis sobre la mejoría en el nivel de confianza en gerentes senior, siendo un proyecto liderado por la sede regional de Alimentos International.

Por su parte, el modelo de consultoría de procesos que se refirió en la propuesta del plan, es el propuesto por Schein E., (1990), el cual explica a través de siete etapas, los puntos básicos del contrato psicológico manejado con la organización-cliente.

# INDICE

	pp.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I .....	9
1.1. Planteamiento del Problema .....	9
1.2. Justificación de la investigación .....	12
1.3. Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1. Objetivo General .....	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
CAPITULO II .....	15
2. Marco Organizacional .....	15
2.1. Reseña histórica de la empresa.....	15
2.2. Identidad corporativa.....	17
2.3. Trayectoria local .....	21
2.4. Estructura organizativa .....	23
CAPÍTULO III .....	26
3. Marco teórico y referencial.....	26
3.1. Antecedentes de la Investigación .....	26
3.2. Desarrollo Organizacional .....	28
3.3. Consultoría de procesos y problemática en Alimentos Venezuela.....	29
3.3.1. Modelo de Consultoría de Procesos .....	30
3.4. Resultados de diagnóstico aplicado en Alimentos Venezuela .....	32
3.5. La Comunicación .....	34
3.5.1. Tipos de comunicación en la organización.....	35
3.6. Comunicación interpersonal en las organizaciones .....	38
3.7. Comunicación generadora de Confianza .....	39
3.8. Proceso de cambio en la Comunicación.....	39

3.9.	Comunicación Estratégica de Daniel Scheinhson.....	40
3.10.	Método de aprendizaje basado en experiencias de Daniel Kolb .....	45
3.11.	Operacionalización de variables.....	47
3.12.	Diseño instruccional del Workshop.....	49
3.13.	Hoja de Ruta .....	50
CAPITULO IV	.....	51
4.	Marco Metodológico.....	51
4.1.	Tipo de Diseño de Investigación.....	51
4.2.	Tipo de fuente: .....	51
4.3.	Población de estudio:.....	52
4.4.	Muestra: .....	52
4.5.	Diseño metodológico de la propuesta de entendimiento estratégico comunicacional ..	53
4.7.	Consideraciones éticas .....	56
CAPITULO V	.....	58
5.1.	Análisis de los Resultados .....	58
CAPITULO VI	.....	64
6.1.	Conclusiones y Recomendaciones .....	64
REFERENCIAS	.....	67
ANEXOS	.....	69
1.	Modelo de Cultura Ganadora Alimentos Int. ....	69
2.	Boletín Comunicación Trascendente. CT001 .....	70
3.	Boletín Comunicación Trascendente. CT002 .....	71
4.	Boletín Comunicación Trascendente. CT003 .....	72
5.	Apalancamiento en la práctica: Manual de Workshop .....	73

# CAPÍTULO I

## 1.1. Planteamiento del Problema

La sede actual de Alimentos International en Venezuela, fue conocida anteriormente como KFT Alimentos, una organización dedicada a la producción y distribución de snacks que desde mayo del 2012 ha establecido la división de productos de la marca KFT, cuyo patrimonio se encuentra en manos de la organización americana KFT Alimentos en USA y ha formalizado su separación en función de dividir la línea de snacks a través de sus marcas de bebidas, galletas dulces, galletas saladas, postres, quesos, untables y salsas; representada por Alimentos, que en su definición esboza el término de Mundo Delicioso.

La sede de Alimentos en la ciudad de Caracas, Venezuela, dirige las operaciones de Alimentos Latinoamérica bajo el nombre de estructura andina y es una de las principales fuentes de ganancias para la corporación a nivel mundial. Siendo que la plantilla actual de colaboradores directos está compuesta por más de 3.000 trabajadores, que asumen la operatividad de las dos fábricas y centros de distribución a nivel nacional.

Luego de participar en la medición de Clima Organizacional a través del instrumento Trust Index© de Great Place to Work®, la dirección de Talento y Efectividad Andina a la cual pertenece la gerencia de Efectividad Organizacional, Cambio y Cultura, ha participado en un proceso diagnóstico donde se determinó percepción desfavorable por parte de nivel Gerencia Senior con respecto a indicadores de confianza y camaradería, resultado que generó la necesidad de aplicación de un proceso diagnóstico de mayor profundidad con estos grupos.

A través de tres tipos de sociodrama y dos modelos de dibujos proyectivos estructurados, según Requena, C. (2013), las variables relacionadas con percepción de la confianza, arrojó un diagnóstico de las necesidades esenciales de cambio para el nivel de gerentes semi senior de Alimentos de Venezuela.

La investigación desarrollada por Requena (2012) denominada “Diagnóstico organizacional de la percepción sobre confianza y camaradería en gerentes senior de Alimentos International” delineó las prioridades de la propuesta de esta investigación.

En los resultados determinados en el diagnóstico de confianza según Requena (2013), se refleja la necesidad de dejar atrás el sesgo en informaciones, comunicación limitada; así como permitir confrontar los conflictos de manera clara, directa y veraz, explicando, justificando y soportando con palabras las estrategias o acciones organizacionales; condiciones que descubren la oportunidad de fortalecer la alineación de la información en la organización desde la dirección principal o Staff, a través del diseño de conversaciones en quienes asumen la transmisión de comunicaciones que generen confianza en el equipo.

Según Ríos, Sánchez, Muñoz (2001) “El ajuste de procesos estratégicos contribuye de modo claro a un mayor rendimiento de las empresas”, razón que cobra sentido al analizar las necesidades expuestas a nivel de comunicación y procesos de cambio en la organización, pues sus equipos son responsables de ejecutar en lo táctico y operativo, una serie de actividades que devienen de una decisión estratégica.

El reto de enlazar las informaciones comunicadas por directores con la ejecución estructurada de un proceso comunicativo aguas abajo, ha requerido una indagación por parte de quien recibe la instrucción -los gerentes semi senior-, ya que según Flores (1991) “cualquier tipo de coordinación debe verse como una simple conversación, que nosotros denominamos ciclo de trabajo”; conversación que está constituida por una serie de movimientos básicos del lenguaje denominados actos verbales, donde la persona se está comprometiendo con otra a coordinar de cierta manera sus acciones en el futuro.

En este sentido, el problema central en las relaciones dentro de una empresa pudiese ser primeramente la comunicación; porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos.

Una nueva variable que interviene en el planteamiento de esta investigación, se destaca inicialmente gracias al diagnóstico de Requena, C. (2012) como resultado del dibujo proyectivo aplicado en el grupo de gerentes semi senior de Alimentos Internacional; donde refiere la necesidad de “mantener un ambiente emocionalmente sano, que enfrente la incertidumbre y promueva la eficacia, evitando procesos burocráticos que dificulten la actuación ágil en la consecución de resultados”.

Dadas las necesidades de cambio expuestas, esta investigación precisó plantear la presunción de mejorar el nivel de confianza entre niveles directivos y gerencia media a través de la aplicación de un plan para el entendimiento de la comunicación estratégica con mensajes de reflexión basados en orientaciones concisas dirigidas a los colaboradores que participaron en el estudio.

## **1.2. Justificación de la investigación**

Cuando se propone un plan de entendimiento estratégico comunicacional según Echeverría citado por Matilla (2007), pág. 45, se está hablando necesariamente de futuro y de personas que integran sus conocimientos y sus comportamientos, pues “en los momentos actuales, caracterizados por una dinámica de cambio permanente [...] los instrumentos como pieza fundamental del pensamiento y de la acción estratégica dejan de tener validez para dar paso a una dimensión conceptual que se puede recoger en lo que podemos definir como “visión estratégica”. De allí la necesidad de comprender la manera organizacional en la que se comunica la visión gerencial a los que hacen realidad su implementación en la cadena de valor.

Este proceso investigativo ha tenido como objeto identificar los esquemas comunicacionales para informaciones estratégicas de gerentes senior, llamados en Alimentos Internacional como Directores, quienes según descripción realizada por Rodríguez, A. (2007) pág. 20, son líderes que “tienen responsabilidades formales vinculadas al personal [...] que determinan y comunican las políticas y pueden dirigir y coordinar funciones”.

Asimismo, al diseñar un esquema comunicacional según Mossini, S. (2002), pág. 4, debe estructurarse un conjunto de dispositivos que mejoren la oportunidad de contacto con el otro; razón que toma relevancia al estudiar modelo de comunicación estratégica en el que la dimensión significativa del discurso corporativo, explica los lineamientos propuestos para niveles gerenciales senior y semi senior de Alimentos Internacional.

El modelo de comunicación estratégica propuesto por Scheinsohn, D. (2009), pág. 7, establece el nivel de coherencia del discurso corporativo a través de los elementos organizacionales, personas y sistemas de forma dinámica, complejo y continuo, convirtiéndose en acciones manejables mediante el empleo de la comunicación estratégica.

Abordando puntos clave en el uso de conversaciones entre niveles, las funciones semi senior según Rodríguez, A. (2007) pág. 20, se distinguen en la clasificación de gerentes junior debido a que llevan a cabo las políticas, de forma tal que las informaciones estratégicas se traduzcan en procesos replicados en los equipos de trabajo en el país, e inclusive otros países a nivel andino y global.

La pertinencia del proyecto de investigación se refuerza considerando las necesidades de propiciar rutinas conversacionales que generen confianza entre los niveles de influencia de la organización, considerando que los participantes de la investigación son el ejemplo de liderazgo, pues deben promover la sintonía en el ambiente laboral, donde lo que predicán debe generar desplazamientos positivos en el clima laboral, pues según HayGroup Institute (2009), todas "aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos afectan a su rendimiento en el trabajo".

Tanto el fenómeno investigado, como los hallazgos arrojados para la presentación de la propuesta del plan de entendimiento de comunicación estratégica, contribuirán al enriquecimiento empírico de procesos de investigación que a futuro se presenten, en el sentido de idear prácticas y rituales convenientes y simples para la mejora de la confianza en las relaciones entre líderes, a modo que éstas puedan ser implementadas en el resto de las áreas de organizaciones de consumo masivo.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta para facilitar el entendimiento de la comunicación estratégica, que mejore el nivel de confianza entre niveles directivos y gerencia media de Alimentos International.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1.3.2.1. Determinar las estrategias pertinentes del plan de entendimiento de comunicación estratégica según el modelo de preferencias gerenciales y cultura de la organización.

1.3.2.2. Diseñar lineamientos básicos de comunicación estratégica para los líderes.

## **CAPITULO II**

### **2. Marco Organizacional**

#### **2.1. Reseña histórica de la empresa**

Inicialmente la organización conocida como KFT fue fundada el 04 de noviembre del 1.903 en un suburbio de Chicago llamado Northfield, ubicado en Illinois, USA. El nombre de la compañía se debe a James L. KFT, quien nació en Ontario, Canadá y se radicó en Chicago dedicándose a la venta de quesos hechos por su familia, logrando en 1914 fundar su propia máquina de manufactura de quesos para la fabricación del producto, expandiéndose posteriormente con el diseño y producción que han generado más de 40 marcas con sucursales en países como España, Filipinas, Bélgica, México, Inglaterra, Canadá, Brasil, Venezuela, Argentina, entre otros, que sumaron después de 100 años con la línea de productos KFT y la adquisición de marcas importantes de galletas y jamones, llegando a comercializar sus productos para el año 2.000 en más de 170 países a nivel mundial.

La reseña histórica en el time line de Alimentos Internacional, (2011) señala que en 1.985 la organización pasa a formar parte de una de las compañías más grandes y exitosas de productos empacados de consumo masivo a escala mundial, la primera en producción de cigarrillos, la segunda en alimentos y la tercera en cervezas. En 1.989 KFT General Alimentos, Inc., se convierte en la más grande compañía de alimentos de los Estados Unidos y en la segunda más grande del mundo. Cuatro años más tarde TFG adquiere una nueva empresa de galletas que la haría denominarse KFT Alimentos, Inc., con una estructura de operaciones reorganizada en Norteamérica y operaciones Internacionales.

Según una publicación de la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines, (UITAE) el día 30 de enero del 2006, la Vicepresidenta del CEE de KFT Alimentos para el momento Bente Loevaas, señaló que la organización anunció un plan ampliado de reestructuración, sumándolo a su plan de crecimiento sustentable del año 2004.

Se le informó al comité selecto del Comité de Empresa Europeo que KFT clausuraría otras 20 fábricas más y eliminará 8.000 puestos de trabajo, resaltando que “se trata de un plan mundial, que abarca todos los niveles de la compañía”.

Según reseña el IUTAE (2011) a raíz de este anuncio, el comité entiende que KFT continuará manteniendo su principal atención sobre el abatimiento de los costos, en lugar de expandir los negocios, apuntando a ganar más dinero. En el 2005 KFT Alimentos se une al Índice Dow Jones de sostenibilidad para los EE.UU. y en 2007 comienza a cotizar en la bolsa de valores de Nueva York. En Febrero de 2011 adquiere a la compañía británica de chocolates CDBY creando una potencia global en snacks, comida rápida y dulces.

En este sentido, según reseña informativa del 14/09/2012 publicada por el diario digital El Mundo Economía y Negocios, a partir del reporte de la agencia española de noticias EFE; el cual hace referencia a la decisión de Alimentos Internacional de dividir su negocio de los Estados Unidos y crear dos firmas: una para snacks con alcance global llamada Alimentos International Inc., y otra centrada en el sector de alimentos del mercado norteamericano con KFT Alimentos Group Inc.; acciones que esbozan una perspectiva económica de la división hecha por el comité, mientras que el Índice Dow Jones, en el cual informan que "la reducida capitalización de mercado de alimentos y su proyectado bajo nivel de ingresos

generado en Estados Unidos, hacen que la empresa sea menos representativa en el mercado nacional”.

En la actualidad Alimentos International Inc., ha expuesto su participación en la bolsa de valores NASDAQ, manifiesto que supone particulares oportunidades que separan los objetivos comerciales entre estas dos importantes organizaciones, reflejando un nuevo rumbo y abordando la especialización según el ramo del negocio, hecho expresado con algunas declaraciones emitidas por Irene Rosenfeld, CEO de Alimentos International para Fortune el 03/10/2012; en el cual expone la razón de dividir en dos, a la que antes fuese una organización global de alimentos:

“Ha sido un trabajo muy duro durante los últimos cinco años [...] hemos invertido en la calidad del producto, la comercialización y en la innovación. [...] creando dos carteras muy centradas: un negocio snacking global y otro negocio centrado en almacén de comestibles norteamericano, con ello la posibilidad de operar los negocios por separado para invertir en los recursos necesarios para los diferentes mercados, así como para generar facilidades para nuestros inversores”.

## **2.2. Identidad corporativa**

Tras la división del negocio de alimentos y de snaks se descubre el surgimiento de un nuevo rumbo entre dos organizaciones, algunas características de la identidad corporativa manifiesta por ambas divisiones, según su portal web, denotan elementos enfáticos con un propósito común en valores organizacionales.

En este sentido, Alimentos Internacional expone características determinantes para construir un sueño global, afianzado por valores semejantes a los que manejaba anteriormente KFT Food. Alimentos International Inc., muestra en su página web una estructurada y clara definición de su propósito organizacional “Nuestro sueño: Crear deliciosos momentos de alegría para nuestros consumidores, empleados y las comunidades en todo el mundo”; reforzando seguidamente el cambio ejecutado desde el 1 de octubre de 2012 en el que se definen como “una empresa totalmente nueva que se ha reinventado con un único objetivo en mente: crear deliciosos momentos de alegría al compartir las marcas favoritas del mundo”.

En un análisis de propósitos y con una balanza a favor de elementos para definir la personalidad de la organización, se construye un cuadro comparativo de los valores organizacionales expuestos como identidad corporativa de KFT versus los valores actuales expuestos por Alimentos Internacional.

Figura N° 1

Valores KFT / Alimentos Venezuela

<b>KFT</b>		<b>Alimentos Int.</b>	
Original en Inglés	Traducción al Español	Original en Inglés	Traducción al Español
<i>Workplace &amp; Culture</i>	<i>Ambiente de trabajo y cultura</i>	<i>Our Values Guide Us</i>	<i>Nuestros valores nos guían</i>
<b>Safety</b> (accident-free work environment)	<b>Seguridad</b> (trabajo libre de accidentes.	Inspire trust. Act like owners.	Inspirar confianza. Actuar como dueños.
<b>Wellness</b> (employees with	<b>Bienestar</b> (empleados con mejor estilo de vida).	Keep it simple. Be open and inclusive	Hacerlo sencillo. Ser abierto e inclusivo. Decirlo tal como es.

healthier lifestyles) <b>People and Diversity</b> (open and inclusive culture)	<b>Gente y Diversidad</b> (cultura abierta e inclusiva)	Tell it like it is. Lead from the head and the heart. Discuss. Decide. Deliver	Guiar con la cabeza y el corazón. Discutir. Decidir. Entregar.
---	--	---	--

Fuente: Valores Organizacionales KFT y Alimentos Internacional.

Tras interesante comparación, es posible mencionar ciertas diferencias entre la división del negocio de alimentos y el negocio de otros rubros como snacks; pues los valores como Seguridad y Bienestar orientados a la buena alimentación y al cuidado de la salud se diferencian de aquellos concernientes a las conductas organizacionales más cercanas a la toma de decisión, compromiso y simplicidad, los cuales se alinean con una organización que define su sueño de crear momentos de alegría.

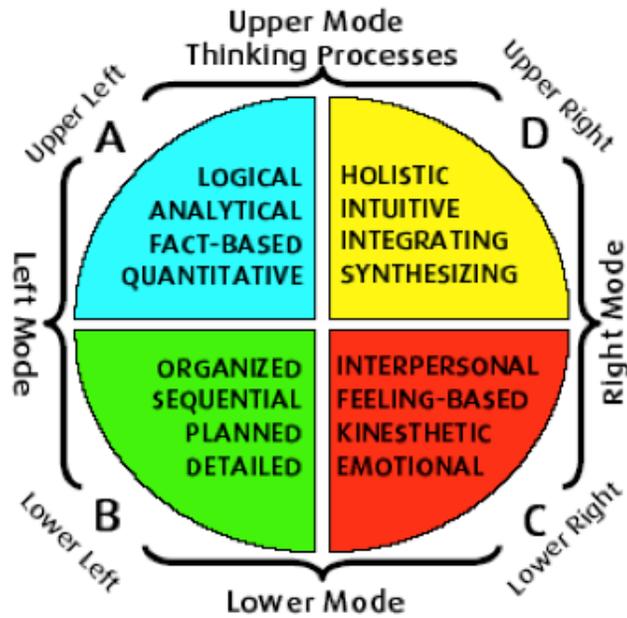
Específicamente y abordando en una breve entrevista personalizada a la representante de la gerencia de efectividad organizacional y talentos de Alimentos Internacional, se ha indicado que el modelo de Herrmann Brain Dominance Instrument (2010), ha sido la principal herramienta usada en la organización para entender estilos de trabajo, modelo bajo el cual se diagnostican las preferencias de los líderes en la organización.

Según los resultados obtenidos en la medición realizada al 2012, los integrantes del tren directivo, arrojó que la preferencia de trabajo de éstos radica en la dimensión izquierda superior, donde el pensamiento lógico, analítico, basado en

hechos y cuantitativo, presenta los focos en líneas de trabajo y procesos liderados. También existe fuerte presencia del hemisferio inferior izquierdo, caracterizado por el pensamiento organizado, secuencial, planeado y detallado con muy poca o nula incidencia de factores emocionales e integrados; características determinantes para la elaboración de la propuesta de esta investigación.

Figura N°2

Whole Brain Thinking Model



Fuente: Herrmann International 1986 – 2010

### 2.3. Trayectoria local

En Venezuela, Alimentos Internacional comienza sus operaciones en 1.925 a través de las importaciones de algunos productos realizado por algunos distribuidores locales independientes, siendo en los años 60 cuando se instala la primera fábrica procesadora de alimentos en el Distrito Capital.

En 1.976 Alimentos Internacional adquiere la certificación NORVEN para Mayonesa KFT, siendo el primer producto alimenticio en obtener dicha autorización. En 1.989 la empresa pasa a ser parte del grupo PhM y en el 92 comienza la exportación a los países andinos, generando la necesidad de crear una planta en Valencia, estado Carabobo, cambiando su denominación social a KFT Alimentos Venezuela, C.A.

Su crecimiento se materializa con la creación de dos plantas y centros de distribución ubicados en Valencia, estado Carabobo, responsables de la producción y distribución de productos como mayonesa, queso crema, queso fundido, queso amarillo en barra, entre otros; y en Barquisimeto, estado Lara, siendo una de las principales plantas de fabricación de las marcas de galletas de la organización en Latinoamérica.

Según publicaciones en el portal web llamado “Haz tu día delicioso”, se muestran algunos elementos de cambio al realizarse la división de líneas de negocio, donde se hace una sutil mención de reestructuración y nuevos productos la cual indica que desde el 2.000, “KFT ha abierto sus puertas al talento joven. Renovó sus cuadros, optimizó sus procesos y diversificó su cartera de productos hacia el área de bebidas en polvo, captando el interés de un importante segmento del público”.

Sin embargo, puertas adentro en la antes denominada KFT Alimentos, que desde el mes de octubre de 2.012 cambia su composición para ser parte de Alimentos Internacional Inc., se imprimen huellas distintivas que forjan un puntual desenlace con la marca KFT, asumiendo una imagen nueva con reforzamiento de valores organizacionales en un rumbo determinante para quienes la componen.

Recientemente la organización ha cerrado un proceso diagnóstico para conocer elementos de importancia -favorables y no favorables- con respecto al ambiente de trabajo, a través de la aplicación de una reconocida encuesta de clima organizacional como lo es el Trust Index© de Great Place to Work, la cual han definido como un “punto de partida para quienes están interesados en construir un excelente lugar de trabajo”.

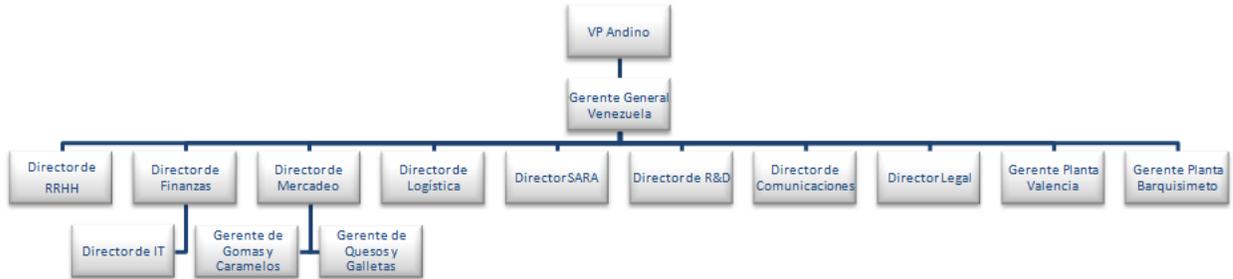
#### **2.4. Estructura organizativa**

Alimentos Caracas, por ser la dirección regional de la corporación para América Latina, se caracteriza por presentar una estructura organizacional orientada a la por funciones matriciales, en las que el modelo vertical de responsabilidades suele mostrar una doble funcionalidad para ciertos cargos en la dirección.

Según Galbraith citado por Cáceres, A (2010) pág. 67, el diseño matricial se estructura a partir de dimensiones como producto, área funcional o zona geográfica, donde “los gerentes que operan las divisiones de la empresa reportan simultáneamente a un gerente que coordina cada área geográfica y a un gerente funcional. Estos gerentes, a su vez, deben lograr consenso y armonizar los objetivos estratégicos que los gerentes de división deberán cumplir, usualmente por medio de comités estratégicos”.

Figura N° 3

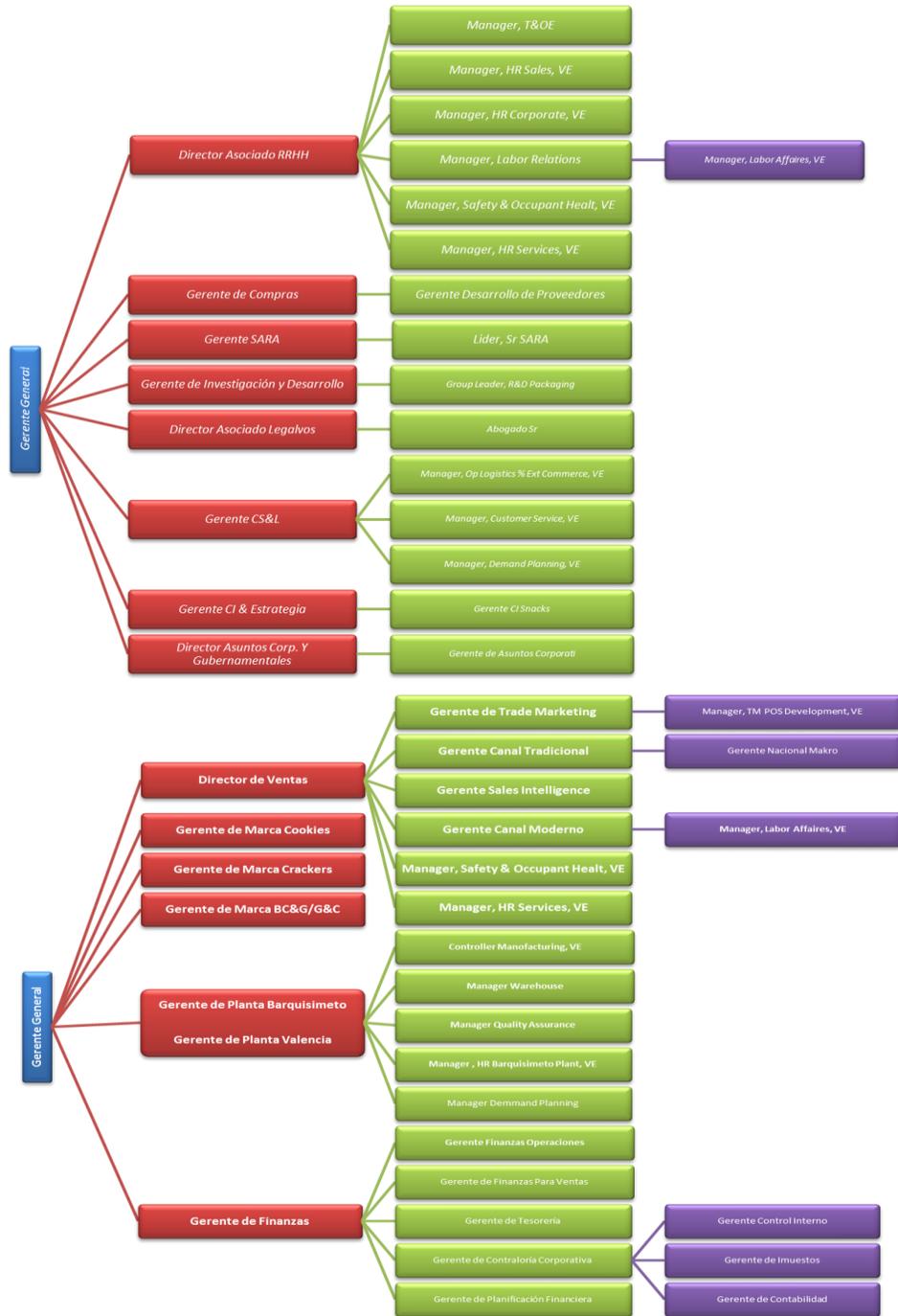
Organigrama de Gerentes Senior en Alimentos Venezuela



Fuente: Organigrama Staff Gerencial Alimentos Venezuela

Figura N° 4

Organigrama de Gerentes Semi Senior en Alimentos Venezuela



Fuente: Organigrama Staff Gerencial. Alimentos Venezuela

## CAPÍTULO III

### 3. Marco teórico y referencial

#### 3.1. Antecedentes de la Investigación

La generación de conocimientos en materia de planes de comunicación, ha perdurado en el tiempo gracias a destacados aportes internacionales que siguen promoviendo la aplicación de estrategias para el desarrollo e innovación en las organizaciones.

Asimismo, Bonache, J. (2009) pág. 49, quien realizó un estudio denominado “Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve/ grupo Santander”; presenta un modelo que busca servir como punto de partida para los encargados de comunicar el cambio en una empresa. En dicho modelo se esboza una serie de elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de iniciar un proceso de comunicación en un contexto de cambio organizacional, específicamente en el caso de adquisiciones de empresas.

Considerando el escenario de divisiones organizacionales que realizó Banco de Venezuela - Grupo Santander, el autor Contreras, H. (2009) formula ¿Cuáles son los elementos a tomarse en cuenta en una Gestión de Comunicación Organizacional bajo un contexto de Cambio de producto en una adquisición? y haciendo énfasis en la reflexión que cita: “la falta de estrategias comunicativas

dentro de la organización crea lentitud en procesos y acciones, retraso de respuestas y desinformación impidiendo la interacción interna”

A su vez, existen importantes investigaciones en procesos de consultoría orientados a la intervención de cambios organizacionales, sobre la base de planes de comunicación interna que delinean importantes hallazgos para el desarrollo de esta investigación, entre ellos el de D' Aprix como:

“Un modelo de macro comunicación esquematiza el planeamiento de la comunicación para entender las grandes cuestiones que gobiernan la conducta de la organización. Ahora en los procesos de micro comunicación, entendido como aquel que se da entre el jefe y sus empleados también requiere de un reforzamiento de la empresa, de manera que sea posible el orientar los procesos individuales al cumplimiento de las metas de la organización”

Según Trak, Y (2002), pág. 86, en su manual de auditoría de imagen corporativa, se analizan posibles inconvenientes en la implementación de un plan de comunicaciones determinado principalmente por las barreras de comunicación, las cuales enumera:

1. De tipo operativo: donde las físicas son aquellas referidas a factores tecnológicos, mecánicos o técnicos y, fisiológicas que se presentan cuando hay deformación del mensaje en el emisor o receptor (por anomalía de los sentidos) como falta de concentración al escucharlo, por fatiga, conflictos internos o impedimentos que disminuyan la capacidad intelectual de captar la esencia del mensaje.
2. De tipo administrativo: como la omisión de testimonios o pruebas, que respalden los argumentos de quien emite la comunicación. Falta de sinceridad en la transmisión del mensaje, así como aplicar los medios y

sistemas de comunicación apropiados. El aumento de la distancia entre emisores y receptores, la complejidad que genera confusión e ineficacia. La falta de integración entre niveles jerárquicos, carencia de coordinación que podría desencadenar en duplicidad de trabajo o competencia mal entendida; y finalmente aquellos programas, planes y objetivos sin base que generan conflicto en los equipos de trabajo.

3. En el sentido de la comunicación: las de tipo semántico que deforman el significado de la palabra que se transmite. Las de tipo psicológico en donde intervienen los factores de personalidad o juicios de valor del emisor - receptor.

### **3.2. Desarrollo Organizacional**

Las raíces de una propuesta de plan de entendimiento toma base en las investigaciones sobre desarrollo organizacional, que según Beckhard citado por Archiles, F. (2004), pág. 27, son un esfuerzo planeado, que abarca a toda la organización, administrado desde arriba para aumentar la eficacia y la salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, empleando conocimientos y dominios de estudios del comportamiento y sistemas organizacionales.

Según Bennis, citado por Archiles, F. (2004), pág. 30, plantea que el D.O es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes y valores de las organizaciones de modo que las mismas puedan adaptarse a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, al aturdidor ritmo de los propios cambios y las dinámicas particulares de los negocios.

De acuerdo a Warner B., citado en el libro *Organizational Development & Change* de Thomas G., y Christopher W. (2008), el Desarrollo Organizacional es un proceso planificado de cambio en la cultura de una organización a través de la utilización de la tecnología de la ciencia del comportamiento, la investigación y la teoría. De la misma manera, Wendell French, estudioso de las relaciones organizacionales y el D.O., plantea que se refiere a un esfuerzo de largo alcance para mejorar problemas de la organización, capacidades de resolución y su capacidad para hacer frente al cambio en el entorno externo, con la ayuda de consultores externos, estudiosos del comportamiento o agentes de cambio, como también se les llama.

Es posible observar que existe amplia bibliografía acerca de definiciones y conceptualizaciones del término Desarrollo Organizacional; y es evidente ya que es un constructo que engloba diversos aspectos del comportamiento humano dentro del sistema llamado organización, que sin duda atraviesa por dinanismos constantes así como las brechas que lógicamente la organización desea superar con la salida exitosa a conflictos organizacionales.

### **3.3. Consultoría de procesos y problemática en Alimentos Venezuela**

El campo de la consultoría ha crecido de manera notable durante los últimos años, y, a pesar de ello, todavía existen dudas acerca de la actividad del consultor en DO, las premisas que lo orientan, qué hace y cómo lo hace.

Con frecuencia, los gerentes perciben que las cosas no marchan bien o que podrían estar mejor; sin embargo, no cuentan con las herramientas necesarias

para traducir sus sentimientos en medidas concretas de acción, según lo refiere Schein E. (1990).

El autor, en su libro Consultoría de Procesos (CP), en un enfoque sobre su papel en el Desarrollo Organizacional, menciona que dicha función representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos que suceden en su entorno con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente.

### **3.3.1. Modelo de Consultoría de Procesos**

El modelo de Consultoría de Procesos (CP) según Schein E. (1990), cuenta con al menos siete premisas fundamentales que a continuación se muestran y analizan brevemente:

- a. Consciencia de problema: a menudo, los clientes no saben lo que está mal y necesitan ayuda para diagnosticar sus problemas reales; en tal sentido, Alimentos Venezuela obtiene dicha consciencia inicialmente a través de su interés en un diagnóstico preliminar realizado por la empresa Great Place to Work, donde los resultados apuntan a variables desfavorables en cuanto a confianza y camaradería de la gerencia senior y semi senior; que luego serían abordados en un diagnóstico específico sobre el nivel de confianza en la muestra intencional desarrollada por Requena, C (2013).
- b. Tipo de ayuda: por lo general, los clientes desconocen qué tipo de ayuda pueden proporcionar los consultores, y requieren de apoyo para saber qué tipo de expertos necesitan. En este caso, se proporcionó al cliente la información relacionada al diagnóstico para explicar el proceso de la propuesta a fin de conocer por qué y para qué su aplicación es requerida,

facilitando un diseño hecho a la medida a fin de proponer mejoras en el nivel de confianza diagnosticado.

- c. Intención del cliente: en la mayoría de las oportunidades, el cliente tiene la intención constructiva de mejorar las cosas; sin embargo, requieren de ayuda para identificar qué cosas cambiar y cómo hacerlo. De acuerdo a este planteamiento, Alimentos Venezuela conoce las variables en las que desea el cambio: mejorar la confianza entre niveles senior y semi senior. Sin embargo, Requena, C. (2013) luego de diagnosticar a profundidad la percepción de gerentes semi senior, a través de instrumentos específicos propone las líneas de acción en el ámbito de comunicación como propuesta de intervención ante los resultados obtenidos.
- d. Efectividad Organizacional: las organizaciones, en general, pueden ser más efectivas de lo que son, si aprenden a manejar sus propias fortalezas y debilidades. Ante tal realidad, el investigador plantea sus aportes a través de una propuesta que propicie el manejo de nuevas conductas basado en el diseño de un plan de entendimiento comunicacional estratégico.
- e. Participación activa del cliente: si los actores del proceso de investigación no participan en su aplicación, consecuentemente el consultor no podrá generar una propuesta alineada al estilo organizacional y, evidentemente no tendrá el desplazamiento esperado por el cliente. Dicho planteamiento hace referencia a la importancia de la participación y la presencia de los emisores y receptores que intervienen en el proceso de comunicación estratégica. Alimentos Venezuela al hacer el llamado a los consultores y al mostrar interés en sus aportes, aprueba el contrato psicológico para brindar la mayor información posible y así facilitar la aplicación de un plan coherente que atienda las necesidades de cambio.

- f. Solución: si el cliente y ejecutores de la propuesta, no entienden el problema y no tienen la intención de practicarlo, la organización no estará dispuesta ni llevará a cabo su objetivo; para esto, se brindará un informe detallado de las acciones desarrolladas y las prácticas más asociadas a la cultura organizacional, a fin de abrir una ventana de nuevas conductas para la solución del problema.
- g. Consultoría de procesos: la función esencial de ésta consiste en transmitir las orientaciones para la creación del plan de entendimiento estratégico comunicacional a través de herramientas simples establecidas que promuevan el desplazamiento de conductas contrarias a la optimización de la interrelación organizacional, que impliquen el modelaje de comunicaciones transparentes, alineadas y concretas, con el fin que la organización misma sea capaz de continuar superándose.

### **3.4. Resultados de diagnóstico aplicado en Alimentos Venezuela**

Partiendo del modelo de consultoría de procesos previamente desarrollado, se precisa describir el problema diagnosticado para Alimentos Venezuela, pues según Blejmar B. (2003), la gestión de cambio se entiende como el proceso deliberadamente diseñado que mitiga los efectos no deseados de este mismo cambio y potencia las posibilidades de crear futuro en la organización y su gente.

En el diagnóstico aplicado por Requena, C. (2013), pág. 48, a través de técnicas como el sociodrama y dibujos proyectivos referentes a la percepción de la confianza, aplicado en una muestra intencional de doce individuos de nivel semi senior para diferentes departamentos de la organización, se distinguieron las siguientes afirmaciones:

- Percepción de incertidumbre ante situación del entorno económico-político del país.
- Necesidad de dejar atrás el sesgo de informaciones, comunicación limitada.
- Demanda a confrontar los conflictos de manera clara, directa y veraz explicando, justificando y soportando con palabras, tono de voz y gestualidad adecuada, las estrategias o acciones organizacionales.
- Requerimiento a promover el entendimiento de los objetivos.
- Necesidad de alinear la toma de decisiones desde el nivel superior hacia abajo.
- Necesidad de evitar procesos burocráticos (revisión de responsables) que dificultan la actuación ágil en la consecución de resultados.

En la aplicación de dibujos proyectivos sobre la realidad actual versus la situación esperada, con respecto a las necesidades de cambio, según Requena, C. (2013), se reflejaron las siguientes manifestaciones:

Situación Actual	Situación Deseada
Modo de trabajo para lograr desempeños particulares sin tomar en cuenta el sentido cooperador y empático	Entorno emocionalmente cohesionado y estable, en donde los logros sean compartidos
Áreas que trabajan por objetivos propios y se desvinculan del objetivo común	Mantener un ambiente emocionalmente sano, que enfrente la incertidumbre y promueva la eficacia
Sentido de utilidad de las personas solo por habilidades técnicas sin valorar el tema personal	Lugar donde se respete el tiempo personal
Aceptación limitada o parcial sobre la toma de decisiones	Aprovechamiento de ideas novedosas

Por su parte en un estudio realizado en “*The University Of Adelaide*” en Australia, denominado “Leading Change, Transition and Transformation” se plantea que la gestión del cambio es un conjunto de procesos empleados para asegurarse de que cambios significativos se apliquen de una manera controlada y sistemática.

Según el estudio referido, uno de los objetivos de la gestión del cambio es la alineación de la gente y la cultura con cambios estratégicos en la organización, en el que lograr un cambio sostenible comienza con una comprensión clara del estado actual de la organización, seguido de la aplicación de las adecuadas estrategias. Por ello, es preciso partir de la comprensión del diagnóstico sobre las necesidades de cambio, tal como se menciona en párrafos anteriores.

### **3.5. La Comunicación**

La comunicación según Pérez, G., citado por Mesa, J. (2009), pág.25, es un proceso de construcción compartida que tiene sentido entre sujetos “a través de la producción, circulación, recepción y uso de mensajes, en múltiples sistemas de significación y soportes mediáticos en contextos socioculturales complejos”.

Según Marcia Z., (2012), la falta de comunicación o las dificultades en los procesos comunicacionales, tienen como consecuencias problemas laborales que van desde las dificultades en las relaciones interpersonales, pérdida de dinero, baja productividad, alta rotación y hasta denuncias y consecuencias legales.

### **3.5.1. Tipos de comunicación en la organización**

Según Morales, F (2010), p.7, existen cuatro modelos de comunicación en la estructura de las organizaciones entre las cuales destaca:

3.5.2. La Comunicación Formal, que transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales: Comunicación descendente, ascendente y horizontal.

3.5.3. Los canales de Comunicación Informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones.

La principal forma de comunicación informal es el rumor. Este último aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma, recurriendo a otras fuentes para obtenerla.

Los rumores transportan contenidos que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades.

3.5.4. Otra clasificación destacada por Morales, F. (2010), pág. 8, es la comunicación descendente, la cual se origina en la alta dirección y, baja verticalmente a los niveles inferiores. El autor cita que “es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización”, puesto que su propósito es transmitir instrucciones sobre las actividades a realizar y basado en objetivos que se deben conseguir por responsables y subordinados, con los aspectos necesarios para su correcto funcionamiento.

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que está dirigida. Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) coinciden en afirmar que sus principales funciones son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo; facilitar un resumen del trabajo realizado e instruir a los miembros para que reconozcan los objetivos de la organización.

3.5.5. Desde otra perspectiva se señala a la comunicación ascendente, la cual surge de los niveles bajos de la empresa. Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- a) Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- b) Recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía. Si no existe una correcta vehiculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación.

Según Serrano, F. (2010) pág. 6. en este tipo de comunicación “los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados, intentando aproximar a sus mandos aquello que de antemano saben que desean oír”, provocando inexactitud en referentes entregados a la dirección.

La autora establece que, para lograr una correcta transmisión de comunicación ascendente, fidedigna y real, “la dirección debe enfatizar la necesidad de recibir informaciones altamente precisas”, propiciando dar valor tanto a los mensajes negativos como los positivos, modelando hábitos de comunicar la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o niveles de trabajo.

3.5.6. La comunicación horizontal se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del

organigrama, generando un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. Los empleados se comunican de manera más natural, abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores. Con sus compañeros, comparten un marco común de referencia. Se trata de un hecho que influye de forma directa en que exista menor nivel de distorsión y una transmisión más transparente en este tipo de comunicación.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora; para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización, que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.

### **3.6. Comunicación interpersonal en las organizaciones**

Según Carretón y Ramos (2009), pág. 15, los canales más comunes de comunicación interpersonal en las organizaciones se centran en reuniones o asambleas para mantener informado y escuchar al personal. Sin embargo, es posible evidenciar otras acciones más interactivas que consisten en las convivencias de los miembros de una organización fuera del entorno laboral, cuya finalidad es motivar al empleado consiguiendo un mayor compromiso laboral. Los autores manifiestan que “estas convivencias solamente tendrán éxito cuando se realicen desde la óptica del empleado, no como un recurso, sino como persona una vez se hayan detectado sus necesidades e inquietudes y se hayan conocido sus motivaciones.”

### **3.7. Comunicación generadora de Confianza**

En una aproximación del constructo confianza, Requena, C. (2013) pág. 33, define que ésta implica primeramente el sentido que los líderes les dan a los empleados con una guía adecuada, cuando muestran sus competencias para dirigir la organización y sobre todo cuando sus acciones coinciden con sus palabras.

La comunicación en la organización es esencial para generar confianza entre equipos, gerentes y subordinados, niveles estratégicos, tácticos u operativos pues cada eslabón de la cadena puede generar influencia a través del significado que deseen inyectar a la transmisión de decisiones, orientaciones o inclusive órdenes.

Según este artículo de la de la Universidad Manáhuac Mayac, citado por Requena, C. (2013) “dirigir significa alcanzar objetivos estratégicos con la ayuda de otras personas y la confianza de esas personas en el director se logra cuando las razones para actuar son comunes (motiven al que decide y al que debe poner en práctica lo decidido), claras (entendidas por el que decide y por el que actúa) y confesables (pues el que decide conoce y da a conocer sus motivos a los demás)”.

### **3.8. Proceso de cambio en la Comunicación**

Según Flores, F (2012) en su conferencia “Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio” expone que el proceso de cambio implica un desplazamiento gradual de nuevos hábitos que a menudo presenta

resistencia a razón de interpretaciones particulares del mensaje, requiriendo que le sea revelada una nueva posibilidad para imaginar algo diferente, en pocas palabras, aclarar el mensaje.

Este planteamiento describe que en dicho proceso se “requiere además deshacerse de una gran cantidad de hábitos inveterados. Pero sólo así será posible modificar la manera en que las personas conciben su trabajo y las posibilidades que advierten en él”.

Concluye entonces que cualquier tipo de coordinación debe verse como una simple conversación que se denomina ciclo de trabajo en el planteamiento de Flores, F (2012), pág. 12, “esta conversación está constituida por una pequeña serie de movimientos básicos del lenguaje que nosotros denominamos actos verbales [...]. Al realizar un acto verbal una persona se está comprometiendo con otra a coordinar de cierta manera sus acciones en el futuro”.

### **3.9. Comunicación Estratégica de Daniel Scheinhson**

La comunicación estratégica es una programación del lenguaje que consiste en seleccionar ciertos elementos del discurso según lo relatado por el autor Scheinhson, D. (2009), pág. 91; donde ésta vehiculiza eficazmente (operaciones) los sentidos pretendidos (representaciones), en la búsqueda de una determinada dinámica donde interactúe la empresa y sus públicos.

En una aproximación para comprender los elementos de la comunicación estratégica; Scheinhson, D. (2009) citado por la Universidad Interamericana

para el Desarrollo, identifica tres ámbitos que se interrelacionan y se afectan entre sí, estos son:

1. Un sistema: empresa en sí, la organización,
2. Un suprasistema: su medio ambiente inmediato compuesto por un entorno económico, cultural, demográfico, sociológico, tecnológico, educacional, político, legal y de recursos.
3. Un macrosistema: su entorno general

Asimismo, el autor afirma que existen elementos básicos que intervienen en el proceso de comunicación estratégica: el sistema empresa, el suprasistema y el macrosistema, que generan en su interacción una red de vínculos a través de la que personas -públicos- las cuales se articulan y que influye sobre la lectura de cualquier acontecimiento; entre los elementos básicos se mencionan:

3.9.1.1. Matriz de comunicación: la matriz de comunicación se conforma identificando al campo de emisión y la interrelación que hay entre cada uno de sus componentes -recursos de emisión-. Es identificar la anatomía y fisiología del órgano emisor.

3.9.1.2. Mensajes: es todo estímulo que la empresa emite y provoca una determinada reacción en un otro, ya sea o no esta reacción la pretendida por la empresa. La empresa emite mensajes intencionales y no intencionales, más el efecto acumulado de ambos. Los mensajes intencionales son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente

asistido para que logren el efecto buscado. Los mensajes no intencionales son aquellos estímulos accidentales, por lo que se convierten en menos gobernables. Ambos pueden ser explícitos o implícitos.

3.9.1.3. Ruidos: el ruido es un obstáculo que entorpece al mensaje y produce cierta entropía -pérdida de información-. Se pueden identificar tres tipos básicos de ruido:

- Ruido de canal: es la interferencia física que obstaculiza a un mensaje.

- Ruido epistemológico: es una discordancia entre el código de emisión y el de recepción. Es una dificultad a nivel del lenguaje.

- Ruido epistemofílico: es cuando un mensaje se ve afectado negativamente por los sentimientos del receptor y actúa de igual manera a nivel relacional. Es una dificultad a nivel psicológico.

3.9.1.4. Públicos: los públicos son agrupamientos artificiales y meramente conceptuales. Cada empresa segmenta sus públicos de una manera particular, de acuerdo a sus necesidades. En este sentido, un público puede ser una persona, la población de una región o un país, otra empresa, los empleados, una institución de bien público o cualquier otro sujeto social.

Es importante destacar que un público no necesariamente ha de tener un carácter permanente, sino que puede quedar definido a partir de una necesidad situacional y transitoria.

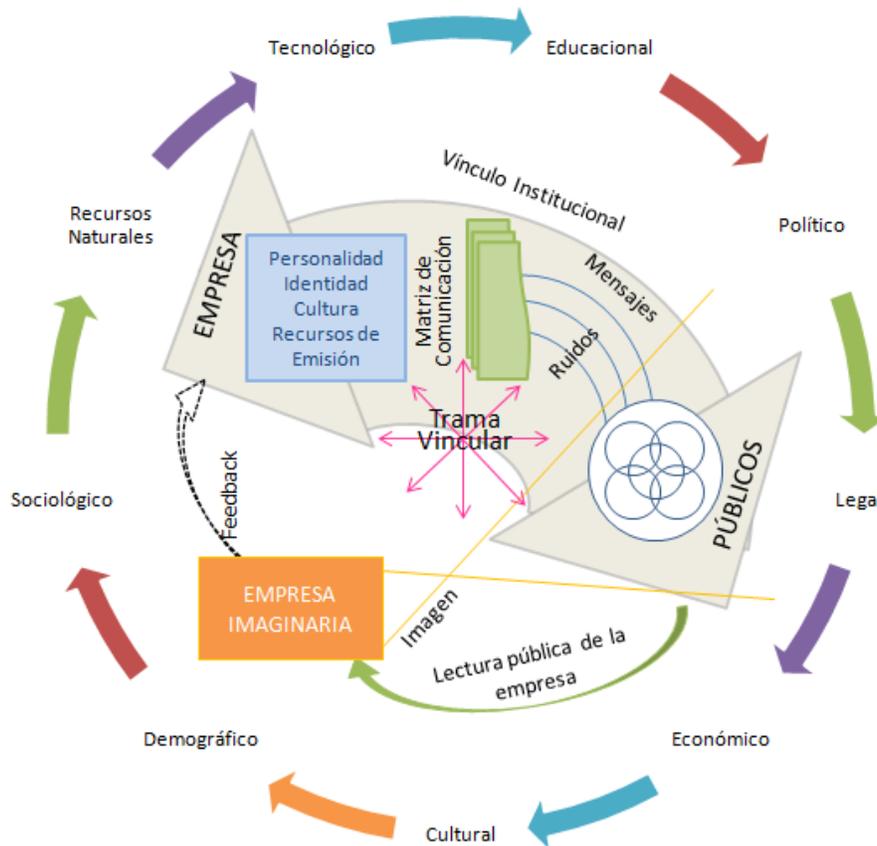
3.9.1.5. Lectura pública de la empresa: los mensajes impactarán de una manera particular a cada uno de los públicos, provocándole una impresión que le suscitará una lectura determinada. Esta lectura se articulará con la lectura de otros públicos, la que se extenderá en una lectura pública.

3.9.1.6. Empresa imaginaria: la empresa imaginaria es comúnmente llamada "imagen de empresa". La comunicación estratégica en la convicción de que la imagen es una construcción llevada a cabo por y en la mente de los públicos. "Imagen de empresa" parece evidenciar que la imagen es producida por la empresa, lo cual no es correcto. La imagen la producen los públicos.

La empresa imaginaria es el feedback, a través del cual la empresa puede comparar los resultados esperados con los efectivamente obtenidos; para que en los casos que así se requiera, se puedan realizar los ajustes necesarios. La empresa imaginaria es la percepción que los públicos hacen de la empresa real.

Figura N° 5

Modelo de Comunicación Estratégica de Daniel Scheinsohn (2009)



Fuente: Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2010)

Finalmente, Scheinsohn, D. (2009), manifiesta que los procesos de consultoría externa, suelen ser de mayor utilidad cuando:

- Son más imparciales, emitiendo juicios con mayor autonomía y sin las presiones propias de las relaciones internas.
- Aportan puntos de vista distintos, heterónomos.
- Detectan deficiencias o dificultades que el personal interno no logra percibir por vicios.
- La variedad de la cartera de clientes de una consultora le provee de valiosas relaciones que la empresa puede usufructuar para sí.

- Tiene criterios más amplios por poseer una experiencia mayor.

### **3.10. Método de aprendizaje basado en experiencias de Daniel Kolb**

El aprendizaje por experiencia según Kolb, D. citado por Lozano (2000), se presenta según las capacidades de aprender que se destacan por encima de otras, como resultado las experiencias propias y de las exigencias del medio ambiente.

Para Romero, L., Salinas, V. et all (2010), pág. 74, los estilos de aprendizaje son modos relativamente estables, donde los individuos adquieren y procesan la información para actuar y resolver problemas; de manera que, para aprender se requieren ciertas capacidades básicas entre las cuales se menciona el ser:

- 3.6.1. Divergente: es concreto y reflexivo, tiene agilidad imaginativa, visualiza situaciones concretas de diversas perspectivas, formula ideas, es emotivo(a) y se interesa por las personas.
- 3.6.2. Asimilador: aplica la conceptualización activa y la observación reflexiva. Tiene habilidad para crear modelos teóricos, razonamiento inductivo le interesan menos las personas y más los conceptos abstractos.
- 3.6.3. Convergente: de pensamiento abstracto y activo. Suele hacer aplicación práctica de las ideas, pruebas de inteligencia de una contestación; soluciona un problema o pregunta; razonamiento

hipotético deductivo; poco emotivo(a); prefiere los objetos a las personas.

3.6.4. Acomodador: de experiencia concreta y activa. Prefiere llevar a cabo planes; involucrarse en experiencias nuevas; es arriesgado(a) e intuitivo(a); depende de otras personas; se siente cómodo con la gente.

El autor esboza la experiencia inmediata y concreta, como base para la observación y la reflexión; dichas observaciones se asimilan a una teoría de la que se pueden deducir nuevas implicaciones para la acción, que sirven de guías para actuar en la creación de nuevas experiencias.

Figura N°7

Aprendizaje basado en experiencias de Kolb, D.



Fuente: Kolb, 1984 citado en Lozano, 2000, pp.71

### 3.11. Operacionalización de variables

Arias (1999) p.43, describe que un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional; es decir, puntualiza que deben tener capacidad de ser medidas y observadas.

Objetivo	Variable	Definición	Indicador	Instrumento	Nivel
Determinar estrategias de entendimiento de la comunicación estratégica.	Entendimiento de estrategias según preferencias gerenciales.	Diseño de comunicaciones modelen acción y reflexión, que promuevan la necesidad de cambio para inspirar confianza, coordinar acciones y constituirse en un ejemplo de líder que comunica.	Modelo de preferencias gerenciales	Whole Brain Thinking Model	Cuadrante A, B, C y D del modelo HBDI. (Ver figura N° 2)
Diseñar lineamientos básicos de comunicación estratégica para los líderes.	Estrategia Comunicacional	Programación del lenguaje con la selección de elementos del discurso que vehiculen eficazmente los sentidos pretendidos en la dinámica para interactuar entre niveles.	Cultura de la organización.	Misión, Visión y Valores de Alimentos Int.	Similitud entre el mensaje propuesto y la cultura de la organización. (Ver anexo 1 Cultura Ganadora)

### 3.12. Diseño instruccional del Workshop

Nombre del Taller:	Comunicación trascendente: Una ventana a la confianza
Objetivo General	Facilitar el proceso de entendimiento sobre la comunicación estratégica como factor clave en el proceso organizacional a gerentes semi senior en Alimentos Internacional.
Objetivo Específico	Entregar un conjunto de reflexiones para la puesta en práctica del modelaje de conductas, guiando el proceso de comprensión y dinamización de la estrategia, según las orientaciones del plan de entendimiento estratégico comunicacional diseñado a la empresa Alimentos Internacional.
Duración	4 horas
Universo	Doce (12) gerentes semi senior de la empresa Alimentos Internacional
Estrategia	Se realizará un acercamiento basado en el proceso de aprendizaje de David Kholb de Aprendizaje Experiencial orientado en la experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.
Resultado Esperado	Se espera validar a través de afirmaciones por parte de los participantes, el entendimiento del plan comunicacional, alineado a los valores de la cultura organizacional con demostraciones conductuales reportadas en la rutina de de los equipos de gerentes senior y semi senior.

### 3.13. Hoja de Ruta

BLOQUE / TEMA	RESPONSABLE	DINAMICA
<b>8:00 a 8:30 am:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación de facilitadores</li> <li>▪ Agenda del día</li> <li>▪ Modelo de Comunicación Estratégica de Daniel Scheinsohn</li> </ul>	Paolini, S. Requena, C.	El aquí y el ahora
<b>8:30 am a 9:45 am:</b>  <b>La construcción conversacional de la organización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como lo comunico?</li> <li>▪ Alternativas y estrategias para cerrar brechas</li> <li>▪ Conversaciones para superar quiebres</li> </ul>	Paolini, S.	Autoevaluación de estilo de comunicación  Estudio de problemas en organización de consumo masivo
<b>10:45 a 11:00 COFFEE BREAK</b>		
<b>11:00 a 11:45 am:</b> <b>El lenguaje y pensamiento estratégico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de comunicación</li> <li>▪ Discurso Alimentos Int.</li> <li>▪ Indagación - Petición</li> </ul>	Paolini, S.	Activación relacionada con identificación del estilo Alimentos Int. Video "Matrimonio"
<b>11:45 a 12:15 am</b> <b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromisos y alianzas internas</li> </ul>	Paolini, S.	Matriz de seguimiento en la rutina

## **CAPITULO IV**

### **4. Marco Metodológico**

#### **4.1. Tipo de Diseño de Investigación**

La presente investigación es de tipo investigación – desarrollo, en la que se propone un plan de comunicación estratégica partiendo de la revisión de un diagnóstico organizacional, cuyo propósito es mejorar el estado actual en la confianza de dos niveles específicos dentro de la organización.

Según Hernández, A. (2003), pág. 4, un proyecto factible supone un conjunto de acciones operacionales, orientadas a prestar servicios específicos en la búsqueda de la solución de un problema. Siendo esto, un proceso medular para la generación de cambios organizacionales, pues complementan los pasos para concebir la viabilidad de poner en marcha las acciones previamente diseñadas.

#### **4.2. Tipo de fuente:**

Son de carácter primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (Sabino, 1996)

#### **4.3. Población de estudio:**

La población de estudio según Gahona G., (2011) pág. 1, es cualquier colección ya sea de un número finito de mediciones o una colección grande, virtualmente infinita, de datos acerca de algo de interés.

En tal sentido, la población en la presente investigación fue compuesta por seis gerentes senior o en funciones directivas, así como doce gerentes semi senior o gerentes medios, que reciben información estratégica a codificar, interpretar y procesar para su transmisión y ejecución.

#### **4.4. Muestra:**

Según Gahona G., (2011), pág. 2, la muestra estadística es un subconjunto representativo seleccionado de una población. Una buena muestra es aquella que refleja las características esenciales de la población de la cual se obtuvo. En estadística, el objetivo de las técnicas de muestreo es asegurar que cada observación tiene una oportunidad igual e independiente de ser incluida en la muestra.

En esta investigación se realizó un tipo de muestreo intencional o razonable, compuesto por doce gerentes semi senior de Alimentos Int., pues según la Universidad Autónoma de Barcelona “cuando se habla de muestreo en la investigación cualitativa, no nos referimos a un muestreo probabilístico, sino a un muestreo intencional y razonado”.

#### **4.5. Diseño metodológico de la propuesta de entendimiento estratégico comunicacional**

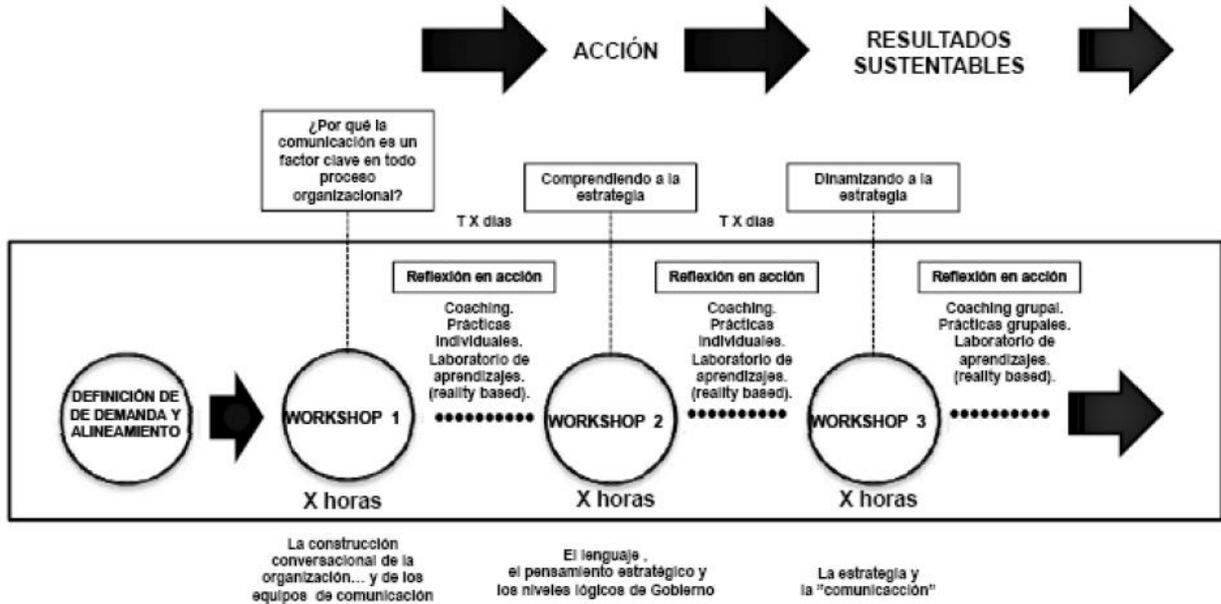
Según Scheinsohn, D. (2009), pág. 2, los responsables de las comunicaciones en una nueva organización deben tener capacidades para el entendimiento estratégico, conversaciones que generen acción y reflexión, que inspiren y promuevan la confianza, para coordinar acciones de manera efectiva y constituirse en un ejemplo.

El autor expone la necesidad de desaparecer las fallas del lenguaje y también las fallas en la dirección. Según Scheinsohn, D. (2009) pág. 4, “cuando se habla de comunicación estratégica se habla de aptitudes, actitudes y conocimiento”.

El modelo persigue la alineación y movilización de forma interna en la organización, con conversaciones para la acción; de modo que los proyectos de comunicación estratégica sean exitosos, a través de la definición de la demanda y alineamiento para construir las etapas del aprendizaje con los tres elementos del modelo:

Figura N° 6

### Entendimiento Estratégico Comunicacional de Scheinsohn



Fuente: Scheinsohn, D. (2009)

Las etapas son:

- Transferencia de conocimiento: que es el marco operacional efectivo, en el cual se transmiten las orientaciones definidas por el consultor o experto en comunicaciones corporativas para aclarar las orientaciones de comunicación estratégica a implementar.
- Apalancamiento en la práctica: son los conocimientos conceptuales aprendidos en la interacción con la realidad y en paralelo con los esfuerzos de la dirección, impulsando su práctica en las rutinas conversacionales,

sosteniéndolas a través de coherencia y consistencia en pensamiento - comportamiento – expresión; lo que el autor define como “aprendizaje en la acción”, pues articula la tarea individual con las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo del aprendizaje.

- Coaching: es la palanca de autodesarrollo para quienes dirigen la comunicación estratégica en la organización, dado que articula los dos elementos anteriores del modelo, con un trabajo en esencia interior pero con consecuencias externas, determinantes y fundamentales; a través de la conciencia de las acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, con una modalidad de aprendizaje basado en observación – acción – resultado.

#### **4.6. Procedimiento de la elaboración del plan estratégico comunicacional**

El desarrollo de la propuesta de comunicación, parte de la alineación entre expectativas del sistema cliente a través de manifestaciones realizadas por la gerencia de andina de efectividad organizacional, donde los estilos gerenciales del staff o directores, son identificados a través del modelo de Pensamiento Completo del Cerebro por sus siglas en inglés HBTM de Herrmann Brain Dominance Instrument (2010); en el que se exponen las preferencias conductuales asociadas a los líderes andinos y de Venezuela para la organización Alimanentos Int.

Cada uno de las muestras del plan de comunicación, está orientada a la trascendencia de actitudes que impacta en el intercambio de información con otros niveles; siendo que su diseño, contenido y redacción están directamente relacionadas al pensamiento lógico, analítico, basado en hechos, cuantitativo como se ha referido en la especificación de la gerencia de efectividad organizacional; así como, al modo de pensamiento organizado, secuencial, planificado y detallista que asume el staff en sus preferencias de aprendizaje.

Por todo lo anterior, se cumple la etapa de elaboración de los boletines de Comunicación Trascendente, como primera fase de la propuesta entregada al sistema cliente, para su posterior entrega directa al equipo de directores de Alimentos International de Venezuela.

Asimismo, las necesidades determinadas por los resultados de los diagnósticos como la encuesta de Great Place to Work Institute; Sociograma y dibujos proyectivos aplicados por Requena, C. (2013), permiten un acercamiento al estilo de entendimiento de comunicación estratégica, demandado por los niveles semi senior o gerentes medios; siendo que, los procesos de aprendizaje a través de prácticas y coaching propuestos por Scheinsohn, D (2009) y aprendizaje experiencial de Kolb, D. (1974), para responder a la alineación de prácticas organizacionales y valores expresados por los participantes de los diagnósticos anteriormente indicados.

De tal forma, se procedió al desarrollo del diseño instruccional del workshop especialmente elaborado para el equipo de doce gerentes semi senior, en función de presentar casos de estudio donde se apliquen los análisis de problemas comunicacionales a nivel estratégico, con posibilidad de intervención a través de propuestas prácticas que generen la reflexión ante situaciones de crisis, su posterior resolución y compromisos para aplicación en la rutina de la organización.

#### **4.7. Consideraciones éticas**

La práctica de la intervención organizacional debe poseer componentes éticos, debido a que las decisiones que se toman afectan a la equidad de lo que sucede dentro de la organización. La información que se obtiene de un grupo o persona puede afectar a otros. Se debe considerar el hecho de que las decisiones que se toman en esta actividad se basan en los valores de las personas que las toman y

en los valores que se siguen en la organización. Estas consideraciones éticas se basan en el supuesto de la buena intencionalidad de todas las partes y por ende promueven la transparencia, honestidad e Intercambio de información como mecanismos para la toma de decisiones más éticas o equitativas.

La primera consideración ética se refiere a la necesidad de dar una garantía de confidencialidad acerca del intercambio de informes, reportes y cualquier otra información divulgada bien sea visual, auditiva, electrónica o escrita.

Toda información confidencial proporcionada por el cliente ha sido protegida y mantenida bajo estricta confidencialidad, la cual no se venderá, intercambiará, publicará o divulgará sin previas autorización por escrito de los mismos.

En este orden de ideas, la investigación ha propuesto entregar al cliente los objetivos, propósitos y consecuencias del proyecto a través un plan orientativo con guía concisa, de las responsabilidades de las partes involucradas, los objetivos y alcances del estudio.

## CAPITULO V

### 5.1. Análisis de los Resultados

La aplicabilidad de un plan de comunicación estratégica, especialmente desarrollado según el estilo de pensamiento gerencial de la organización, que contenga mensajes clave alineados a la cultura organizacional y al estilo de pensamiento gerencial, es consecuentemente un punto de partida en la investigación. Donde su similitud con las conductas naturales para la organización, y la coherencia con un modelo de entendimiento estratégico comunicacional, facilita los desplazamientos de acciones no convenientes que se practican en la actualidad –inhibidoras de confianza-, para transformarse en posteriores prácticas de influencia en los procesos comunicacionales de la organización.

Atendiendo la estrategia de entendimiento de la comunicación estratégica de Scheinsohn, D. (2009), los recursos comunicacionales utilizados en la campaña de comunicación trascendente (boletines propuestos), fueron desarrollados sobre la base de las preferencias conductuales de los directivos, referidos por la gerencia de efectividad organizacional, la cual indicó que la dimensión izquierda del modelo HBDI de Herrmann International (2010) refleja el estilo de pensamiento gerencial de Staff en Alimentos Int.

Los gerentes senior reportaron a través de sus diagnósticos, que sus preferencias de pensamiento se muestran de carácter lógico, analítico, basado en hechos y cuantitativo, donde los focos en líneas de trabajo y procesos liderados están alineados al cuadrante A del modelo HBDI; razón por la cual se introducen elementos cuantificables, abordando tópicos de rentabilidad en las

organizaciones; así como casos actuales, de carácter reflexivo y recomendaciones de empresas líderes en estrategias de comunicación.

Según el análisis del modelo HBDI, también existe fuerte presencia del hemisferio inferior izquierdo o Cuadrante B del modelo, caracterizado por el pensamiento organizado, secuencial, planeado y detallado; con muy poca o nula preferencia por factores emocionales e integradores.

Estas características coinciden con elementos actuales del discurso que reflejan la necesidad del contacto generador de confianza entre sus equipos; diagnóstico reportado en la investigación de Requena, C. (2013), en las que, la gerencia media solicita más transparencia y valoración personal en la forma de comunicar las estrategias de la organización.

La función de las herramientas de medición como el HBDI o Pensamiento de Cerebro Completo en su traducción al español; obedece a la descripción de las formas de análisis de estilo gerencial de Alimentos Int.; y ha sido la clave de alineación entre la propuesta de entendimiento de comunicación estratégica de Scheinson D. (2009) y el sistema cliente; principalmente porque la disciplina de gestión emanada por los directores de Alimentos Int., formaliza la clave del discurso sobre nuevos proyectos, líneas de acción y estrategias, que los niveles de gerencia semi senior –quienes reportan a los gerente senior- replican a sus equipos.

Los mensajes clave de la campaña comunicacional, abordan las principales recomendaciones sobre la comunicación y competencias gerenciales, las cuales sirven de reflexión en niveles directivos para atender las necesidades de cambio en el discurso.

El estilo del lenguaje utilizado, las herramientas gráficas y términos cuantitativos asociado a factores de rentabilidad -como se indica en el boletín 1

de Comunicación Trascendente, ver Anexo 2-, hace referencia a un caso de éxito en empresa de consumo masivo (Johnsonville Sausage), a través del cual se refiere la importancia de la participación de equipos de trabajo en la mejora de los procesos y, consecuentemente sus resultados en la productividad del negocio.

Asimismo, los hallazgos sobre estudios realizados en organizaciones sobre el nivel de compromiso de los directivos con la comunicación propuestos en el boletín 2, refiere elementos gráficos y específicos que apuntan a la preferencia de entendimiento de la importancia para los directores.

La comunicación transparente, tal como es desarrollada en el boletín 2 de la campaña Comunicación Trascendente propuesta a la organización (ver anexo 3), señala prácticas que inhiben la confianza en el líder. La entrega de este boletín obedece a la necesidad de claridad por parte de los niveles semi senior con respecto a las comunicaciones emanadas por Staff o gerentes senior, pues el aprecio ante la curiosidad y la indagación del equipo maximiza el intercambio de ideas y disminuye la posibilidad de conflicto según la fuente de especialistas referidos en el artículo.

Seguidamente, en la campaña de comunicación trascendente (ver anexo 3), los elementos gráficos y de estudios reconocidos, nuevamente aporta características asociadas a las preferencias de pensamiento sistémico de los gerentes senior, donde se indican las características más importantes de la dirección de equipos, así como los retos de los mandos intermedios para mejorar la comunicación.

En la tercera entrega de la campaña de comunicación trascendente (ver Anexo 4), se hace referencia a los términos del discurso gerencial, específicamente a la polisemia e isotopía, a través del cual se explica en un lenguaje sencillo y reflexivo la necesidad de alineación entre los pares del equipo directivo

En el Anexo 4, la importancia de la alineación, claridad y exactitud para garantizar el significado único de los elementos del mensaje comunicativo del discurso en niveles estratégicos, es recomendado para facilitar el proceso de transparencia y coherencia de las estrategias entendidas en la organización.

La importancia de agregar elementos de reflexión en cada entrega de la campaña, es imprescindible para la ubicación del contexto con la realidad. Específicamente el apartado referente a la práctica de “visibilidad” en la organización, el cual afianza la necesidad de reflexión por parte de los gerentes senior, con preguntas clave que denotan los errores comunes en la realidad organizacional, reforzando que la falta de información también transmite la falta del entendimiento entre niveles y por tanto coarta la confianza entre equipos.

Seguidamente, en la incorporación del artículo “Eficiencia en un e-mail” en el Anexo 4, se recogen reglas simples y a la vez críticas, por su necesidad de implementación en la rutina de los líderes; dado que las condiciones de trabajo, por el distanciamiento entre las funciones de gerencia senior y semi senior genera el desgaste del uso de correo electrónico como recurso principal de comunicación.

Una de las razones por las que se insertan recomendaciones del uso pertinente del correo electrónico, radica en el aprovechamiento del tiempo y dar valor al tiempo de las personas, para facilitar la inversión intelectual en la toma de decisiones, que según los valores destacados por el sistema cliente (ver anexo 1) se traduce en decisiones más rápidas, efectivas y enfocadas.

Siguiendo con la alineación entre la propuesta desarrollada y las prácticas de la cultura organizacional del sistema cliente (ver Anexo 1. Modelo de Cultura Ganadora Alimentos Int.); toma importancia el hecho de rescatar que el valor

del diálogo en las articulaciones de la organización sea llevado a cabo a través de las prácticas de la escucha, el aprendizaje o entendimiento y, la participación de gerentes medios en la comunicación estratégica de la organización.

La aplicación del plan de entendimiento de comunicación estratégica, converge las herramientas aplicadas en la actualidad -proceso de intercambio de información y las prácticas de argumentación y cuestionamiento-, propuestas por la gerencia de efectividad organizacional; hecho que conduce a la factibilidad del éxito en la implementación de las recomendaciones de la investigación desarrollada, pues toman sentido al considerar el análisis de su realidad y las oportunidades de mejora sobre actividades del día a día, como un correo electrónico que contiene una decisión estratégica a ser difundida.

Por su parte, el manual de workshop propuesto en la investigación (ver Anexo 5), atiende según las recomendaciones de Scheinson, D. (2009), a un proceso de entendimiento de la comunicación estratégica, dirigido a los niveles semi senior para practicar mediante procesos de aprendizaje experiencial, los casos de comunicación que se convierten en rituales (aprendidos, desconocidos o rechazados). Estas prácticas han sido orientadas a patrones comunicacionales y coaching, a través de técnicas de indagación, argumentación y cuestionamiento, que propicie elevar el nivel de confianza entre niveles directivos y de gerencia media.

Cada lámina referida en el manual, contiene espacios de orientación al facilitador, recomendaciones para la aplicación, explicación y paso a paso del proceso de orientación en el espacio de aprendizaje, reflexión y determinación de compromisos del equipo; atendiendo la herramienta propuesta por Scheinson, D. (2009), en la que se proponen laboratorios prácticos, reflexiones en acción y prácticas comunicacionales del equipo.

Finalmente, el manual para aplicación del laboratorio de práctica o workshop, introduce casos individuales de análisis comunicacional; rituales que abordan estilos de aprendizaje como resultado de las experiencias propias y de las exigencias del clima laboral, a través de los cuales, los grupos de gerentes semi senior transcurren el ciclo de aprendizaje de Kolb, D. (1974), por los estadios: Acomodador, Divergente, Asimilador, Convergente; nutriendo las prácticas de las rutinas comunicacionales con aportes del día a día, soluciones ante conversaciones difíciles, indagación y cuestionamiento ante la falta de transparencia y finalmente, negociación ante la falta de acuerdo con sus equipos.

## CAPITULO VI

### 6.1. Conclusiones y Recomendaciones

La aplicación de la investigación permite arrojar ciertas consideraciones con respecto a la necesidad de intervención en gerentes senior y semi senior con respecto al proceso de comunicación estratégica, siendo que Alimentos Int. se figura como una organización donde el valor cultural diálogo, debido al tipo y necesidades geográficas del negocio, ha generado una separación física entre las personas que lideran el tren directivo y los gerentes de mandos medios, ocasionando el uso, en oportunidades excesivo y desgastado, de recursos tecnológicos como lo son el correo electrónico para la diseminación de estrategias organizacionales.

La recurrencia del uso en las comunicaciones electrónicas, ha separado la importancia del diálogo directo entre niveles, pues el nivel de transmisión de la información relevante se hace cuesta arriba en eslabones entre gerentes senior y semi senior, siendo que, los reportes gerenciales sin contacto explicativo cara a cara, limita el espacio y oportunidad necesaria para la comprensión del mensaje, pues el correo electrónico como medio de transmisión de información estratégica, limita el poder de influencia necesaria en la coordinación de equipos debido al distanciamiento geográfico.

La forma estructural de los niveles de reportes -estructura organizacional-, generan un estilo de comportamientos dentro de la organización, tal es el caso de las herramientas de Argumentación y Cuestionamiento mencionadas en el esquema de Cultura Ganadora de Alimentos Int. (Ver Anexo 1), que sin embargo, no son plenamente conocidas ni comprendidas por los

colaboradores, pudiendo ser un elemento de importancia la necesidad de explicación de expectativas de los directores con respecto a la práctica de la herramienta, para que los equipos alcancen un mayor nivel de confianza entre los niveles senior y semi senior.

Una recomendación ante los resultados, radica en las estrategias de comunicación de cambios estructurales (recortes de personal), pues según la participación de los gerentes semi senior en el estudio diagnóstico de Requena, C. (2013), la forma en la que son comunicados dichos cambios, no ha señalado la explicación de las consecuencias o impacto en la organización en ninguna de las comunicaciones realizadas anteriormente; razón por la cual, se orienta a los directivos a incorporar detalles que hagan notorio el proceso de análisis de la información que se ha decidido comunicar.

La percepción de un doble discurso suele verse reflejada en la falta de aclaratorias percibida por los gerentes semi senior, por tanto es relevante abordar orientaciones a la comunicación transparente a todos los líderes, donde desarrollen discursos relacionados con cambios en la estructura organizativa, manteniendo la isotopía del mismo entre directivos y una conversación franca y cuestionable con sus equipos y líderes a su cargo.

Otro de los valores establecidos por el sistema cliente, que se pueden ver afectados por la forma de comunicación de metas y estrategias, es la falta de información complementaria o explicativa que los gerentes semi senior destacan como una necesidad de cambio, pues no comunicar las metas con una estrategia clara, está en contra de la transparencia. Dar a conocer los elementos principales y concretos que propiciaría para los espacios de contacto y conversaciones entre niveles, generaría un mejor entendimiento de la estrategia.

En función de los límites sostenidos por el sistema cliente, en cuanto al contacto de la intervención o aplicación de las herramientas de Comunicación trascendente con los directores o gerentes senior; se presentó una restricción de contacto para la facilitación de herramientas de el aprendizaje para la implementación y medición de las propuestas desarrolladas en la investigación, se sugirió la intervención con Directores sin oportunidad de realizar actividad con el equipo, condición que limita la movilización de conductas y seguimiento de las lecciones aprendidas para la obtención de los resultados esperados.

Finalmente, se recomienda al equipo de efectividad organizacional, no sólo la transmisión de los boletines para generar una comunicación trascendente en el equipo de directores, sino también, evaluar con cada uno de ellos la comprensión ante mensajes reflexivos que procura la toma de conciencia sobre los cambios medulares a incorporar en las prácticas de comunicación estratégica de la organización.

Asimismo, en la aplicación del manual de workshop propuesto, se recomienda la transmisión de premisas comunicacionales orientadas al modelo de pensamiento estratégico para todos los gerentes semi senior de la organización, procurando el entendimiento de las nuevas rutinas a incorporar en los procesos de comunicación con la gerencia senior, abordaje de situaciones críticas e informaciones de carácter estratégico o restringido para generar puntos de reflexión que propicien el cambio hacia el desarrollo de prácticas comunicacionales de calidad.

## REFERENCIAS

- Achiles, F. 2004. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa. México.
- Aristegui, Roberto. 2002. *La conversación para la acción de F. Flores, desde el punto de vista de la acción comunicativa de Habermas*. Pontificia Universidad católica de Chile. PHSYKHE. 2012. Vol. 11. N° 2. 55-70.
- Bonache, Jaime. 2007. *Los recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander: Objetivos, logros y retos*. Universia business review – Actualidad económica | especial 150 aniversario Banco Santander| ISSN: 1698-5117.
- Carretón, María y Ramos Irene. 2009. *Las Relaciones Públicas en la gestión de la Comunicación Interna*. Servicio de Reprografía C.E.E. Limencop. S.L. España.
- Cohen, William. 2003. *Como ser un consultor exitoso*. Editorial Norma. Bogotá – Colombia.
- Contreras, Hectony. *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander*. Extraído el 12 de abril de 2013 desde <http://www.rppnet.com.ar>
- Flores, Fernando. 1992. *Conferencia Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio*. Estudios Públicos. Revista del Centro de Estudios. Extraído el 11 de mayo de 2013 desde [www.cepchile.cl/dms/archivo\\_1535\\_1295](http://www.cepchile.cl/dms/archivo_1535_1295)
- Gahona, Gladys. 2011. *Estadística, población y muestra*. Extraído el 23 de marzo de 2013 desde <http://cenevalenlinea.com/estrategias>.
- Hernández, Ana. 2003. *El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa*. UPEL-IPRGR.
- Kolb, Rubin y McIntyre. 1974. *Acerca de la administración de empresas y el proceso de aprendizaje*. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.
- Montes, Aritza. 1998. *El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas*. Universidad de Córdoba. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 4, W 2.

- Matilla Serrano, Catalina. 2007. *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral*. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación. Universitat Ramon Llull.
- Fernández, M., Sánchez J., Muñoz, R. 2001. *Procesos estratégicos y estructura organizacional: Implicaciones para el rendimiento*. Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Salamanca. Revista Anual Psicothema. Vol. 13, nº 1, pp. 29-39
- Rodríguez, Alejo. 2007. *Balanced Scorecard en Recursos Humanos*. Universidad del Cema.
- Schein, Edgar. 1990. *Consultoría de Procesos*. Addison Wesley Iberoamericana. México.
- Scheinson, Daniel. 2009. *Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de Imagen Corporativa*. Ediciones Macchi. Argentina.
- Trak, Yasmin. 2002. *Auditoría de identidad corporativa: una propuesta metodológica integral*. Trabajo de grado de postgrado en Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Universidad Autónoma de Barcelona. *El rigor en la investigación cualitativa. Atención Primaria*. Vol. 24. Núm. 5. 1999.
- Vásquez, I. et All (Junio – Octubre 2004). *Evaluar para Transformar*. Publicación cuatrimestral de reflexión e investigación educativa. Año 11. Num. 05/06. Instituto Cultural Tampico. México.

## ANEXOS

### 1. Modelo de Cultura Ganadora Alimentos Int.

#### Frentes de trabajo y conductas



#### Herramientas y actividades



Fuente: Gerencia de Efectividad Organizacional. Alimentos Int. 2013.



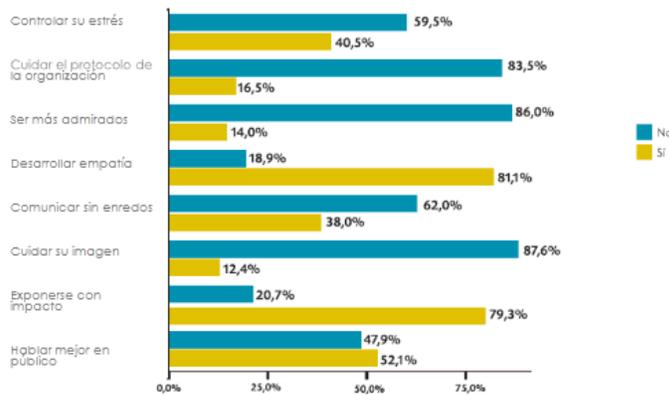
# Comunicación trascendente

Boletín CT001 Desarrollado por ADN Consultores

Según el IV estudio del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa **“Marca Interna en mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial”**, casi unánimemente, en un (90,7%)

de organizaciones afirman que un mayor compromiso de los directivos con la comunicación mejoraría los resultados de la empresa y haría más rápida la toma de decisiones, y según el 85,6% existiría un evidente impacto en los resultados de la organización.

### El Reto para Directivos es:



**La “Meca” de la administración en Business Week gracias a la comunicación directa de Ralph Stayer, de Johnsonville Sausage.**

Ralph Stayer, presidente ejecutivo de Johnsonville Sausage decidió que la manera más ventajosa de mejorar su compañía era lograr una mayor participación de la gente. Anunció un cambio en los mecanismos de comunicación y toma de decisiones en el que cada empleado debía proponer sus decisiones, siempre que él aprobara la actividad final.

Dió ideas de forma personalizada, que ayudaban a descubrir en cada trabajador su responsabilidad en un proceso de cambio manejando quejas específicas de clientes y entender cómo su trabajo afectaba a otros.

Empleados descubriendo quejas de los clientes por demoras, ausentismo y mantenimiento deficiente se percataron del problema. Surgieron equipos de trabajo que participaban en test de calidad, con propuestas de mejora y costos, así como reacciones de clientes para perfeccionar los procesos. Estos cambios hicieron de Johnsonville Sausage punto de referencia de autodirección según Business Week duplicando sus ventas en un año con autodirección.

**“Sabemos que la gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidarán lo que les hiciste sentir”.**

*Jesús Frej, Director de Comunicación Interna y Multimedia. BBVA*

### 3. Boletín Comunicación Trascendente. CT002

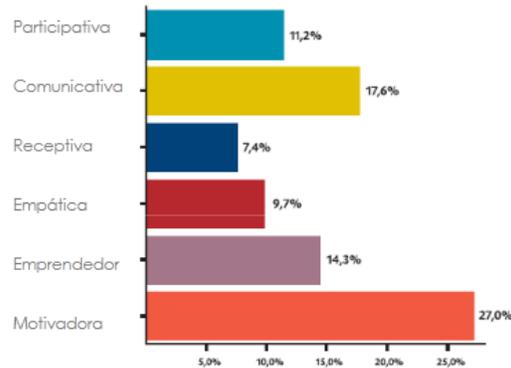


No importa el estilo.  
importa el mensaje

# Comunicación trascendente

Boletín CT002. Desarrollado por ADN Consultores

## Cualidades más importantes para la dirección de equipos



### Reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación está en:

1. Tener un mensaje clave
2. Conocer proceso y contenido comunicacional de su nivel
3. Mantener un plan de comunicación interna

## Liderazgo transparente

El ejercicio de un liderazgo claro, supone basarse en la transparencia como regla principal de las relaciones entre las personas de la organización. Se trata de que la colaboración reemplace al control y el miedo se sustituya por la confianza y la cooperación, en favor tanto de las personas como de la propia organización.

En "Liderazgo claro" G. Bushe y N. Brealey, abogan por generar asociaciones productivas a través del mejor autoconocimiento, curiosidad y aprecio, describiendo las experiencias de manera transparente y eficaz.

El líder no debería hacer uso de la autoridad para resolver un conflicto, debe guardar un mínimo orden en el intercambio de impresiones e ideas y aplicar la regla de "una conversación a la vez" para clarificar la comunicación y la comprensión de las ideas.

Más info en: <http://www.i-beristain.com/transito-del-miedo-al-liderazgo-transparente/>

Si no comunicas no influyes. Si comunicas mal influyes mal. *Enrique Alcat*



# Comunicación trascendente

Boletín CT003. Desarrollado por ADN Consultores

Sabía Ud. que el discurso contiene mensajes significantes en una representación ideológica?... Es Ud. parte de quienes generan polisemia en el acto comunicativo?

**Entonces debe saber cómo pasar de la polisemia a la isotopía...**

Durante la ejecución de un discurso pueden ocurrir polisemias (significados diversos asociados a un solo ente, proceso u objeto) al entregar un discurso o al recibirlo, siendo este último muchas veces consecuencia de la falta de isotopía (significado único de cada elemento) reforzada claramente para los comunicadores.

Para evitar interpretaciones desviadas de significados en el discurso es necesario que los principales emisores de discursos estén claros en los significados de cada mensaje, aclarando las posibles dudas bajo las mismas premisas y asociando los significados al mismo punto de referencia.

El discurso de identidad, es el elemento por el cual la empresa formaliza un orden simbólico de las cosas, determinando la estructura formal.

*Daniel Scheinsohn: Consultor. Trainer. Autor de Comunicación Estratégica®*

## **Reflexión:**

Existen significados diversos para la práctica de "visibilidad" en la organización? Qué significado genera sintetizar explicaciones sobre los cambios en la empresa? Recuerde: la falta de información también es un mensaje intencional.

## **Eficiencia en un e-mail**

Chris Anderson, ha comentado las reglas para crear un mail efectivo, para acordar una tendencia para mejorar la eficiencia de nuestros mails. Según el autor, de bestseller como "Long Tail", los mails lejos de estar muertos, están matando poco a poco nuestro tiempo productivo.

Según Anderson la causa principal es que el tiempo para responder un correo electrónico es, a menudo, mayor que el tiempo que se tardó en crearlo.

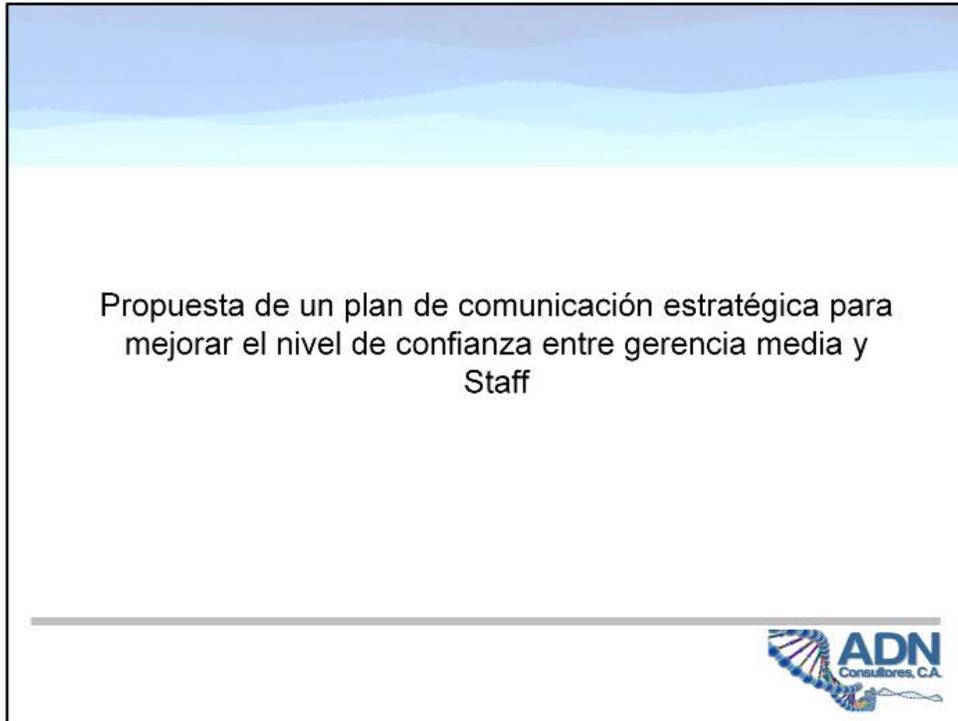
1. Respeta el tiempo de los destinatarios.
2. Facilita su gestión.  
Lo cual significa que utilices frases claras, preguntas concretas y brevedad.
3. Clarifica el "por qué" del mail con un Asunto concreto.
4. Breve no significa grosero. Hacer un correo electrónico corto no significa olvidarnos de ser amables.
5. No enviar preguntas abiertas
6. Evita agregar adjuntos
7. Secuencias mayores a 3 mensajes de correo no es apropiado.

**BONUS:** nunca contestes cuando estés irritado, antes despeja la mente.

Más info en: <http://tedchris.posterous.com/help-create-an-email-charter>

**El líder transparente es un mecánico que construye un motor, lo pone en marcha y luego se preocupa de que funcione a la perfección. Lo engrasa, le llena el depósito, revisa el agua... una vez puesto en marcha su función es transparente".**

5. Apalancamiento en la práctica: Manual de Workshop



## ¿Qué haremos?

BLOQUE / TEMA	RESPONSABLE	DINAMICA
<b>8:00 a 8:30 am:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de facilitadores</li><li>• Agenda del día</li><li>• Dinámica de centramiento</li></ul>	Facilitador	El aquí y el ahora
<b>8:30 am a 9:45 am:</b> <b>Construcción de conversaciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo lo comunico?</li><li>• Alternativas y estrategias para cerrar brechas</li><li>• Escucha: Superar quiebres</li></ul>	Facilitador	Autoevaluación de estilo de comunicación Estudio de problemas en organización de consumo masivo
<b>10:45 a 11:00 COFFEE BREAK</b>		
<b>11:00 a 11:45 am:</b> <b>El lenguaje y pensamiento estratégico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipos de comunicación</li><li>• Discurso organizacional Mondelez</li><li>• Indagación - Petición</li></ul>	Facilitador	Activación relacionada con identificación del estilo Mondelez Video "Matrimonio"
<b>11:45 a 12:15 am</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Que me llevo?</li><li>• Compromisos y alianzas internas</li></ul>	Facilitador	Matriz de seguimiento en la rutina



### Orientación para el facilitador:

Iniciar con la presentación del facilitador, participantes y presentación de la agenda

Recomendar la abstención de uso de celulares durante la actividad, proponer los brake para atender llamadas y salir del salón.

## Centramiento



### Orientación para el facilitador:

Sentados, con la espalda derecha, el mentón ligeramente bajo. Sentimos nuestros pies sobre el piso; hacemos una respiración profunda, sentimos el contacto de nuestro cuerpo con el asiento, relajamos nuestro cuello, cara y hombros y seguimos percibiendo la relajación en todo nuestro cuerpo: el pecho, la espalda, los brazos, manos, dedos. El abdomen, la cintura, los glúteos, la articulación de la cadera, los muslos, rodillas, pantorillas, tobillos y pies.

Con otra respiración profunda nos centramos emocionalmente y mentalmente. Notamos cualquier cambio en nuestro estado de ánimo. Serenamos con la respiración. Observamos nuestros pensamientos. Notamos cualquier cambio en nuestro pensamiento mientras nos centramos; cualquier escepticismo o cualquier pensamiento crítico que desequilibre nuestra aceptación incondicional. Volvemos al cuerpo y serenamos con la respiración.

Finalmente, conectamos con lo que es más importante: para qué estoy haciendo esto, qué es lo que me importa, qué aperturas me crea, qué sería lo mejor para mí y para el otro?

Cuando hay alguien que lidera su vida o tiene la responsabilidad de liderar a otros, y se encuentra balanceado, focalizado, vital y relajado, aparece un rango enorme de situaciones, entre las que está el **mejorar sus relaciones** con otros, a las que podrá responder con decisión y flexibilidad.

## Caso de Análisis: ¿Cómo lo comunico?

Una empresa de manufactura, en la que se espera que los gerentes indiquen todas sus decisiones. Los "buenos gerentes" son los que pueden entregar información detallada con sus recomendaciones. No se alientan las decisiones creativas que producen cambios significativos o que pudiese generar riesgos. Como se critica y castiga a los gerentes de proyectos fallidos, todos tratan de no echar a andar ideas que cambien demasiado el estado de las actuales. Un gerente de nivel inferior repitió una frase muy citada en la empresa "Si está roto, no lo compongas". En esta empresa, los trabajadores tienen que seguir numerosas reglas y normas. Los gerentes supervisan muy de cerca a los empleados para verificar que no haya desviaciones. Las actividades de trabajo están diseñadas para individuos. Hay funciones y cargos diferenciados y líneas de autoridad claras. Se espera que los empleados reduzcan al mínimo el contacto con otros empleados fuera de su zona, de funciones o líneas de mando. Las evaluaciones de desempeño y las gratificaciones se basan en los esfuerzos individuales, aunque la antigüedad es el factor principal en la determinación de los aumentos y promociones.



### Orientación para el facilitador:

1. Divida a los participantes en 4 grupos de 3.
2. Entregue a cada equipo las hojas del caso de análisis y solicite la lectura en voz alta para todo el equipo.
3. Pregunte si existen dudas para aclarar. No entregue datos que no estén reflejados en el caso de estudio. No adicione hechos ni haga supuestos.

## Staff Study Method - Harvard

1. Definir el problema central
2. Listar los factores pertinentes
3. Registrar los cursos de acción - alternativas de solución
4. Determinar ventajas y desventajas por cada alternativa
5. Analizar y evaluar los cursos de acción - descarte
6. Concluir
7. Decidir según recomendaciones



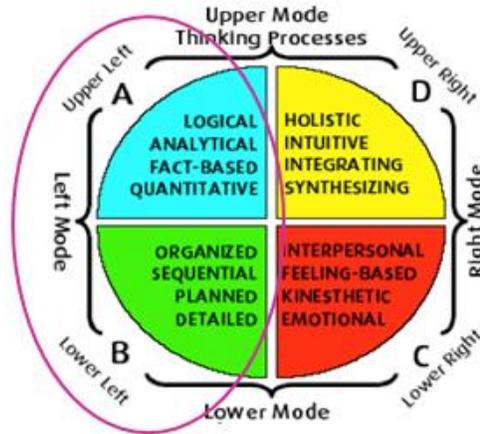
### Conducción del proceso:

1. Guíe los procesos de análisis del caso según se indica seguidamente:
  - No confundir problema con los síntomas. Referencia al análisis espina de pez.
  - Cuando existan varios problemas que generan un síntoma, se debe guiar al grupo para profundizar en el problema principal.
  - Si encuentra más de un problema importante en una situación particular, debe abordarlo cada uno por separado.
  - Sintetice la presentación del problema central en una sola frase
  - Al redactar las alternativas es posible que se haga revisión nuevamente del problema central. Se debe guiar para precisarlo.
  - Cada solución de acción debe solucionar potencialmente el problema central planteado.
  - Una solución sin desventajas pareciera indicar que la solución es evidente, siendo así el procedimiento de resolución sería superfluo.
  - Solicite a cada equipo un cierre de las conclusiones
  - Conduzca el proceso de entendimiento de la actividad, solicitando a los cada equipo que coloque la decisión primordial que atiende al problema en las hojas de rotafolio.
  - Agradezca los aportes a cada equipo al final de cada intervención.

## ¿Cómo piensan nuestro líderes?

### Soy efectivo cuando:

1. Tengo un mensaje clave (ser conciso)
2. Estoy preparado con cifras o datos reales
3. Conozco el proceso, pero indago cuando existen dudas con la orientación
4. Mantengo un plan de comunicación con mi equipo



### Orientación para el facilitador:

1. Explicar a qué se refieren los 4 cuadrantes de la herramienta HBDI.
2. Hacer hincapié en la tendencia de pensamiento estratégico de los directores de la organización (Cuadrantes A y B)
3. Recrear situaciones con comentarios del equipo que refieran conductas asociadas al estilo de pensamiento que perciben en sus superiores
4. Solicitar a los participantes la lectura de las recomendaciones para la efectividad ante el estilo de pensamiento gerencial de la organización.
5. Solicitar a los participantes de manera abierta, si existe alguna situaciones para compartir con respecto a la indagación
6. Hacer la introducción al video "Matrimonio", preguntando ¿saben crear contexto para el momento de una petición? ¿Cómo lo hacen?, veamos un ejemplo...

¿Sabes pedir?

Video: Matrimonio



## Conversaciones para cerrar brechas

- Cuando haga una petición, especifique los objetos o acontecimientos que deben producirse.
- Cuide que condiciones de satisfacción han sido solicitadas (u ofrecidas), convenidas y prometidas.
- Confirme cuando las expectativas se han cumplido a través de una declaración. Una declaración es un acto verbal por medio del cual una persona crea nuevas posibilidades de acción.
- No olvide mantener la Sintonía: predisposición a escuchar



### Orientaciones al facilitador:

1. Leer y explicar las recomendaciones,
2. Se puede solicitar a algún participante ejemplificar con la rutina vivida por los participantes la necesidad de aplicación de cada premisa.

## Escucha: Superando quiebres

"La audición en pos de la colaboración es siempre una conversación mutua acerca de las acciones que las personas pueden realizar ahora para inventar un futuro distinto, teniendo en cuenta sus inquietudes pasadas..."

Si los clientes ven que la empresa o el vendedor demuestran respeto por sus inquietudes puede construirse, entonces, una relación basada en la confianza. Una vez que se ha establecido esta confianza, puede desarrollarse una relación de colaboración."



### Orientación al facilitador:

Lectura de la reflexión.

1. El facilitador pregunta a los participantes si es posible aplicarlo en la realidad y qué dificultades pudiesen presentarse al momento de la escucha.
2. Reforzar los dominios de comunicación a través de coaching / escucha.

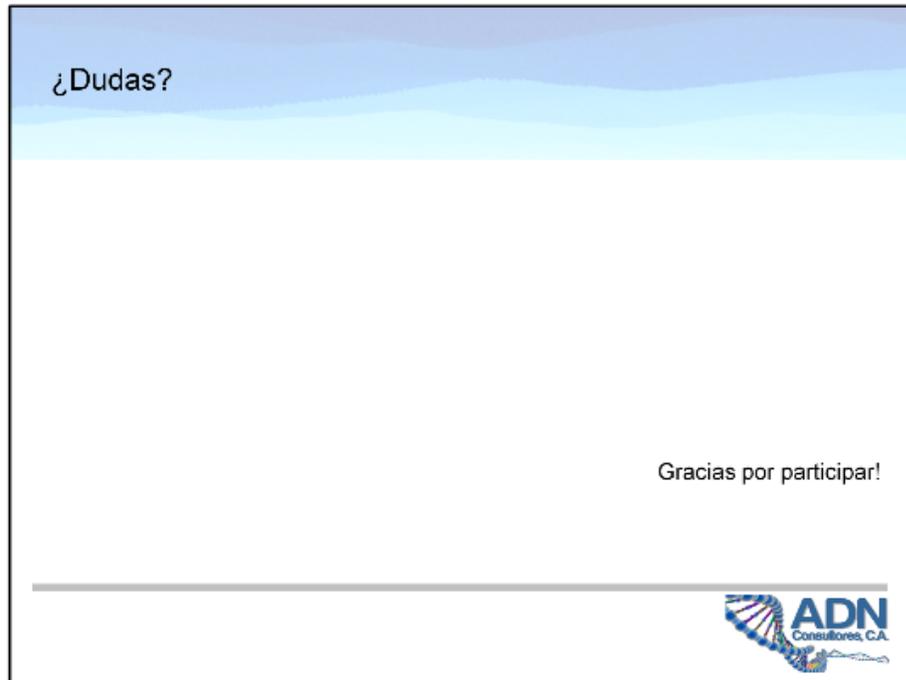
¿Que me llevo?

- ¿Conocimientos nuevos?
- ¿Compromisos?
- ¿Quienes serán mis aliados en la práctica?
- ¿Cómo les pediré su colaboración?



Orientación al facilitador:

1. Indagar con los participantes cuales han sido las lecciones aprendidas del día
2. Solicitar a cada participante un compromiso con el cambio referente a la comunicación con sus jefes y equipos
3. Finalmente, solicitar que cada participantes haga una petición a favor del compromiso adquirido, así como la persona en la que se estarán apoyando para mantener el compromiso.



Orientación al facilitador:

Guiar el proceso de las dudas, apoyándose en las láminas y contenido del manual.

Agradecer a los participantes su presencia, atención y tiempo.