



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL
COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
PARA EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.
Caso de estudio: Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo.**

Autor: Ing. Ronny Aldana Mijares.

Tutor: MSc. Yandyra Páez Castro.

San Diego, Septiembre 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL
COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
PARA EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.
Caso de estudio: Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo.

Autor: Ing. Ronny Aldana Mijares.

Tutor: MSc. Yandyra Páez Castro.

Trabajo de Grado presentado para optar al grado académico de
Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional

San Diego, Septiembre 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano **RONNY JOSÉ ALDANA MIJARES** cédula de identidad N° **7.996.232**, titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO: CENTRO COMERCIAL METRÓPOLIS VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**, elaborado bajo la supervisión de la tutora, **Yandyra Páez**, cédula de identidad N° **4.900.006**, adscrito a la línea de investigación: **Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa**, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

<u>NOMBRE, APELLIDO</u>	<u>C.I.</u>	<u>FIRMA DEL JURADO</u>
EDGAR LEÓN (Presidente)	4.122.734
JETRO LÓPEZ (Miembro)	8.779.723
ONEIDA JIMÉNEZ (Miembro)	10.227.464

En San Diego, a los dieciséis (16) días del mes de septiembre de dos mil diecisiete (2017).



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, elaborado por el ciudadano Ronny José Aldana Mijares titular de la cédula de identidad N° 7.996.232, para optar al grado académico de **Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es **PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Caso de estudio: Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

MSc. Yandyra Páez Castro

Firma
C.I. 4.900.006

San Diego, a los 16 días del mes de Junio del año 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Yandira Páez Castro, titular de la Cédula de Identidad N° 4.900.006, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado, titulado **PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Caso de estudio: Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, presentado por el ciudadano Ronny José Aldana Mijares, titular de la Cédula de Identidad N° 7.996.232, hago constar que he dirigido el proceso de investigación correspondiente, leído el contenido del informe escrito y considero que el mismo reúne los requisitos exigidos para ser evaluado por el jurado que se designe, por lo cual autorizo la entrega de un (01) ejemplar en físico ante la Coordinación del Programa de Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional.

En San Diego, a los 16 días del mes de Junio de 2017.

MSc. Yandira Páez Castro
C.I. 4.900.006

DEDICATORIA

A Dios, Todopoderoso, por proteger a todos los seres que amo y guiar mis pasos. Por iluminarme el camino cuando lo he requerido.

A mi amada Madre Rosa, por haberme dado la vida y sembrado con su ejemplo y dedicación los valores que atesoro como mis mayores activos. Compañera de mis cruzadas, eternamente en deuda contigo.

A mi bella esposa Jenny, por tener la paciencia y comprender la importancia del esfuerzo y tiempo dedicados a este logro. Gracias por todas las atenciones en mis jornadas de estudio.

A mis hermanos, Kerbys y Julio, por la importancia que tienen sus afectos para mí.

A mi cuñada Rina y mis sobrinos Aaron, Augusto y Grecia, siempre los tengo presentes en mis oraciones.

Apreciado tío Cecilio a ti también, aunque distantes algo más de cuatrocientos kilómetros, siempre cercano en mis sentimientos.

Celeste, querida prima, tu inesperada partida a pocas horas de la presentación pública de esta investigación nos produjo un hondo pesar. Aunque ya no nos acompañes físicamente, siempre estarás en nuestros recuerdos por tu sincero cariño y permanentes atenciones. Estoy seguro que el Señor tiene dispuesto para ti un lugar privilegiado en su Reino.

Venezuela amada, nuestra gran Organización, a ti también te ofrezco este resultado. Gracias por darme tu gentilicio, por permitirme crecer en tu noble tierra y cubrirme con tú tricolor. Ruego a Dios Todopoderoso que me permita muy pronto verte como en mis sueños, con tus hijos alegres y cordiales, donde impere la justicia y el respeto por la vida, con oportunidades para que cada uno de nosotros desarrolle su máximo potencial en el ámbito que así lo desee. Una clara y sincera comunicación puede conducirnos a alcanzar esta visión.

RECONOCIMIENTO

A la Presidencia Ejecutiva y Vicepresidencia Corporativa del Grupo Mantex, especialmente a los Licenciados Gustavo Conde y Aisquel Dortolina, por permitirme realizar este trabajo de investigación en las instalaciones del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

A mi apreciada Tutora, Profesora Yandrya Páez, por todas sus observaciones y recomendaciones a lo largo de este proceso de investigación. Ha sido un verdadero privilegio poder contar con su asesoría.

Al Profesor Julio González, por su acompañamiento en las materias del Seminario. Su contribución ha resultado fundamental para cumplir con este objetivo.

A las Profesoras Zulay Chavéz y Florángel Ortiz y los Profesores Miguel Antuofermo y Giovanni Turola, por su participación como Jueces Testigos en la validación de los instrumentos aplicados en esta investigación. Muy agradecido por el tiempo que en su ocupada agenda dedicaron a este trabajo.

A la Profesora Wilmar Muñoz por sus valiosos aportes que me permitieron mejorar los instrumentos aplicados.

Al Dr. Ronmel Rangel por darme la oportunidad de participar en esta Maestría y por los valiosos conceptos compartidos en sus diversos roles de Coordinador de Postgrado y Docente, cultivando el virtuosismo de la solidaridad sin protagonismo entre los cursantes de este programa.

A nuestros Profesores, quienes con sus conocimientos y vivencias hicieron de cada día sábado un espacio para mi crecimiento en lo humano y profesional.

A todos mis compañeros, quienes con su diversidad de puntos de vista, conocimientos y sentimientos han contribuido a enriquecerme como persona.

A mi colega Karla Garcés, por su incondicional apoyo en el proceso de recolección de las encuestas aplicadas a los Aliados Comerciales.

ÍNDICE GENERAL

	Página
LISTA DE CUADROS	X
LISTA DE GRÁFICOS	XV
LISTA DE FIGURAS	XIX
LISTA DE IMÁGENES	XX
RESUMEN.....	XXI
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULOS	
 I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1 Formulación del Problema	9
1.2 Objetivos de la Investigación.....	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 Justificación de la Investigación	10
1.4 Limitaciones y Alcances de la Investigación	11
 II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación:	13
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	13
2.1.2 Antecedentes Nacionales	15
2.1.3 Antecedentes Locales	17

ÍNDICE GENERAL

	Página
2.2 Bases Teóricas	18
2.3 Bases Legales	34
2.4 Operacionalización de Variables	36
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Enfoque de la Investigación	39
3.2 Tipo y Diseño de la Investigación	39
3.3 Nivel y Modalidad de la Investigación	41
3.4 Fases de la Investigación	42
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	
4.1 Presentación de los Resultados	55
4.1.1 Resultados de la aplicación del Cuestionario al Público Interno	55
4.1.2 Resultados de la aplicación del Cuestionario al Público Externo	92
4.1.3 Factores Internos y Externos que afectan la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia	123
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	135
5.2 Recomendaciones	143
5.3 La Propuesta:	
5.3.1 Introducción	148
5.3.2 Justificación	149

ÍNDICE GENERAL

	Página
5.3.3 Objetivos	149
Objetivo General.....	149
Objetivos Específicos.....	149
5.3.4 Factibilidad del Plan Estratégico Comunicacional:	
Factibilidad Operativa.....	150
Factibilidad Técnica	150
Factibilidad Económica – Financiera	151
Factibilidad Institucional u Organizacional	151
Factibilidad Legal y/o Normativa	154
5.3.5 Ámbito de Aplicabilidad	154
5.3.6 Formulación de la Propuesta	154
5.3.7 Reflexiones Finales	209
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	210
 ANEXOS	
A Cuestionario Encuesta Diagnóstico de las Comunicaciones Internas	217
B Cuestionario Encuesta Diagnóstico de las Comunicaciones Externas	221
C Formato de Validación de Instrumentos - Juicio de Expertos ...	225
D Prueba Piloto Confiabilidad del Cuestionario Comunicación Interna	228
E Prueba Piloto Confiabilidad del Cuestionario Comunicación Externa	229
F Espacios del Dintorno Organizacional a intervenir de acuerdo con lo previsto en la Estrategia 2.2.....	230

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Página
1 Operacionalización de Variables (Cuadro Técnico Metodológico)	37
2 Población Personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia	42
3 Población Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia	43
4 Tamaño de la Muestra para Población objeto de estudio	45
5 Tamaño de la Muestra x Estrato Población de Trabajadores	45
6 Categorías y Valoración del Escalamiento Tipo Likert	46
7 Criterio de decisión para la Confiabilidad de un Instrumento	50
8 Confiabilidad de los Instrumentos de la investigación	51
9 La Comunicación Interna y la divulgación de la Cultura Organizacional	55
10 Empleo de la Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Cultura y Valores Organizacionales	56
11 La organización en diferentes empresas como elemento que dificulta la Comunicación de la Cultura Organizacional	57
12 Manejo de la Comunicación como herramienta para el fomento de la participación de los empleados	59
13 La Comunicación Organizacional como fortaleza al conformar Equipos de Trabajo	60
14 Empleo de la Comunicación Organizacional para el logro de consenso ante conflictos	62
15 Divulgación clara, completa y oportuna de los Objetivos Estratégicos al personal	63
16 Comunicación anual a los trabajadores de los objetivos de su puesto de trabajo por parte del Supervisor inmediato	64
17 Propicia el Supervisor inmediato espacios para que su personal comunique dificultades relacionadas con el logro de las metas de su puesto de trabajo	66
18 La Comunicación descendente le permite estar oportuna y completamente informado	67
19 Facilitan los Canales Formales de Comunicación una efectiva comunicación ascendente, horizontal y/o diagonal .	69
20 Hace la organización un uso eficiente de los recursos para lograr una comunicación fluida y eficaz	70

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Página
21 Resulta suficiente y fácil de gestionar la información requerida para organizar su puesto de trabajo	71
22 Cumple la información disponible en los sistemas, bases de datos y otras herramientas con los criterios de exactitud requeridos	72
23 Se ve interrumpido su trabajo por la no disponibilidad de información	73
24 Las Relaciones Interpersonales posibilitan una comunicación franca y abierta entre los miembros de la organización	74
25 El estilo de liderazgo facilita la comunicación entre las diferentes unidades	76
26 La Organización a través de la comunicación refuerza el estilo de liderazgo participativo	77
27 Uso adecuado de las técnicas y herramientas de la comunicación por parte del personal gerencial	78
28 Empleo de lenguaje poco claro y/o incompleto en la comunicación descendente	79
29 Uso de la retroalimentación al momento de generar instrucciones por parte del personal gerencial	80
30 Existencia de mecanismos para que el personal de a conocer sus ideas para el mejoramiento y/o innovación en los procesos	81
31 Muestra su proveedor interno interés en escuchar sus planteamientos y dar respuesta a sus requerimientos	83
32 Seguimiento y retroalimentación, en las reuniones de trabajo, a las solicitudes de sus clientes por parte de los proveedores internos	84
33 Los cambios realizados por los proveedores consideran las necesidades de sus clientes internos	85
34 Comunicación con el cliente interno antes de implantar cambios en los procesos de trabajo	86
35 Se corresponde el manejo de la Comunicación Interna con un proceso planificado	87
36 Se encuentra alineado el manejo de la Comunicación Interna con los Objetivos Estratégicos de la Organización ..	88
37 Efectúan los niveles gerenciales, periódicamente, una evaluación del desempeño de la Comunicación Interna	90
38 Nivel de Satisfacción con el desempeño actual de la Comunicación Interna en el Centro Comercial	91

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Página
39	Coherencia entre la imagen que desea proyectar el Centro Comercial y el desempeño del personal responsable de su Operación	92
40	Logran las campañas y eventos del Plan de Mercadeo proyectar la imagen de Centro Comercial socialmente responsable ante sus visitantes y el entorno	94
41	Evaluación del manejo de la imagen del Centro Comercial a través de las redes sociales	95
42	Número de seguidores en las Redes Sociales de los principales Centros Comerciales de la Región Central de Venezuela	96
43	Alusión a la Cultura y/o Estrategia Organizacional en los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial	97
44	Permiten los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial conocer su direccionamiento estratégico como unidad de negocios	98
45	Interés del personal del Centro Comercial en escuchar los planteamientos y responder a los requerimientos de los Aliados Comerciales.....	99
46	Al realizar un requerimiento, la unidad responsable de su atención le mantiene informado sobre el avance alcanzado por su solicitud	100
47	Empleo de la Comunicación Organizacional por parte de la Gerencia del Centro Comercial para el logro del consenso ante diferencias de criterio	101
48	Evaluación del Manejo Comunicacional de la Gerencia del Centro Comercial ante Escenarios de Crisis	102
49	Permiten los canales utilizados por el Centro Comercial informarse oportunamente sobre los eventos más relevantes de su funcionamiento	103
50	Los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial facilitan la retroalimentación del Aliado Comercial	105
51	La existencia del Comité Paritario ha sido relevante para mejorar el nivel de información sobre los temas del Centro Comercial	106
52	Satisfacción de expectativas de los Aliados Comerciales en cuanto a frecuencia y calidad de los contenidos comunicados por el Centro Comercial.....	107

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Página
53	Efectividad de las reuniones de trabajo con personal de la Administradora del Centro Comercial.....	108
54	Percibe Ud. dificultades en la coordinación entre las diversas unidades de la Administradora del Centro Comercial en la atención de sus solicitudes	110
55	Favorece el Estilo de Liderazgo de la Gerencia del Centro Comercial una comunicación franca y abierta	111
56	Uso claro y preciso del lenguaje en los mensaje emitidos por el personal del Centro Comercial	112
57	Disposición de la Gerencia del Centro Comercial para escuchar y evaluar sus propuestas de mejora, cambio o innovación en los procesos	113
58	Realiza la Administradora del Centro Comercial una difusión oportuna y completa de las mejoras o cambios antes de su puesta en funcionamiento	115
59	Tiene la Administradora del Centro Comercial una actitud proactiva hacia formas innovadoras de hacer las cosas	116
60	La Estrategia Comunicacional llevada por la Gerencia del Centro Comercial se corresponde con un proceso de Planificación Estratégica	117
61	Ha realizado la Gerencia del Centro Comercial una difusión amplia del Reglamento Interno a los Aliados Comerciales	118
62	Conocimiento de los objetivos anuales de la Gerencia del Centro Comercial en temas como Mantenimiento Infraestructura, Seguridad, entre otros	120
63	Ha sido suficientemente divulgado el contenido del Plan Anual de Mercadeo permitiéndole elaborar estrategias en pro de su negocio	121
64	Con qué frecuencia se encuentra satisfecho con el desempeño de la Comunicación Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia	122
65	Matriz DOFA (Factores Internos y Externos que afectan la Comunicación Organizacional)	124
66	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	129
67	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	131
68	Resultados de la Balanza Endógena y la Balanza Exógena .	133
69	Estrategias del Plan Comunicacional propuesto para el Centro Comercial Metrópolis Valencia	160

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Página
70	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.1	162
71	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.2	164
72	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.3	165
73	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.4	168
74	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.1	170
75	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.2	173
76	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.3	175
77	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.4	177
78	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.5	180
79	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.6	182
80	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.7	184
81	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.1	188
82	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.2	191
83	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.3	193
84	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.4	195
85	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.5	197
86	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.6	198
87	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.7	200
88	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.8	203
89	Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.9	206
90	Resumen de Costos del Plan Estratégico Comunicacional ...	208

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Página
1 La Comunicación Interna y la divulgación de la Cultura Organizacional	56
2 Empleo de la Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Cultura y Valores Organizacionales	57
3 La organización en diferentes empresas como elemento que dificulta la Comunicación de la Cultura Organizacional	58
4 Manejo de la Comunicación como herramienta para el fomento de la participación de los empleados	60
5 La Comunicación Organizacional como fortaleza al conformar Equipos de Trabajo	61
6 Empleo de la Comunicación Organizacional para el logro de consenso ante conflictos	62
7 Divulgación clara, completa y oportuna de los Objetivos Estratégicos al personal	64
8 Comunicación anual a los trabajadores de los objetivos de su puesto de trabajo por parte del Supervisor inmediato	65
9 Propicia el Supervisor inmediato espacios para que su personal comunique dificultades relacionadas con el logro de las metas de su puesto de trabajo	67
10 La Comunicación descendente le permite estar oportuna y completamente informado	68
11 Facilitan los Canales Formales de Comunicación una efectiva comunicación ascendente, horizontal y/o diagonal	69
12 Hace la organización un uso eficiente de los recursos para lograr una comunicación fluida y eficaz	70
13 Resulta suficiente y fácil de gestionar la información requerida para organizar su puesto de trabajo	72
14 Cumple la información disponible en los sistemas, bases de datos y otras herramientas con los criterios de exactitud requeridos	73
15 Se ve interrumpido su trabajo por la no disponibilidad de información	74
16 Las Relaciones Interpersonales posibilitan una comunicación franca y abierta entre los miembros de la organización	75
17 El estilo de liderazgo facilita la comunicación entre las diferentes unidades	76
18 La Organización a través de la comunicación refuerza el estilo de liderazgo participativo	77

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Página
19	Uso adecuado de las técnicas y herramientas de la comunicación por parte del personal gerencial 79
20	Empleo de lenguaje poco claro y/o incompleto en la comunicación descendente 80
21	Uso de la retroalimentación al momento de generar instrucciones por parte del personal gerencial 81
22	Existencia de mecanismos para que el personal de a conocer sus ideas para el mejoramiento y/o innovación en los procesos 82
23	Muestra su proveedor interno interés en escuchar sus planteamientos y dar respuesta a sus requerimientos 83
24	Seguimiento y retroalimentación, en las reuniones de trabajo, a las solicitudes de sus clientes por parte de los proveedores internos 85
25	Los cambios realizados por los proveedores consideran las necesidades de sus clientes internos 86
26	Comunicación con el cliente interno antes de implantar cambios en los procesos de trabajo 87
27	Se corresponde el manejo de la Comunicación Interna con un proceso planificado 88
28	Se encuentra alineado el manejo de la Comunicación Interna con los Objetivos Estratégicos de la Organización .. 89
29	Efectúan los niveles gerenciales, periódicamente, una evaluación del desempeño de la Comunicación Interna 91
30	Nivel de Satisfacción con el desempeño actual de la Comunicación Interna en el Centro Comercial 92
31	Coherencia entre la imagen que desea proyectar el Centro Comercial y el desempeño del personal responsable de su Operación 93
32	Logran las campañas y eventos del Plan de Mercadeo proyectar la imagen de Centro Comercial socialmente responsable ante sus visitantes y el entorno 94
33	Evaluación del manejo de la imagen del Centro Comercial a través de las redes sociales 95
34	Alusión a la Cultura y/o Estrategia Organizacional en los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial 97
35	Permiten los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial conocer su direccionamiento estratégico como unidad de negocios 98

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Página	
36	Interés del personal del Centro Comercial en escuchar los planteamientos y responder a los requerimientos de los Aliados Comerciales.....	99
37	Al realizar un requerimiento, la unidad responsable de su atención le mantiene informado sobre el avance alcanzado por su solicitud	100
38	Empleo de la Comunicación Organizacional por parte de la Gerencia del Centro Comercial para el logro del consenso ante diferencias de criterio	102
39	Evaluación del Manejo Comunicacional de la Gerencia del Centro Comercial ante Escenarios de Crisis	103
40	Permiten los canales utilizados por el Centro Comercial informarse oportunamente sobre los eventos más relevantes de su funcionamiento	104
41	Los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial facilitan la retroalimentación del Aliado Comercial	105
42	La existencia del Comité Paritario ha sido relevante para mejorar el nivel de información sobre los temas del Centro Comercial	107
43	Satisfacción de expectativas de los Aliados Comerciales en cuanto a frecuencia y calidad de los contenidos comunicados por el Centro Comercial.....	108
44	Efectividad de las reuniones de trabajo con personal de la Administradora del Centro Comercial.....	109
45	Percibe Ud. dificultades en la coordinación entre las diversas unidades de la Administradora del Centro Comercial en la atención de sus solicitudes	110
46	Favorece el Estilo de Liderazgo de la Gerencia del Centro Comercial una comunicación franca y abierta	112
47	Uso claro y preciso del lenguaje en los mensaje emitidos por el personal del Centro Comercial	113
48	Disposición de la Gerencia del Centro Comercial para escuchar y evaluar sus propuestas de mejora, cambio o innovación en los procesos	114
49	Realiza la Administradora del Centro Comercial una difusión oportuna y completa de las mejoras o cambios antes de su puesta en funcionamiento	115
50	Tiene la Administradora del Centro Comercial una actitud proactiva hacia formas innovadoras de hacer las cosas	116

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Página
51	La Estrategia Comunicacional llevada por la Gerencia del Centro Comercial se corresponde con un proceso de Planificación Estratégica	118
52	Ha realizado la Gerencia del Centro Comercial una difusión amplia del Reglamento Interno a los Aliados Comerciales	119
53	Conocimiento de los objetivos anuales de la Gerencia del Centro Comercial en temas como Mantenimiento Infraestructura, Seguridad, entre otros	120
54	Ha sido suficientemente divulgado el contenido del Plan Anual de Mercadeo permitiéndole elaborar estrategias en pro de su negocio	121
55	Con qué frecuencia se encuentra satisfecho con el desempeño de la Comunicación Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia	123

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		Página
1	El Proceso de Comunicación	26
2	Mapa de Públicos del Centro Comercial Metrópolis Valencia	28
3	Mapa de Diagnóstico del Centro Comercial Metrópolis Valencia	134
4	Cambios Estructurales propuestos con el Plan Estratégico Comunicacional	153
5	Modelo para la Comunicación Organizacional del Direccionamiento Estratégico y los procesos de Cambio Organizacional	155
6	Esquema de Funcionamiento del Centro Comercial Metrópolis Valencia	158

LISTA DE IMÁGENES

IMAGEN		Página
1	Construcción de ampliaciones y nuevos Centros Comerciales en el Estado Carabobo	7
2	Centro Comercial Metrópolis Valencia	8
3	Aplicación de Cuestionario a la muestra estratificada del Público Interno	50



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL
COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
PARA EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.
Caso de estudio: Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo.**

AUTOR(A): Ing. Ronny Aldana Mijares
TUTOR(A): MSc. Yandyra Páez
Año: 2017

RESUMEN:

Los Centros Comerciales se han constituido en importantes espacios para la sociedad venezolana por su contribución a la actividad económica, también por ofrecer la mezcla comercial de productos y servicios aspirada por muchos ciudadanos para mejorar su calidad de vida, configurándose en el lugar favorito de encuentro para sus visitantes en sustitución de otros espacios públicos que lo eran tradicionalmente. Producto de las nuevas tendencias de este sector, amenazas existentes en el entorno y su propia realidad organizativa, el Centro Comercial Metrópolis Valencia se ha visto en la necesidad de introducir cambios organizacionales en la administración y operación de sus instalaciones. En ocasiones estas acciones, aunque formaron parte de un proceso de Planificación Estratégica, no estuvieron acompañadas de un manejo comunicacional adecuado, derivando en situaciones conflictivas y de insatisfacción en sus públicos internos y externos (stakeholders). El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo del Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, estando el mismo enmarcado dentro de la línea de investigación denominada Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa. De acuerdo con la metodología utilizada, la investigación se insertó en el paradigma cuantitativo bajo la modalidad de Proyecto Factible y la perspectiva de un estudio de caso. Teóricamente se utilizaron los aportes de Ítalo Pizzolante en lo relativo a la Comunicación Organizacional, y de Robert Kaplan y David Norton, en el ámbito de la Planificación Estratégica. Los resultados de la investigación, producto del muestreo probabilístico de las poblaciones consideradas, permitieron determinar la deficiente alineación de la comunicación con los Objetivos Estratégicos del Centro Comercial. Asimismo, la necesidad de una mayor participación del personal y un manejo comunicacional adecuado de los Escenarios de Crisis que afectan su operatividad. Ante estos elementos, fue propuesto un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Cambio Organizacional, Comunicación Organizacional.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**COMMUNICATIONAL STRATEGIC PLAN
AS A MANAGERIAL TOOL
FOR THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE.
Case of study: Metropolis Valencia Shopping Center, Carabobo State.**

AUTHOR: Ing. Ronny Aldana Mijares
TUTOR(ESS): MSc. Yandyra Páez
Year: 2017

ABSTRACT:

Shopping Centers have become important spaces for Venezuelan society, for their contribution to economic activity, also for offering the commercial mix of products and services aspired by many citizens to improve their quality of life, settling in the favorite meeting place for their visitors in substitution of other public spaces that were traditionally. As a result of the new trends in the Shopping Centers sector, threats to the environment and its own organizational reality, the Metropolis Valencia Shopping Center has needed to introduce organizational changes in the administration and operation of its facilities. Sometimes these actions, although they were part of a process of Strategic Planning, were not accompanied by an adequate communication management, resulting in conflicting situations and dissatisfaction in its internal and external stakeholders. The objective of this research was to propose a Strategic Communication Plan as a managerial tool for the management of Organizational Change in the Metropolis Valencia Shopping Center, and it is framed within the line of research called Corporate Strategic Planning and Communication. According to the methodology used, the research was inserted into the quantitative paradigm under the Feasible Project modality and the perspective of a case study. Theoretically the contributions of Italo Pizzolante in relation to the Organizational Communication, and of Robert Kaplan and David Norton, in the field of Strategic Planning were used. The results of the investigation, product of the probabilistic sampling of the populations considered, allowed to determine the poor alignment of the communication with the Strategic Objectives of the Shopping Center. Likewise, the need of greater participation of the staff and an adequate communicational management of the Crisis Scenarios that affect its operability. Given these elements, a Strategic Communications Plan was proposed as a managerial tool.

Keywords: Strategic Planning, Organizational Change, Organizational Communication.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la era postmoderna enfrentan grandes retos producto de la dinámica de cambio existente en su entorno e incluso en su interior. Corresponde a la gerencia utilizar las herramientas adecuadas para convertir a su favor las nuevas demandas que se derivan como consecuencia de los procesos de Cambio Organizacional.

La Comunicación Organizacional ha adquirido cada vez más una importancia como herramienta estratégica para el manejo de los procesos de Cambio Organizacional. La presente investigación trata sobre esta temática, específicamente en una organización perteneciente al sector de los Centros Comerciales.

El Trabajo de Investigación está organizado en seis capítulos. En el Capítulo I, El Problema, se realizó el planteamiento y su formulación. A su vez, se indicó el objetivo general de la investigación y sus objetivos específicos. También se señaló la justificación de la investigación y las limitaciones que dificultaron el logro de los objetivos planteados.

El Capítulo II, Marco Teórico, fue propicio para hacer referencia a los antecedentes de la investigación. Estos antecedentes fueron ordenados de acuerdo a su ámbito en internacionales, nacionales y locales. Además se mencionaron las bases o fundamentos teóricos que sustentaron la investigación, concluyendo con la referencia a las bases legales relacionadas con el funcionamiento del sector de los Centros Comerciales en Venezuela.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, se expuso todo lo concerniente a la metodología utilizada en la investigación. Se inició indicando el paradigma bajo el cual ésta se desarrolló y la modalidad utilizada. Continuó con el señalamiento del tipo y diseño de la investigación. También se mencionó cuáles fueron las poblaciones objeto de estudio y el tipo de muestreo utilizado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que fueron empleados y cómo se determinó la validez y confiabilidad de éstos. El capítulo concluyó con una referencia al procedimiento a seguir para el análisis de los datos.

Prosigue la investigación con el Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados del Diagnóstico, en el cual mediante el empleo de herramientas de la estadística descriptiva, como cuadros y gráficos de barras, fueron desplegados los resultados obtenidos con la

aplicación de los cuestionarios a los públicos interno y externo objeto de la investigación, para cada una de las dimensiones consideradas en el Modelo Técnico Metodológico (Operacionalización de Variables). Este capítulo continuó con la determinación de los Factores Internos y Externos que afectaron la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, utilizándose para ello la técnica de la Matriz DOFA. El análisis que se derivó de la aplicación de la Matriz DOFA fue complementado con la elaboración de las Matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de Evaluación de Factores Externos (MEFE), a partir de las apreciaciones de un grupo de Gerentes de la Organización. Este examen finalizó con la realización del Mapa de Diagnóstico del Centro Comercial Metrópolis Valencia, escenario de referencia para la elaboración del Plan Estratégico Comunicacional que resultó de esta investigación.

La investigación continuó con la presentación del Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones. En el caso de las Conclusiones estas fueron agrupadas de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación previamente. Por su parte, las Recomendaciones fueron emitidas considerando las dimensiones interna y externa de la comunicación para las cuales aplicaron.

La última sección de la investigación fue el Capítulo VI, La Propuesta, cuya elaboración fue estructurada partiendo con su justificación y los objetivos, general y específicos, que se persiguieron con la misma. Este Capítulo continuó con el abordaje de la factibilidad del Plan Estratégico Comunicacional propuesto, considerándose para ello los aspectos operativos, técnicos, económico – financieros, organizacionales y de carácter legal – normativo. También se hizo mención al ámbito de su aplicabilidad, señalándose los escenarios que fueron considerados. Este Capítulo concluyó con la formulación propiamente de la propuesta, esquematizándose el modelo gerencial planteado y el conjunto de estrategias sugeridas para el logro del alineamiento de la Comunicación Organizacional con el Direccionamiento Organizacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia, ante los escenarios de cambio que tienen lugar en el dintorno y entorno organizacional.

Concluye la investigación con una mención de las Referencias Bibliográficas citadas a lo largo de la misma.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La evolución que ha experimentado la sociedad, ha dado lugar a la modificación de los hábitos comerciales de los individuos. La concentración en grandes ciudades ha producido una transformación arquitectónica de sus espacios, con el desplazamiento progresivo hacia otros lugares de los sitios habitualmente destinados por la población para la actividad comercial y el entretenimiento. En este sentido, los Centros Comerciales han pasado a constituirse en una importante opción para el hombre contemporáneo, constituyéndose en íconos del consumo y de su forma de vida.

En ese orden de ideas, Alonso (1999) al hablar de los Centros Comerciales señala que éstos han pasado a constituirse en lo que él denomina la catedral postmoderna, obedeciendo su éxito entre diversos aspectos a la:

Resolución en el espacio y el tiempo de todas las paradojas postmodernas, el de condensar (...) una enorme cantidad de símbolos culturales, muchas veces contradictorias entre sí, pero que atraen las prácticas de los consumidores, creando el contexto de su normalidad social. (p. 2).

Al igual que otras áreas del sector servicios, los Centros Comerciales han venido evolucionando progresivamente dentro del contexto de la globalización y la proliferación de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Es así como apoyándose en el uso de éstas, algunos Centros Comerciales han logrado diferenciar su oferta comercial con respecto a sus competidores. Como parte de su estrategia de fidelización, son cada vez más conocidos los casos de Centros Comerciales en Europa, el sureste asiático y los Estados Unidos que emplean, como una nueva tendencia en el sector, las TIC para ofrecer a los visitantes de sus instalaciones una experiencia de compra más placentera, disminuyendo los tiempos de espera por acceso a los servicios y ofreciéndole de forma oportuna información

relevante para éstos. Por ejemplo Brualla (2015) al hacer referencia a cómo serán los Centros Comerciales del futuro señala:

Así, con una simple aplicación de móvil, puedes consultar en qué estado se encuentra el parking de un centro comercial y reservar, por un módico precio, una plaza. Lo mismo sucede con los restaurantes, en los que suele haber pesadas listas de espera, pero que puedes evitar si reservas mesa a través de tu móvil e incluso eliges los platos que vas a tomar para sentarte a comer a la hora que tú desees. De igual forma, con las nuevas tecnologías, será difícil perderse por estos establecimientos, ya que podrás descargarte mapas en el móvil que te guíen desde una tienda a otra, como se hace ahora por las ciudades. O podrás resolver tus dudas en un momento gracias a multitud de pantallas interactivas. (Empresas, ¶ 3)

En el caso de América Latina el sector de los Centros Comerciales viene experimentando en los últimos años una tendencia creciente en cuanto al número de proyectos que se vienen construyendo y el aumento de la superficie bruta alquilable (SBA). Brasil, México, Colombia y Perú son los líderes regionales, mientras que Argentina y Chile tienen una participación menor. Esto ha sido señalado por el Grupo de Inteligencia de Mercado del Consejo Internacional de Centros Comerciales (International Council of Shopping Centers - ICSC) para América Latina (2015) en los siguientes términos:

Se aprecia una dinámica importante de los centros comerciales en estos seis países, pues en los últimos cinco años han ingresado al mercado 326 nuevos desarrollos comerciales que incrementaron en un 32% la oferta de m² rentables en la región con 10 millones de m², de los cuales el 71% estuvo a cargo de Brasil y México, el 20% a cargo de Perú y Colombia y el 9% restante a cargo de Argentina y Chile. (p. 8).

Asimismo de acuerdo a proyecciones del Grupo de Inteligencia de Mercado del ICSC para América Latina (2015), se estimaba para el año 2015 la incorporación de alrededor de 27 millones de m² rentables en los países antes referidos por concepto de alrededor de unos 830 proyectos. Estas cifras obviamente pudieran ser aún mayores, ya que no incluyen los aportes de otras naciones de América Latina entre las cuales se encuentra Venezuela.

Para concluir, el Grupo de Inteligencia de Mercado del ICSC para América Latina (2015) hace referencia a sus expectativas de un crecimiento sostenido del sector en la región como consecuencia de:

Cuatro cambios en los consumidores en la región con un fuerte impacto para el mercado minorista y para los centros comerciales: (1) estilos de vida más ocupados, (2) mayor número de hogares individuales, (3) horarios de trabajo no convencionales y (4) mujeres que trabajan". (p. 11).

En el caso de la República Bolivariana de Venezuela, la situación del sector de los Centros Comerciales no es ajena al actual desempeño de las principales variables macroeconómicas del país. Los altos niveles de inflación, la recesión de la actividad económica, las restricciones a los horarios de operación comercial producto de la crisis del sector eléctrico, son tan sólo algunas de las causas que han afectado los resultados financieros del sector en los últimos meses. Por las causas antes expuestas, y contrario a lo que está sucediendo en la región, el crecimiento del sector Centros Comerciales en Venezuela se ha desacelerado. En tal sentido, Amaya (2009) afirma:

El volumen de compra en los centros comerciales en Venezuela, sin embargo, está fuertemente supeditado a los vaivenes de la renta petrolera. El proceso de globalización se convierte en su condicionante externo para la aparición de los centros comerciales, mientras que el nivel de renta se convierte en su condicionante interno. (p. 267).

No obstante, a pesar de las dificultades que viene experimentando el sector de los Centros Comerciales en Venezuela, continúa el emprendimiento de nuevos proyectos a nivel nacional. Específicamente en el Estado Carabobo existen al menos siete proyectos (orientados a diferentes segmentos de mercado) los cuales vendrán a incrementar en la región la superficie bruta alquilable (SBA) en los próximos meses.

Algunos de estos proyectos ya se encuentran en su fase de construcción y combinan los espacios destinados a locales comerciales y de entretenimiento, con áreas de oficinas e incluso servicios de hotelería. Entre ellos se encuentran el Centro Comercial Galas Plaza en el norte de la Ciudad de Valencia, La Isla Multiespacio y la Torre Profesional San Diego 2da. Etapa en el Municipio del mismo nombre. Otras opciones, también en construcción o en su fase de

movimiento de tierra, prevén solamente la oferta de espacios comercializables como los casos de la Ciudad Traki Mall en el Municipio Guacara o la ampliación del Centro Comercial Sambil Valencia en el sector Mañongo del Municipio Naguanagua (Ver Imagen 1).

Finalmente cabe mencionar otros proyectos que se encuentran en su etapa conceptual o previa a la comercialización, entre los que se pueden citar el Design Center en el Municipio San Diego o el Centro Comercial Viva Monumental en la Zona Sur del Municipio Valencia.

En el análisis del entorno algunos de los Centros Comerciales mencionados anteriormente vienen a constituirse en amenazas para el Centro Comercial Metrópolis Valencia, ya que apuntan hacia el segmento de mercado al cual éste está dirigido.

El Centro Comercial Metrópolis Valencia cuenta ya con dieciséis años de operaciones comerciales. Se encuentra posicionado como uno de los Centros Comerciales más importantes del Estado Carabobo, ya que cuenta con la mayor SBA de todos los Centros Comerciales de la región (56.191,06 m²) y una excelente ubicación estratégica para el acceso de los visitantes para los cuales ha sido destinado (ver Imagen 2).

Sin embargo, estas consideraciones ya no son suficientes para garantizar el éxito de esta Organización en el futuro. Como bien señalan Frasset y Vallet (2001) “en el entorno turbulento en el que se mueven los centros comerciales, mucho de ellos se enfrentan a dificultades por una falta de orientación estratégica, y por la tendencia a concentrarse en los aspectos tácticos de la gestión”. (p. 23).

La complejidad humana y técnica asociada al negocio de los Centros Comerciales hace necesario que para su manejo se requiera de un enfoque que vaya más allá del tradicional inmobiliario, relacionado con su ubicación estratégica y atractivo de su diseño arquitectónico. En ese orden de ideas, resulta sumamente importante conocer la dinámica de su funcionamiento en la cual intervienen una diversidad de actores o “stakeholders” que constituyen una compleja red comunicacional.

Ante los retos que enfrenta el Centro Comercial Metrópolis Valencia (producto de las demandas tanto de su público interno como externo) se consideró como necesario para la Organización el efectuar una revisión de sus prácticas gerenciales en aspectos, que pueden repercutir de forma negativa en su imagen corporativa y cultura organizacional, tales como:



Ampliación Centro Comercial Sambil
Municipio Naguanagua



Centro Comercial Galas Plaza,
Municipio Valencia



Ciudad Traki Mall,
Municipio Guacara



La Isla Multiespacio.
Municipio San Diego



Torre Profesional San Diego 2da. Etapa,
Municipio San Diego

Imagen 1: Ampliación y Construcción de nuevos Centros Comerciales, Estado Carabobo

Fuente:

Elaboración

Propia.

Su estructura jerarquizada con una toma de decisiones centralizada en su sede corporativa, el modelo de comunicación preponderantemente descendente con deficiencias en la transmisión de información desde los niveles supervisorios hacia los subordinados, las barreras en la comunicación horizontal que dificultan la necesaria coordinación e integración entre las diferentes unidades de la Organización, una comunicación orientada fundamentalmente en los aspectos operativos del negocio omitiendo los de carácter táctico y estratégico, por sólo mencionar alguno de ellos.

Las situaciones antes expuestas, tanto a lo interno como a lo externo, sirvieron para lograr una aproximación de lo complicado que puede resultar la gestión del Centro Comercial Metrópolis Valencia, por lo que el tema del uso de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial resulta fundamental para el alcance de los objetivos estratégicos de carácter financiero, a nivel de los procesos internos, de la perspectiva del cliente y relacionados con el aprendizaje organizacional que se hayan establecido; así como también, ventajas competitivas en este sector. Por consiguiente, la creación de un Plan Comunicacional puede constituirse en un importante instrumento de apalancamiento que permita construir un sólido vínculo de la organización con sus públicos internos y externos y alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

1.1.1 Formulación del Problema

Por las razones antes mencionadas, se plantearon las siguientes interrogantes como punto de partida de esta investigación:

¿Cuál es el desempeño de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial en el Centro Comercial Metrópolis Valencia para el logro del Cambio Organizacional?

¿Cuáles son las barreras que dificultan la Comunicación Organizacional de los procesos de Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia con sus públicos o stakeholders?

¿Qué factores internos y externos tienen repercusiones en la Comunicación Organizacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia?

¿Qué estrategias o cómo debería estructurarse un Plan Estratégico Comunicacional que permita el manejo de los procesos de Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia?

1.2 Objetivos de la Investigación

A los efectos de la presente investigación, los objetivos planteados fueron los siguientes:

1.2.1 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo de los procesos de cambio organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Diagnosticar la situación de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial en el Centro Comercial Metrópolis Valencia para el logro del Cambio Organizacional.

b) Identificar las barreras que dificultan la Comunicación en los procesos de Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia con sus públicos o stakeholders.

c) Determinar los factores internos y externos que afectan la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, a través de una Matriz DOFA.

d) Diseñar un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo de los procesos de Cambio Organizacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

1.3 Justificación de la Investigación

Desde el punto de vista teórico esta investigación resultó relevante por cuanto permitió profundizar en el estudio de los modelos considerados, tanto en el ámbito de la Planificación Estratégica, del Cambio y la Comunicación Organizacional, lo cual aportó a la construcción de una propuesta comunicacional alineada con las estrategia organizacional en las diferentes dimensiones del negocio del Centro Comercial en estudio (financiera, de los procesos, del cliente y del aprendizaje organizacional).

En relación con las consideraciones de orden metodológico, la investigación tiene una relevancia por cuanto su diseño puede servir como punto de referencia para otras investigaciones de carácter similar que se desarrollen no solamente en el sector de los Centros Comerciales. Es también de interés para el investigador que los instrumentos diseñados, para abordar los diagnósticos de las dimensiones internas y externas de la Comunicación

Organizacional, puedan servir de base para otras investigaciones afines con la línea de investigación aquí considerada.

Finalmente, con la realización de esta investigación se aspira a contribuir en la solución de un problema práctico que tiene lugar en la organización objeto de estudio. En los últimos ocho años se han llevado a cabo en el Centro Comercial Metrópolis Valencia importantes procesos de cambio organizacional (reestructuración organizacional, reingeniería de procesos, entre otros); sin embargo los resultados alcanzados no han sido los esperados, siendo una de las causas comúnmente citadas el manejo comunicacional realizado en las diferentes etapas de estos procesos. Por esta razón, un Plan Estratégico Comunicacional adquiere particular importancia en los ámbitos de la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional en el mencionado Centro Comercial.

1.4 Limitaciones y Alcance de la Investigación

El Alcance de la investigación fue delimitado de acuerdo a los objetivos específicos que previamente se han indicado. En ese sentido el investigador dispuso de los conocimientos teóricos y metodológicos para abordar la temática planteada; así como también, con la determinación de profundizar en aquellos temas que pudieron ameritarlo. La experiencia laboral del investigador en el sector de los Centros Comerciales repercutió favorablemente en la comprensión de la temática en referencia. Adicionalmente, también se contó con el tiempo y los recursos materiales necesarios para emprender este proceso de investigación.

Por otra parte, a nivel institucional se tuvo la autorización requerida para realizar el proceso de observación previsto para el desarrollo del marco metodológico de este trabajo, así como el acceso al recurso humano que fue seleccionado para la aplicación de la encuesta prevista para la evaluación de dimensión interna de la Comunicación Organizacional.

Hechas las consideraciones anteriores, la única limitación que afectó en alguna medida el desarrollo de esta investigación estuvo relacionada con la aplicación de los instrumentos al público externo. Por una parte, el tiempo de respuesta de algunos de los Aliados Comerciales excedió lo inicialmente previsto, siendo necesaria la realización de diversas visitas a sus establecimientos para retirar los cuestionarios. Esto hizo que el tiempo destinado a la recopilación de datos se extendiera a casi dos meses. El otro aspecto, tuvo que ver con la no respuesta de algunos Aliados Comerciales a las encuestas entregadas. Esta situación se dio en

10 de los Aliados Comerciales seleccionados aleatoriamente (6.45% de la muestra), siendo sustituidos por otros de acuerdo a la metodología de trabajo diseñada.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Palella y Martins (2012) se refieren al marco teórico como “el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema”. (p. 62).

La construcción del marco teórico supone la revisión analítica de la literatura relacionada con el tema objeto de estudio y la adopción de un contexto de ideas que resulten compatibles con el planteamiento del problema. En este sentido, en esta sección se hace mención a aquellos trabajos de investigación hallados que fueron considerados como referencia. También se indican las bases teóricas o consulta a autores cuya obra se estimó fundamental para el enfoque de la investigación, así como las bases legales que tienen incidencia sobre el sector que fue objeto de estudio.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Utilizando las ventajas que ofrecen las TIC para el proceso de investigación, se efectuó una búsqueda de antecedentes sobre el tema en el contexto internacional, nacional y local. Esta búsqueda se orientó hacia aquellas investigaciones relacionadas con el sector de los Centros Comerciales, los procesos de Cambio Organizacional y su relación con la línea de investigación de la Maestría denominada como Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Álvarez (2016) efectuó el trabajo denominado como “**Gestión de Relaciones Públicas y Comunicación en procesos de sustentabilidad: análisis de Centros Comerciales catalogados como “Mall” en la ciudad de Cuenca**”, trabajo presentado para optar al título de Magíster en Comunicación y Marketing de la Universidad del Azuay en la ciudad de Cuenca Ecuador.

El objetivo de esta investigación consistió en identificar si los Centros Comerciales estudiados se encontraban desarrollando prácticas de sustentabilidad y si el proceso de comunicación contribuyó para difundir dichas prácticas. Para el logro de los objetivos mencionados, la autora desarrolló su investigación bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, mediante un tipo de investigación descriptiva y de campo con el propósito de comprender las prácticas comunicacionales desarrolladas en los Centros Comerciales estudiados.

En sus conclusiones la autora determinó que a pesar de no estar previsto dentro de los Objetivos Estratégicos de los Centros Comerciales estudiados el tema de la sustentabilidad, se identifica a ésta como un factor clave de éxito y se construye una estrategia comunicacional orientada fundamentalmente hacia su público externo. La contribución que este estudio ofreció a los fines de la presente investigación, estuvo relacionado con el enfoque empleado por la autora en el diseño de los instrumentos de medición.

Es importante mencionar que en el caso específico de Metrópolis Valencia el tema de la sustentabilidad forma parte de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, por lo que resultó interesante poder utilizar esta referencia a los fines de determinar el impacto comunicacional y la valoración que un tema tan específico tiene sobre sus stakeholders.

Otro trabajo consultado fue el realizado por Cruces (2015) titulado como **“Manejo de las Comunicaciones Internas frente a Procesos de Cambio – Arauco Negocio Celulosa”**, investigación realizada para optar al título de Magíster en Comunicación Creativa, Mención Comunicación Estratégica, de la Universidad Católica de la Santísima Concepción de Chile. En este trabajo, la autora seleccionó el enfoque cualitativo bajo la modalidad de estudio de caso con el objeto de realizar un Plan Estratégico de Comunicación que le permitió apalancar la gestión de Cambio Organizacional que tenía lugar dentro de la Organización estudiada. En ese sentido, el propósito del estudio consistía en aportar desde el ámbito de la Comunicación Interna a la gestión de cambio de la Organización como resultado de la implementación de la metodología denominada como Producción Sin Desperdicios (Lean Manufacturing).

En sus conclusiones la autora expone que a pesar de haberse desarrollado acciones dirigidas a comunicar, estas no se tradujeron en resultados que permitieran alcanzar una mayor cohesión interna. Se señaló como causa de esta situación, la ausencia de una acción coordinada estratégicamente que permitiera el manejo de las comunicaciones internas a lo largo del proceso de Cambio Organizacional que se trató de instaurar.

La contribución del trabajo efectuado por Cruces (2015) a efectos de esta investigación se relaciona con dos aspectos. El primero, las bases teóricas consideradas específicamente en lo concerniente al Cambio Organizacional; y en segundo lugar, el esquema utilizado para diagnosticar la situación de la comunicación interna de la Organización estudiada partiendo de la capacidad adaptativa de ésta a los procesos de Cambio Organizacional.

Para finalizar dentro del contexto internacional, también fue considerado el trabajo presentado por López (2014) designado como **“Propuesta de un Plan de Dirección de Comunicación (DIRCOM) para el fortalecimiento organizacional e imagen de la Corte Constitucional del Ecuador”**, investigación realizada para optar al título de Magíster en Direccionamiento de Comunicación Empresarial e Institucional de la Universidad de las Américas de Ecuador.

El objetivo general de dicha investigación se centró en conocer la percepción del público interno en cuanto al manejo que se realiza de la comunicación sobre variables como la cultura organizacional, el clima laboral y los canales comunicacionales; todo ello a los fines de mejorar el fortalecimiento organizacional e imagen institucional. Para el logro del objetivo, la autora se planteó la elaboración de un Plan Estratégico de Direccionamiento de la Comunicación. Dicho plan resultó de una investigación descriptiva utilizando procedimientos y técnicas previstas dentro del paradigma cuantitativo y cualitativo.

Como conclusión de la investigación, la autora resalta la importancia de realizar auditorías de imagen para conocer las percepciones y opiniones del público interno con respecto a las variables antes mencionadas. En ese sentido, se considera que el tema de la auditoría de la imagen global de la Organización como el aporte que ofrece este trabajo a la investigación por desarrollar, así como también el enfoque que la autora emplea para analizar las fortalezas y debilidades de los medios de comunicación utilizados por la institución estudiada.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Se comenzará por señalar el estudio efectuado por Cabrera (2013) bajo el título **“Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del Estado venezolano: Caso Petroquímica de**

Venezuela, S.A.”, investigación realizada para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, de la Universidad de Carabobo de Venezuela.

El trabajo de investigación fue realizado desde la perspectiva del método cuantitativo, empleando un diseño documental, de campo y un muestreo intencional. La propuesta del modelo sugerido por la investigadora persiguió optimizar el flujo interno y externo de la comunicación, para lo cual dentro de su diagnóstico utilizó la técnica de la matriz DOFA con el objeto de identificar los focos críticos que dificultaban la efectividad de la Comunicación Organizacional.

Como conclusión del estudio, la investigadora logró determinar que existían interferencias en el flujo interno y externo de la comunicación, a partir de lo cual realizó el diseño del Plan Estratégico orientado a superar las debilidades y obstáculos que fueron detectados producto de la observación y diagnóstico realizados. El trabajo mencionado es considerado como un antecedente fundamentalmente por consideraciones metodológicas, ya que existen analogías en cuanto a la modalidad de Proyecto Factible, el uso del método cuantitativo y la herramienta utilizada para la realización del diagnóstico.

Otra investigación que ha sido considerada, es el estudio efectuado por Pinto (2010) cuyo título es “**Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para el manejo de procesos de nacionalización. Estudio de casos: EDC y CANTV.**” (Electricidad de Caracas y Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela), trabajo realizado para optar al título de Magíster en Comunicación Social, Opción Comunicación Organizacional, de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela.

El propósito de la investigación mencionada se emplazó en determinar el cómo desde el punto de vista comunicacional las organizaciones deben prepararse para un escenario de crisis, la cual específicamente en el caso referido correspondió al proceso de nacionalización de empresas de propiedad privada pertenecientes al sector servicios. En tal sentido, el objetivo de la investigación comprendió el Diseño de un Modelo de Gestión Comunicacional para enfrentar situaciones de crisis como la mencionada.

El estudio en cuestión fue desarrollado dentro del paradigma cualitativo, siguiendo una investigación de campo de tipo descriptiva. Los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación de la técnica de la entrevista en profundidad a un grupo de expertos.

Como principal conclusión del estudio, la autora indicó lo importante que resulta para la Organización el disponer de lo que denomina “un sistema de inteligencia de información”, que permita monitorear el entorno organizacional, para así diseñar y planificar un Plan de Gestión de Comunicación de Crisis. Es en este aspecto que se considera que el trabajo referido resultó relevante para la investigación realizada, por lo cual se estimó incorporar en el diseño del Plan Estratégico Comunicacional propuesto consideraciones relacionadas sobre el manejo de crisis, ya que el sector de los Centros Comerciales en Venezuela no ha resultado ajeno a situaciones de naturaleza conflictiva en los últimos años.

2.1.3 Antecedentes Locales

En el ámbito específicamente local, fue consultado el trabajo de investigación elaborado por González (2015) identificado como “**Gestión Comunicacional para mejorar la Cultura Organizacional. Caso Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría Municipal Tinaquillo-Cojedes**”, investigación realizada para optar al título de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad José Antonio Páez de Venezuela.

El objetivo de la investigación se focalizó en establecer estrategias de gestión comunicacional para mejorar la Cultura Organizacional en la institución referida. Para alcanzar este objetivo, metodológicamente la autora se acogió el paradigma cuantitativo, realizando una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo. Como técnica para la recolección de datos empleó la encuesta y el cuestionario fue su instrumento. La conclusión del estudio se indica que debido a la carencia de mecanismos que garanticen la comunicación, así como de estrategias gerenciales que fomenten la Cultura Organizacional, el Departamento de Recursos Humanos de la referida Organización no logró la alineación de ésta con los Objetivos Estratégicos de la institución.

A los efectos de la investigación realizada, la consulta del estudio ha sido considerado pertinente por su enfoque metodológico y porque el mismo contempla la creación de un Plan Estratégico formado por doce ítems, a partir de los cuales se establecen un conjunto de acciones estratégicas interesantes a considerar en el marco de la comunicación interna del Plan Estratégico Comunicacional propuesto para el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

También ha sido estimada para esta investigación, el trabajo especial de grado presentado por Alcántara (2014) y publicado bajo el título “**La Comunicación como**

herramienta gerencial en la Gestión Gerencial. Caso: Departamento de Ventas en la empresa Distribuidora Dialcaval C.A.” (Distribuidora de Alimentos Compañía Anónima Valencia), investigación efectuada para optar al título de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad José Antonio Páez de Venezuela.

En esta investigación, de tipo descriptiva de campo, el autor recurrió a un plan de muestreo censal con el cual alcanzó a determinar el impacto que tiene la falta de oportunidad de la comunicación desde los niveles gerenciales en el logro de los objetivos, específicamente del área de ventas de la Organización mencionada. Como conclusiones del estudio, el autor señaló que la debilidad en el proceso comunicacional de la Organización referida obedeció a tres elementos: Falta de oportunidad en la información, el uso de un lenguaje que no es totalmente comprensible y una inadecuada retroalimentación.

A los efectos de la presente investigación, resulta de interés observar el enfoque utilizado por el autor en la elaboración del cuestionario que fue aplicado; así como también, el diagnóstico realizado en la identificación de las barreras de la comunicación que fueron halladas en el lugar de estudio.

2.2 Bases Teóricas

Organización

Siendo el tema central de la presente investigación el abordaje del proceso comunicacional dentro de la Organización, es pertinente hacer referencia a que se entiende por este término.

Barnard (citado por Chiavenato, 2009) define a la Organización como “un sistema social cooperativo basado en la razón (...) Las Organizaciones son creadas para generar el esfuerzo simultáneo de varias personas y para cumplir propósitos que serían inalcanzables en forma individual”. (p. 24).

Por su parte, para Robbins la Organización es concebida como “una unidad social y coordinada en forma consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua con la intención de realizar un objetivo común”. (ibídem).

En ambas definiciones el carácter social de la Organización resulta fundamental, así como la definición consciente de objetivos que deben ser alcanzados (independientemente de si éstos están acompañados o no de ánimo de lucro). En ese sentido, las Organizaciones hacen

uso de herramientas gerenciales que les permiten a sus integrantes elaborar estrategias a los fines de alcanzar los objetivos propuestos.

Planificación Estratégica

Si existe un punto de coincidencia entre diversas disciplinas es el hecho que la humanidad se encuentra viviendo tiempos de cambio vertiginoso y constante, el cual ha transformado el cómo las Organizaciones se vinculan con el entorno y consigo mismas. En este orden de ideas, Toffler (1997) denominó a esta época de incertidumbre como la tercera ola, período signado por el surgimiento del sector servicios como el más importante de la actividad económica en detrimento de la actividad industrial. Para Toffler el eje central de la tercera ola está bajo el dominio de aquellas Organizaciones que “venden al mundo información e innovación, gestión, cultura y cultura popular, tecnología punta, programas informáticos, educación, formación profesional, asistencia sanitaria y servicios financieros y de otro tipo”. (p. 36).

En este contexto de incertidumbre y caos que suponen la postmodernidad, la Planificación Estratégica ha pasado a constituirse en una herramienta cada vez más empleada para hacer frente a los retos que esto supone para las Organizaciones, siendo utilizada como mecanismo para propiciar la sustentabilidad de éstas en el tiempo.

Serna (2000), al hacer referencia a la Planificación Estratégica la define como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.17).

Para complementar la idea antes expuesta, se señala el aporte que con respecto a la Planificación Estratégica expone Armijo (2011):

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p. 15).

En los últimos años, la Planificación Estratégica ha evolucionado en sus enfoques. Uno de ellos es el denominado Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard), el cual persigue dirigir la gestión organizacional a partir de un sistema de información que combina los tradicionales indicadores financieros con los no financieros de la Organización. Esto da lugar a la consideración de cuatro dimensiones o perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro dimensiones conllevan a la revisión del desempeño de la Organización a lo interno y con su entorno.

Mencionado lo anterior, cabría preguntarse qué relación guardan la Planificación Estratégica con la Comunicación Organizacional. Su vinculación más directa reside en la necesidad de alinear a todos los miembros de la Organización. Las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos requieren del impulso de la comunicación, de manera que con los recursos que ésta dispone se logre construir una visión compartida por parte de todos sus miembros.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Kaplan y Norton (2000) al hacer referencia a la importancia de la vinculación de la Comunicación con la Planificación Estratégica, y específicamente con el Cuadro de Mando Integral afirman

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito (...) Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. (p. 26).

Lo expuesto por Kaplan y Norton, sirve para confirmar la importancia que adquiere el manejo de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial al servicio de los Objetivos Estratégicos que se establezcan en la Organización, específicamente en el caso del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Comunicación Organizacional

El concepto de la Comunicación Organizacional también ha ido evolucionando progresivamente hacia perspectivas teóricas que procuran dar respuesta a la complejidad de nuestro tiempo.

Goldhaber (1998) define a la Comunicación Organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (p. 23).

Por su parte Katz y Khan (citado por Lemus, 2000), al hacer referencia a este término, la explica como “el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido), dentro del marco de la organización, para el cual se desarrollan estrategias de comunicación adecuadas para su ejecución”. (p. 17).

También dentro del contexto citado con anterioridad, Fernández (citado por Soria, 2008) menciona que la Comunicación Organizacional es:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p. 14).

Dimensiones de la Comunicación Organizacional:

Una de las categorizaciones comúnmente usadas en torno a la Comunicación Organizacional se relaciona con la ubicación de sus públicos o stakeholders, dentro o fuera de la Organización. En ese sentido, la Comunicación Organizacional puede ser segmentada en Comunicación Interna y Comunicación Externa.

A) Comunicación Interna: De acuerdo con Andrade (2005), ésta puede ser entendida como el:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (p. 17).

B) Comunicación Externa: Al ser las Organizaciones sistemas abiertos en contacto con su entorno, éstas deben mantener una comunicación permanente con su exterior. En ese orden de ideas, Andrade (citado por Manrique, 2015, p. 8) define a la Comunicación Externa como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes

públicos externos (...) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios”.

Comunicación Estratégica

Dentro de la Organización, la Comunicación puede atender a necesidades de carácter operativo, táctico o estratégico. Es en este último nivel donde su impacto es mayor y puede derivar, como consecuencia de una acción planificada, en beneficio para todos sus integrantes. Al respecto Pérez (citado por Soria, 2008) señala que la Comunicación Estratégica representa un:

Proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto. (p. 15).

El mapa de referencia completo de la Organización, requiere según Pizzolante (2003b) que la Comunicación Estratégica sea abordada en tres dimensiones. Estas dimensiones son las que él denomina como Dintorno, Contorno y Entorno. En estos espacios se utilizan diferentes indicadores que proporcionan una aproximación de la efectividad de la Comunicación Organizacional, los cuales son aplicables para las dimensiones de la Comunicación Interna y de la Comunicación Externa. A los efectos de la presente investigación fueron considerados como indicadores en su dimensión interna la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional y la Planificación Estratégica; mientras que, en la dimensión externa serán estimados la Imagen Corporativa, la Estrategia Organizacional, la Calidad de Servicio y el Manejo de Escenarios de Crisis.

Indicadores para Diagnosticar la Comunicación Organizacional

A) Cultura Organizacional: Una de las características distintivas de las Organizaciones lo constituye su Cultura Organizacional. Para Schein (citado por Chiavenato, 2009) ésta es entendida como:

Un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas. (p. 124).

Por su parte Nosnik (2005) señala que la Cultura Organizacional es “el indicador del nivel de acuerdo y por tanto, de madurez comunitaria de una organización: refleja el grado de consenso alrededor de la misión y de cómo debe cumplirse operativamente en términos de metas y objetivos”. (p. 53).

En ese orden de ideas, Chiavenato (2009) afirma que la Cultura Organizacional “Refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización”. (p. 126).

El manejo del tema comunicacional en las Organizaciones está estrechamente vinculado a su Cultura, en buena medida el cómo tiene lugar el flujo de mensajes entre sus integrantes, independientemente de la posición o roles que desempeñen, es el reflejo de la relación que guardan éstos con los valores compartidos de la Organización.

B) Clima Organizacional: Probablemente es uno de los indicadores más empleados para evaluar el desempeño de la gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. Al referirse a éste, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) mencionan que “es un término utilizado para describir la exclusiva constelación de características y propiedades asociadas con una organización o subunidad y compartidas por sus miembros”. (p. 539).

Con referencia a lo anterior, Schein afirma que “Es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. (Chiavenato, 2009, p. 261).

Considerando los planteamientos citados, puede señalarse que el uso de la Comunicación Organizacional se constituye en un significativo instrumento a ser utilizado por la Gerencia a los fines de conocer las necesidades, aspiraciones y emociones del personal; y poder construir un ambiente de trabajo en el cual sus integrantes satisfagan no sólo sus necesidades más básicas sino también aquellas relacionadas con el reconocimiento y la auto-realización. Todo un reto si se considera, tal como lo afirman González y Chacón (2015), la pérdida que han experimentado las formas tradicionales de empleo como fuente de afirmación

personal, debido a su debilitamiento en ofrecer formas de afiliación y responder a las necesidades de auto-realización de los individuos.

C) Imagen: Es uno de los indicadores más importantes empleados para determinar el impacto de la Comunicación Externa de la Organización. Pizzolante (2003^a) la define como la “estructura mental conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios, que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, corporaciones y personas, o apuntalan su desconfianza”. (p. 13). Para Pizzolante estos mensajes se componen de información racional y emocional que es comunicada.

D) Estrategia Organizacional: Para hacer mención a este concepto se hará referencia a lo expuesto por Burgelman (citado por Chiavenato, 2009) quien afirma que “Es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. Más aún, es un proceso continuo para construir el destino de la organización”. (p. 455).

En el contexto del Centro Comercial Metrópolis Valencia, específicamente en la dimensión de la Comunicación Externa, se ha considerado como muy importante el tema de la Estrategia Organizacional, ya que si se estima a la edificación como una unidad de negocios, el camino que pretenda seguir la organización para alcanzar sus objetivos tiene una incidencia directa sobre el desempeño comercial de sus clientes (Aliados Comerciales).

E) Calidad de Servicio: Este indicador resulta relevante tomando en cuenta la oferta de valor del Centro Comercial Metrópolis Valencia, la cual consiste en ofrecer a sus clientes (Aliados Comerciales) un servicio mediante el arrendamiento de espacios inmobiliarios (locales comerciales) para su uso en la actividad comercial; así como también, áreas comunes para el esparcimiento del público visitante. En ese sentido, el indicador Calidad de Servicio tiene la particularidad de combinar dos términos cuya definición es de gran utilidad efectuar.

En primera instancia, por la naturaleza ya mencionada de la Organización, se hará referencia al término Servicio. De acuerdo con Kotler (citado por Duque, 2005, p. 64), puede entenderse por servicio a “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.

En segundo lugar, se citará el concepto de Calidad. Para Feigenbaum (1986), la calidad es definida y determinada por la “experiencia real del cliente con el producto o servicio,

medida contra sus requisitos –definidos o tácitos, conscientes o sólo sentidos, operacionales técnicamente o por completo subjetivos- y siempre representa un objetivo que se mueve en el mercado competitivo”. (p. 37).

En concordancia con el planteamiento anterior, Deming (citado por Duque, 2005) señala que la Calidad consiste en “traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”. (p. 67).

Las definiciones anteriores le otorgan a la Calidad de Servicio un componente de intangibilidad y subjetividad producto de la percepción del cliente, por lo cual el manejo del tema comunicacional adquiere una particular importancia por el impacto que ésta puede tener en la Calidad del Servicio que se presta al público externo y en la valoración que éste realiza sobre la imagen de la Organización.

F) Escenario de Crisis: “Cuando una empresa atraviesa una situación de crisis se produce un cambio repentino en su actividad rutinaria, provocado por un suceso que pone en compromiso la relación favorable que ésta posee con sus públicos internos y externos”. (Enrique, 2008, p. 36).

De acuerdo con la Cámara Chilena de la Construcción (s.f.) un Escenario de Crisis es la consecuencia de:

Cualquier evento que amenace la reputación o el funcionamiento de la entidad, que pueda afectar la salud y/o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general y que tenga el potencial de generar publicidad negativa para la empresa o el gremio, de estimular una amplia cobertura mediática local o nacional y de tomar un tiempo extraordinario por parte del staff directivo para enfrentarlo. (p. 3).

El sector de los Centros Comerciales ha estado expuesto en los últimos años a una serie de eventos que han afectado su regular operación (racionamiento eléctrico, regulación de cánones de arrendamiento, fijación de márgenes de ganancia a los comercios, entre otros), razón por la cual se ha considerado necesario incluir este indicador en el diagnóstico del manejo de la Comunicación Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Proceso de la Comunicación Organizacional

El Proceso general de la Comunicación se puede resumir a través de un modelo que vincula a un Emisor o Comunicador que emplea un lenguaje o Codificación con el propósito de transmitir un Mensaje, el cual puede ser de naturaleza verbal o no verbal. Este comunicador puede hacer uso de diferentes Medios para comunicar dicho mensaje al Receptor. Corresponde al Receptor realizar una interpretación o Decodificación del mensaje, quién a través de la Retroalimentación le permite al Emisor determinar si el mensaje ha sido o no recibido. A lo largo del proceso se presentan una serie de obstáculos o barreras que dificultan el proceso de comunicación, las cuales pueden ser de diferente naturaleza. Este proceso de comunicación se esquematiza a continuación en la Figura 1:

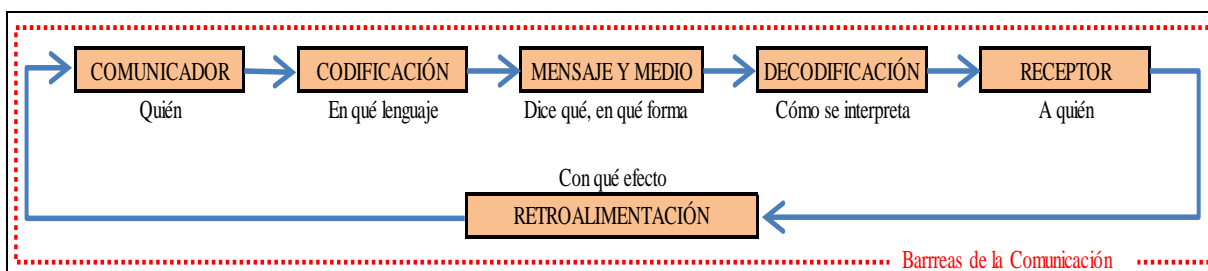


Figura 1. El Proceso de Comunicación. Tomado de Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1983), p. 418, adaptado por Aldana (2017).

Públicos o Audiencias (Stakeholders)

El proceso comunicacional demanda del emisor del contenido, visto en este caso como la Organización, una claridad en cuanto quién es el destinatario de su mensaje. Una identificación inexacta de esta variable conlleva a la elaboración de mensajes inadecuados, los cuales darán lugar al incumplimiento de los objetivos que la Organización espera. Efectuada la consideración anterior, es relevante señalar el planteamiento de Nosnik (citado por Soria, 2008) quien hace mención a tres clases de públicos a los cuales la organización debe prestar atención, éstos son el público interno, el externo y los especiales.

En el público interno se incluyen a todos los trabajadores activos de la Organización, sin distinción del nivel jerárquico asignado a los roles que desempeñan. Soria (2008) afirma que “en la mayoría de las organizaciones se rompe la comunicación entre los niveles por varias razones como es la confidencialidad, secrecía, centralización en la toma de decisiones, actitudes autocráticas y vicios en la delegación de responsabilidades”. (p. 16).

En relación al público externo, está formado por diferentes grupos de receptores que demandan de la Organización información variable. Puede aseverarse que los clientes es el integrante más importante de esta categoría, ya que sin ellos la Organización no tendría razón de ser.

Otra categoría a mencionar es la que corresponde a los públicos especiales. Este público está particularmente interesado en el bienestar de la Organización por cuanto esto incide directamente sobre él. Pertenecen a esta categoría los accionistas, la familia de los trabajadores, los sindicatos, trabajadores jubilados, entre otros.

En el caso del Centro Comercial Metrópolis Valencia se observó que el énfasis de la Comunicación se direcciona hacia su ámbito externo, específicamente al Mercadeo y las Relaciones Públicas. Sin embargo, la importancia de la Comunicación Organizacional trasciende a la relación con esa audiencia, vinculándose también con su público interno.

La Comunicación en el ámbito de las Organizaciones resulta un factor clave en la medida en que sus integrantes reconocen dónde se encuentran y a dónde la Organización anhela llegar. En ese orden de ideas, al analizar el rol de la Comunicación sobre la estrategia, Kaplan y Norton (2011) aseveran que “La comunicación de la misión, los valores, la visión y la estrategia es el primer paso para generar motivación entre los empleados”. (p. 178).

Pizzolante (2006) al hacer referencia a la Planificación Estratégica de la Comunicación para la competitividad refiere que “Las empresas que van a ganar credibilidad bajo las nuevas realidades sociales, económicas y geopolíticas son aquellas que consideren a sus “públicos” como sujetos de opinión más que sujetos de consumo. (p. 11).

Por los señalamientos mencionados y considerando además las afirmaciones emitidas por el propio Pizzolante (2006, p. 35), en cuanto a que “debemos considerar que es absolutamente imposible llegar a todos los públicos potenciales simultáneamente, ya que cada público tiene expectativas diferentes y en consecuencia intereses que a veces están opuestos a otros públicos de la misma empresa”, es que la presente investigación realizó un Plan Comunicacional que comprendió tanto la dimensión interna (Trabajadores) como externa (Aliados Comerciales) de la Comunicación del Centro Comercial Metrópolis Valencia, de acuerdo al Mapa de Públicos que se muestra en la Figura 2.

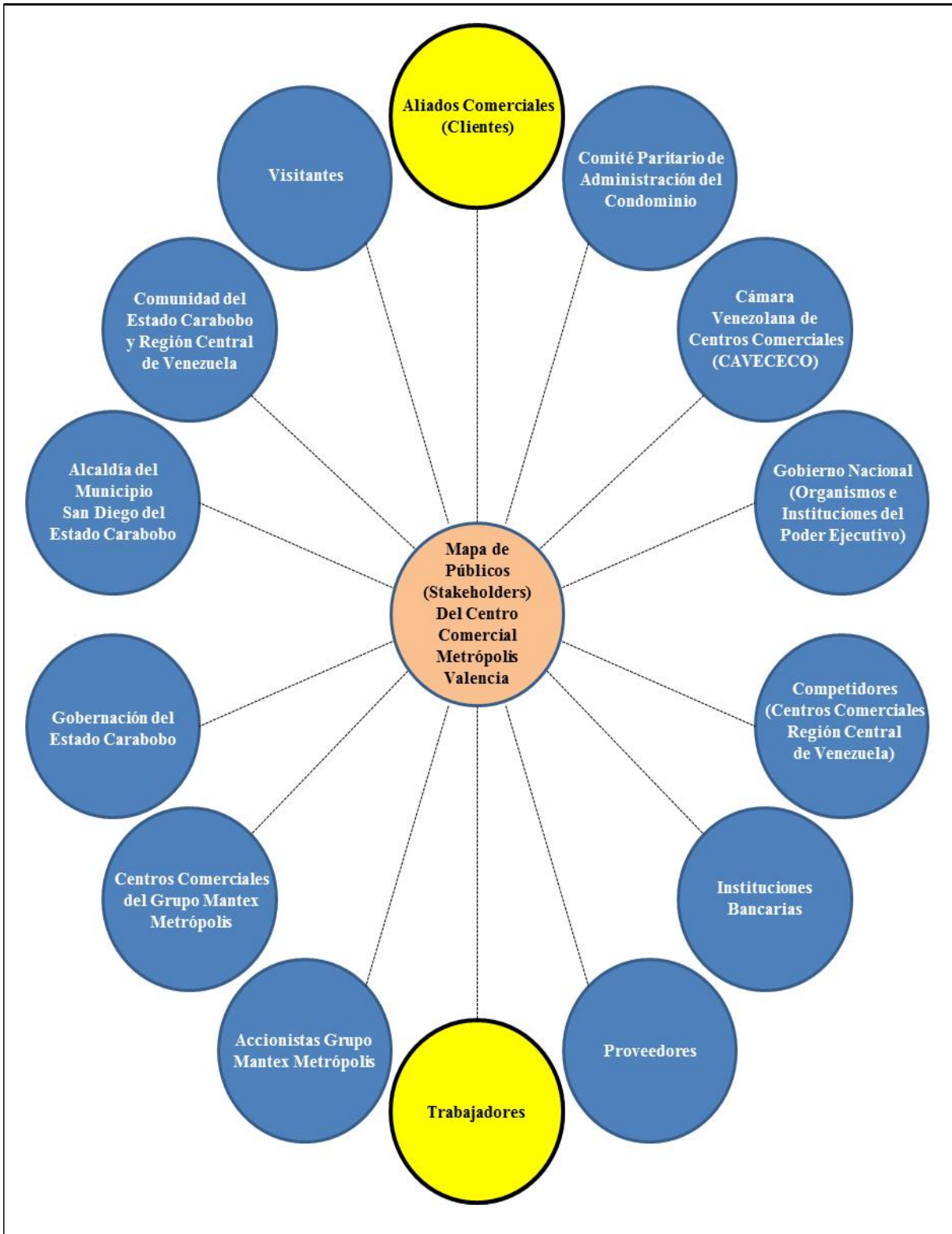


Figura 2. Mapa de Públicos del Centro Comercial Metrópolis Valencia.
Elaboración Propia.

Barreras de la Comunicación

Las barreras de la Comunicación pueden ser entendidas como interferencias que dificultan o impiden el logro de los objetivos planteados a través del proceso comunicacional. En ese orden de ideas, García, Arias y Gómez (2013) al hablar de las Barreras de la Comunicación señalan que éstas “representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Todo elemento o circunstancia que impida, interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales es considerado una barrera comunicacional”. (pp. 85-86).

Chiavenato (2009) al referirse a las barreras de la comunicación, las cataloga como aquellas “variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido”. (p. 318).

Las causas sobre las perturbaciones a la Comunicación Organizacional son diversas, para Maldonado (1998), éstas pueden obedecer a razones de índole físico, fisiológico, psicológico, semántico o técnico. En el caso del Centro Comercial Metrópolis Valencia, se consideró que las siguientes barreras tienen una particular incidencia sobre la Comunicación:

A) El funcionamiento y/o uso efectivo de los canales formales de comunicación:

Entendidos estos como el medio a través del cual fluyen las comunicaciones de la Organización con sus públicos internos y externos. Fallas de naturaleza técnica en los medios empleados, así como un limitado dominio de las herramientas o recursos disponibles por parte de los involucrados dificultan la gestión comunicacional.

B) Relaciones Interpersonales: “Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos”. (Chiavenato, 2009, pp. 318-319).

A los fines de considerar el impacto de las Relaciones Interpersonales en la Comunicación Organizacional, tanto en su dimensión interna como externa, resultó significativo reflexionar con relación al tipo o estilo de Liderazgo existente en la organización, siendo este un indicador a considerar al momento de identificar las barreras de la Comunicación. Con relación al Liderazgo, Robbins y Judge (2009) lo definen como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”. (p. 385).

En referencia a la definición anterior, Kotter (citado por McFarland, Senn y Childress, 2000, p. 99) señala que el Liderazgo consiste en “Establecer una dirección sensata, lograr que la gente se identifique con ella, y darle la energía de modo que sea hecha realidad sin importar los obstáculos”. Considerando las afirmaciones citadas, corresponde a la gerencia evaluar cómo logra influir sobre sus públicos, por lo cual se analizó su gestión comunicacional.

C) Semánticas: “Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras (...) pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados”. (Chiavenato, 2009, p. 319).

El diagnóstico de la situación de la comunicación en la Organización es vital, ya que una correcta identificación de las barreras permitirá elaborar el plan de acción apropiado para superarlas.

Plan Estratégico Comunicacional

El empleo de la Comunicación al servicio de la gestión organizacional es el objetivo que se persigue con la elaboración de un Plan Estratégico Comunicacional. En efecto, para Libaert (citado por Costa, s.f., p. 6), el Plan Estratégico Comunicacional es un documento cuyo objetivo consiste en “establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difundirá fuera de la empresa”. Por su parte, Pizzolante (2006) al hacer referencia al Plan Estratégico Comunicacional resalta la importancia de su enfoque a lo externo de la Organización, por lo cual asevera que el “permanente análisis de entorno para llegar eficazmente a los públicos claves, es un requisito previo a la formulación de un plan de comunicaciones”. (p. 35).

El Plan Estratégico Comunicacional debe entonces responder a las necesidades propias de cada Organización, por lo que no resulta reproducible de una a otra. Cada Organización tiene su propia Cultura, los recursos y canales de comunicación disponibles o a utilizar pueden diferir, las necesidades de sus audiencias son diferentes, entre otros aspectos a considerar.

Como complemento de los señalamientos anteriores, Jáuregui (citado por Martín, 2011) al referirse al Plan Estratégico Comunicacional manifiesta que:

Debe regir cuanto signifiquen relaciones internas y externas de la Alta Dirección de la empresa o institución; debe ser como un ‘traje a medida’ con sus públicos y grupos interesados actuales o potenciales, es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la organización. (p. 105).

Estructura del Plan Estratégico Comunicacional

A grandes rasgos, el Plan Estratégico Comunicacional está constituido por una serie de etapas lógicas que guardan una secuencia entre sí. Al referirse a este aspecto, Hernández (2002) expone que la elaboración de un Plan Estratégico Comunicacional debe considerar los siguientes contenidos: Fijación del Objetivo General del Plan, Definición de la Política de Comunicación de la Organización, Evaluación o Diagnóstico de la situación actual en materia comunicacional, Diseño de la arquitectura del Plan Estratégico Comunicacional (Creación del Comité de Comunicaciones), Identificación de los medios requeridos, Descomposición de la Estrategia en Programas Específicos, Elaborar el Cronograma de Actividades, Desarrollar un Protocolo para situaciones de Crisis y Establecer los mecanismos de Seguimiento y Control (Auditoría de las Comunicaciones).

Cambio Organizacional

El transitar de las Organizaciones en las últimas décadas ha estado signado por la necesidad de cambio. Cambio que se manifiesta en la necesidad de éstas por dar respuesta a la demanda cada vez más exigente de sus consumidores en temas como la calidad de los productos y servicios, costos menores, un menor impacto sobre el ambiente y otros requerimientos en el orden de la Responsabilidad Social, por sólo mencionar algunos temas. Adicionalmente, la globalización y la influencia de las TIC exigen también de las Organizaciones respuestas oportunas no sólo en el mundo real sino también en el virtual. Al hablar sobre el Cambio Organizacional, Rivera (2013) señala que “puede ser entendido como un proceso estratégico constante y multiperspectivo de adopción y adaptación”. (p. 96).

Por otra parte, Blejmar (2015) al referirse a la gestión del Cambio Organizacional, señala que puede ser entendida como “el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los

efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto”. (p. 30).

Expuestos los planteamientos anteriores, resulta interesante vincular la Planificación Estratégica, la Comunicación y la dinámica de Cambio Organizacional. En ese sentido, Pizzolante (2006) al relacionar estos tópicos señala lo siguiente:

Este cambio es una amenaza, pero también debemos aprovecharlo como una oportunidad, si disponemos de los instrumentos adecuados y los utilizamos correctamente. La comunicación es, junto a la planificación estratégica y la cultura de la flexibilidad, los instrumentos que debemos tener. (p. 30).

Puede afirmarse que una de las mayores contribuciones de un Plan Estratégico Comunicacional, para el manejo de los procesos de Cambio Organizacional, radicará en su incidencia sobre el público interno a los fines de vencer la resistencia al cambio que existe en toda organización, es favorecer el proceso de transformación de la Cultura Organizacional hacia la comprensión de las oportunidades que pueden derivarse del Cambio Organizacional.

Proceso de Cambio Organizacional

Al examinar los desafíos que enfrenta la gerencia de las Organizaciones en el siglo XXI, período signado por la vertiginosa evolución de las TIC dentro del contexto de la globalización, Drucker (2008b) concluye que “El cambio no se puede administrar. Solamente podemos mantenernos delante de él (...) Por tanto un desafío central de la gerencia en el siglo XXI es que su organización se convierta en líder del cambio”. (p. 89).

Autores como Weick y Quinn, Morin y Salamanca (citados por García, Arias y Gómez, 2013), clasifican al Cambio Organizacional de acuerdo a su temporalidad y la permanencia en el tiempo de las transformaciones que este supone. Según este enfoque el Cambio Organizacional puede ser categorizado en: Episódico, el cual es alentado fundamentalmente por razones externas a la organización; Continuo, como respuesta a ajustes menores que ocurren en el interior de la organización; Adaptativo, en la búsqueda de mantener el equilibrio organizacional producto de demandas surgidas a lo interno y/o externo de la Organización; e Innovativo, el cual conlleva a cambios estructurales que dan lugar a la transformación de la Cultura Organizacional.

En ese orden de ideas, Drucker (2008a) afirma que la reestructuración de las Organizaciones en la sociedad postcapitalista era fundamental hasta convertirlas en instancias desestabilizadoras, lo cual se alcanzaría al “poner a trabajar el conocimiento –en instrumentos, procesos y productos; en trabajo, en el conocimiento mismo- tiene que organizarse para cambio constante. Tiene que organizarse para innovación”. (p. 80).

Sobre la base de las consideraciones previas, resulta conveniente mencionar el aporte que realiza la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (2006) sobre el tema de la innovación, la cual es entendida como:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (p. 56).

Es importante vincular a la innovación con las ventajas competitivas que aporta para las Organizaciones. En ese sentido, Porter (citado por Garzón e Ibarra, 2013) al destacar la importancia de la innovación desde el punto de vista estratégico indica:

Las empresas consiguen ventajas sobre sus rivales nacionales e internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, ya que la innovación, en términos estratégicos, se define en su sentido más general incluyendo no solamente las nuevas tecnologías, sino también, nuevos métodos o formas de hacer las cosas. (p. 49).

Con relación al proceso de Cambio Organizacional, Senge y otros (2000) hacen referencia a éste mediante el concepto del cambio profundo, expresión que emplean para:

Describir el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones “externas” en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo; crea capacidad de hacer las cosas en una forma distinta; en efecto, crea capacidad para cambio continuo. (p. 14).

Auditoría de la Comunicación Organizacional:

Para Downs y Varona (citado por Krohling, 2011, p. 187) la Auditoría de la Comunicación Organizacional “Es un método de diagnóstico que tiene como objetivo examinar y mejorar los sistemas y las prácticas de la comunicación interna y externa de una organización”.

Krohling (2011) señala acciones claves de cualquier Auditoría Comunicacional, las cuales son el investigar, examinar y evaluar el funcionamiento del sistema de comunicación de la Organización, desde la perspectiva de su eficacia y su eficiencia.

Una vez destacados los planteamientos anteriores, es menester indicar que el Plan Estratégico Comunicacional desarrollado para el Centro Comercial Metrópolis Valencia consideró diversas estrategias para manejar los procesos de Cambio Organizacional según la naturaleza de éstos, resultando de gran importancia el Cambio Organizacional de tipo innovativo como una forma de agregar valor a la propuesta de negocio del Centro Comercial.

2.3 Bases Legales

Como otras actividades económicas, el sector de los Centros Comerciales está sujeto al cumplimiento del marco legal vigente. En ese sentido, los derechos económicos previstos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999 (2009), específicamente en su Artículo 112 estipulan que:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (p. 209).

El funcionamiento de los Centros Comerciales contribuye con el desarrollo económico y social del país, ya que siendo fundamentalmente una actividad de carácter privado genera riqueza, no sólo a los propietarios de sus instalaciones sino también a los comerciantes que hacen vida en ellos, contribuyen en la generación de fuentes de empleo, efectúan significativos

aportes al Fisco Nacional producto de sus actividades y satisfacen las necesidades de acceso de la población a los bienes y servicios que allí se ofrecen.

Cuando se consideran los diferentes tipos de operaciones que tienen lugar en los Centros Comerciales, se logra apreciar las distintas consideraciones de carácter legal que tienen incidencia sobre éstos.

Por ejemplo, en el ámbito de las operaciones administrativas se encuentran todas las disposiciones previstas en el marco de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, en donde consideraciones como la prohibición de la tercerización o la inamovilidad laboral tienen un significativo impacto en su gestión financiera y operativa. También tiene particular importancia el cumplimiento de las disposiciones previstas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), por lo que resulta usual observar fiscalizaciones del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) para determinar su cumplimiento.

En el tema de las operaciones comerciales, el marco legal está definido por la Ley de Propiedad Horizontal (Gaceta Oficial N° 3.241 Extraordinario del 18 de agosto 1983) y el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Regulación del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial (Gaceta Oficial N° 40.418 Extraordinario del 23 de mayo 2014). El marco legal de las operaciones comerciales es sumamente importante, ya que es el punto de partida de la relación con los Aliados Comerciales y sobre el cual se fundamenta la relación comunicacional entre las partes, pautándose temas de carácter obligatorio en aspectos como la firma de los contratos de arrendamiento (Artículo 13), el tipo y monto de las garantías (Artículo 19), los plazos de la prórroga legal al vencimiento de los contratos de arrendamiento (Artículo 26), por sólo citar algunos temas de interés.

En lo que se refiere a las operaciones técnicas del Centro Comercial, con la aprobación del decreto antes citado se creó recientemente la instancia del Comité Paritario de Administración del Condominio (Artículo 36), el cual junto a la empresa administradora del Centro Comercial son los responsables de la aprobación del Presupuesto de los Gastos Comunes (Condominio) requerido para el mantenimiento, conservación y buen funcionamiento del Centro Comercial. El contenido del Artículo 36 es sumamente importante en el contexto de las relaciones que mantiene el Centro Comercial con los Aliados Comerciales, ya que es el marco que regula las acciones más relevantes de Cambio

Organizacional en las operaciones del Centro Comercial Metrópolis Valencia. En ese orden de ideas, Brender (2014) al hacer referencia a dicho Comité señala: “El Comité Paritario de Administración del Condominio”, podrá establecer contribuciones y/o fondos adicionales para atender gastos de mercadeo o propósitos especiales, cuando así se requiera para el mejor funcionamiento de las actividades comerciales”. (p. 65).

En el tema de las operaciones financieras, el cumplimiento a la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISLR) son fundamentales para las empresas propietarias y/u operadoras de los Centros Comerciales, ya que éstas funcionan como agentes de retención de estos impuestos lo cual da lugar al establecimiento de una relación de Contribuyente Especial con el Fisco Nacional.

Como puede ser apreciado, el sector de los Centros Comerciales está sujeto al cumplimiento de un amplio espectro de normativas legales, lo cual le da una connotación de complejidad a su operación como unidad de negocio y también al manejo de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial producto de la diversidad de públicos o stakeholders con los cuales mantiene relación.

2.4 Operacionalización de Variables

Al hacer mención a la Operacionalización de Variables, Palella y Martins (2012) indican que “es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad”. (pp. 73-74).

La Operacionalización de Variables sirve entonces como una representación esquemática, en la que se señalan para cada una de las variables que conforman los Objetivos Específicos de la investigación, las dimensiones e indicadores que dan lugar a la elaboración del instrumento que fue aplicado en la investigación.

A continuación se muestra la Operacionalización de las Variables que resultó del desarrollo de la presente investigación:

Cuadro 1: Operacionalización de Variables (Cuadro Técnico Metodológico)

Objetivo General: Proponer un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo de los procesos de cambio organizacional en el Centro Comercial Metrópolis

Objetivo Específico	Variable	Definición Nominal	Dimensión	Indicadores	Items Público Interno	Items Público Externo	Instrumento	Fuentes
1 Diagnosticar la situación de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial en el Centro Comercial Metrópolis Valencia para el logro del Cambio Organizacional.	Comunicación Organizacional	Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la Organización; y entre ésta y su medio, con el fin de contribuir al alcance de sus objetivos.	D-1: Comunicación Intena	I-1: Cultura Organizacional	1 - 3	No Aplica	Cuestionario al Público Interno y Cuestionario al Público Externo	Trabajadores y Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis
				I-2: Clima Organizacional	4 - 6	No Aplica		
				I-3: Planificación Estratégica	7 - 9	No Aplica		
			D-2: Comunicación Externa	I-4: Imagen Corporativa	No Aplica	1 - 3		
				I-5: Estrategia Organizacional	No Aplica	4 - 5		
				I-6: Calidad de Servicio	No Aplica	6 - 7		
				I-7: Escenario de Crisis	No Aplica	8 - 9		
2 Identificar las barreras que dificultan la Comunicación con sus stakeholders en los procesos de Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia.	Barreras de la Comunicación	Interferencias que dificultan o impiden el logro de los objetivos planteados a través del proceso comunicacional	D-3: Canales de Comunicación	I-8: Efectividad en uso de los Canales de Comunicación	10 - 11	10 - 12	Observación Directa, Revisión Documental, Fichaje, Cuestionario al Público Interno y Cuestionario al Público Externo	Investigador, Trabajadores y Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis, Vicepresidencia Corporativa (Recursos Humanos), Vicepresidencia Mercadeo y Publicidad (Comunicación Corporativa) y Vicepresidencia de Centros Comerciales (Coordinación de Atención al Aliado Comercial)
			D-4: Recursos Disponibles	I-9: Uso eficiente de recursos	12	13 - 14		
			D-5: Organización del Trabajo	I-10: Cantidad, calidad y disponibilidad de la información	13 - 15	15		
			D-6: Relaciones Interpersonales	I-11: Estilo de Liderazgo	16 - 18	16		
			D-7: Semántica	I-12: Capacidad Comunicacional	19 - 21	17		

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 1 (cont.): Operacionalización de Variables (Cuadro Técnico Metodológico)

Objetivo General: Proponer un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo de los procesos de cambio organizacional en el Centro Comercial Metrópolis

3	Diseñar un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo de los procesos de Cambio Organizacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia.	Plan Estratégico Comunicacional	<p><u>Plan Comunicacional</u> : Documento que establece un marco de referencia para el conjunto de las acciones planificadas de comunicación de la Organización.</p> <p><u>Cambio Organizacional</u> : Respuesta que surge por ajustes en el interior y/o exterior de la Organización y cuya naturaleza dependerá de la temporalidad y permanencia en el tiempo de esos factores</p>	D-8: Manejo del Cambio Organizacional	I-13: Acciones para impulsar el Cambio Organizacional	22 - 26	18 - 20	Observación Directa, Revisión Documental, Fichaje, Cuestionario al Público Interno y Cuestionario al Público Externo	Investigador
		Cambio Organizacional		D-9: Estrategia Comunicacional	I-14: Acciones Planificadas en materia Comunicacional	27 - 28	21		
				D-10: Auditoría de la Comunicación Organizacional	I-15: Efectividad del Proceso Comunicacional	29 - 30	22 - 25		

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El proceso de investigación, independientemente del enfoque seleccionado, responde a un conjunto de procesos perfectamente ordenados con los cuales el investigador pretende dar respuesta al fenómeno que es su objeto de estudio. En tal sentido, Balestrini (2001) señala con relación al Marco Metodológico que “es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real”. (p. 126).

A continuación se indican los distintos elementos considerados dentro del Marco Metodológico de la presente investigación:

3.1 Enfoque de la Investigación

Con respecto al enfoque que se utilizó en el proceso de investigación, este se correspondió con lo previsto en el denominado paradigma cuantitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) al hablar del enfoque cuantitativo, afirman que éste “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p. 4).

En ese orden de ideas, Palella y Martins (2012) al hacer referencia al paradigma cuantitativo señalan que:

Se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia. Esta concepción se organiza sobre la base de procesos de operacionalización que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar éstas para lograr el todo. (p. 40).

3.2 Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo a lo indicado en el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y

Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez (Manual de la UJAP, 2014), el presente proyecto se corresponde con las investigaciones denominadas como tecnicistas o proyectivas. Éstas se caracterizan por ser:

Investigaciones aplicadas que se encuentran dirigidas a encontrar soluciones a problemas prácticos o necesidades sentidas por un grupo, una institución u organización de orden social, educativo, económico, cultural u otra, a través de la elaboración de un plan, estrategia, programa, diseño o tecnología producto original o adaptado por el investigador. (pp. 9-10).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, al examinar el tipo y diseño de la investigación, debe tomarse en cuenta la clase de estudio que va a ser realizado y la estrategia que se va a adoptar para la recolección de datos. Tal como manifiestan Palella y Martins (2012), “El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”. (p. 88)

Dentro de estas estimaciones, el estudio se ajustó a una Investigación de tipo de Campo con apoyo de la Investigación Documental. Con referencia a lo anterior, el Manual de la UJAP (2014) al referirse a las Investigaciones con diseño de Campo señala que éstas: “Se apoyan en informaciones provenientes y/o recabadas en el contexto a investigar, en ellas se analizan de manera sistemática los problemas que surgen de la realidad”. (p. 6).

En línea con el señalamiento mencionado, Ramírez (citado por Palella y Martins, 2012) afirma que la Investigación de Campo “Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El Investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho”. (p. 88). En el caso de esta investigación, el diseño fue de Campo por cuanto los datos recolectados fueron tomados directamente de la realidad organizacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia, específicamente consultando a sus Trabajadores y Aliados Comerciales.

Adicionalmente se recurrió al apoyo de la Investigación Documental, lo cual tiene lugar cuando se apela a “trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y/o electrónicos”. (Manual de la UJAP, 2014, p. 5).

La Investigación Documental tuvo lugar en este estudio mediante la indagación sistemática, amplia y meticulosa del material documental existente en la Organización, que

permitió complementar el diagnóstico la situación de la comunicación como herramienta gerencial; así como, identificar las barreras que dificultan la comunicación de la Organización con sus públicos o stakeholders y determinar los factores internos y externos que afectan la Comunicación Organizacional.

Finalmente en cuanto al carácter No Experimental de la investigación, Palella y Martins (2012) señalan que esto ocurre cuando el estudio “se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable (...) Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”. (p. 87).

En el caso de esta investigación no se ejerció una manipulación directa sobre las variables. Los fenómenos fueron observados y analizados tal y como ocurrieron en el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

3.3 Nivel y Modalidad de la Investigación

En el ámbito de las investigaciones tecnicistas o proyectivas, la investigación realizada se hizo de acuerdo con lo pautado para la modalidad Proyecto Factible. Entendiéndose como Proyecto Factible a aquellos “trabajos que conllevan propuestas viables para atender necesidades demostradas a través de una investigación de campo o documental ya sea de una organización, grupo social o institución, a ser usados como solución al problema delimitado”. (Manual de la UJAP, 2014, p. 10).

En cuanto a las etapas en la que se encuentra estructurado los Proyectos Factibles, el Manual de la UPEL (2006) establece lo siguiente:

Comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados. (p. 13).

En relación al Nivel de Investigación, Arias (citado por Palella y Martins, 2012) afirma que este se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. (p. 92).

De acuerdo a lo anterior, la investigación se adecuó con el tipo denominado como Investigación Descriptiva. Para el Manual de la UJAP (2014) los estudios descriptivos son aquellos que “Describen los hechos como son observados, sirven para identificar o establecer

características, elementos, propiedades, conductas y/o factores que intervienen en una situación, evento, fenómeno o población”. (p. 6).

Palella y Martins (2012) al hacer referencia a los estudios descriptivos mencionan que:

El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 92).

3.4 Fases de la Investigación

Fase I: Diagnóstico de la situación de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial en el Centro Comercial Metrópolis Valencia para el logro del Cambio Organizacional.

Conocido el ámbito donde se desarrolló la investigación, Centro Comercial Metrópolis Valencia, es menester pasar a identificar a la población que fue objeto de estudio. Miller, Freund y Johnson (1992) señalan que la población representa a los “conjuntos o colecciones de objetos reales o conceptuales, y principalmente a conjuntos de números, mediciones u observaciones”. (p. 187).

Otra definición útil a citar es la expuesta por Pérez (2008), para quien la población es “la totalidad de sujetos de una condición que se está observando; es difícil de abarcar y a veces incluye sujetos inaccesibles”. (p. 13). Al enfocar el Plan Estratégico Comunicacional en sus dos perspectivas, la interna y la externa, es necesario identificar sus poblaciones:

a) Población Perspectiva Interna de la Comunicación: La integran los Trabajadores de las empresas responsables de la Operación y/o Administración del Centro Comercial. El tamaño de la población se resume a continuación:

Cuadro 2: Población Personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia

Empresa	No. Trabajadores Personal Base	No. Trabajadores Personal Supervisorio	Total Trabajadores
Administradora del Condominio	39	21	60
Operadora del Estacionamiento	10	2	12
Gestión Administrativa	21	3	24
Soporte Corporativo	12	10	22
Total Trabajadores C.C. Metrópolis Valencia	82	36	118
Distribución % del Personal x Nivel	69.49	30.51	100.00

Fuente: Gerencia Recursos Humanos Enero 2017.

b) Población Perspectiva Externa de la Comunicación: Antes de indicar cómo está constituida la Población desde la perspectiva externa del Plan de Comunicación, es conveniente resaltar que por sus dimensiones el Centro Comercial Metrópolis Valencia pertenece a la categoría de Centros Comerciales denominada como Regional. De acuerdo a lo establecido por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid (2016), se entiende por un Centro Comercial Regional a aquellos que:

Poseen una superficie bruta alquilable (SBA) mayor a 40.000 m². La SBA es la suma de las superficies de los locales comerciales del Centro Comercial (excluye áreas comunes como zonas de servicios y para el tránsito de visitantes, área de estacionamiento y patios de carga/descarga). (Mercados municipales y centros comerciales, ¶ 7)

En el Estado Carabobo solamente el Centro Comercial Metrópolis Valencia posee una superficie bruta alquilable superior a la citada. En su caso específico, ésta es de 56.191,06 m², distribuida en 475 locales operados por diferentes Aliados Comerciales que constituyen la población a estudiar. Estos Aliados Comerciales se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro 3: Población Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia

Tipo	No. Aliados Comerciales
Arrendatarios	175
Arrendatarios (Cartera Secundaria o Locales Administrados)	8
Propietarios y Operadores Comerciales (Locales de Inversionistas)	69
Total Aliados Comerciales C.C. Metrópolis Valencia	252

Fuente: Coordinación de Atención al Aliado Comercial Enero 2017.

En este contexto, cuando la población está constituida por un número considerable de individuos se suele recurrir al uso de muestras que permitan obtener una información que estadísticamente sea representativa de la población a la cual pertenecen.

En el caso del enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”. (p. 173). Por su parte, Pérez (2008) al hacer referencia a la muestra establece que “es un subconjunto de la población; seleccionado al azar (esto es lo ideal), donde todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de formar parte de ella”. (p. 13).

A los fines de esta investigación se utilizó el Muestreo Probabilístico. De acuerdo a lo que señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), esto ocurre cuando “todos los elementos de la población tiene la misma posibilidad de ser escogidos (...) por medio de una selección aleatorio o mecánica de las unidades de análisis”. (p. 176).

En el caso de esta investigación, se trabajó con dos archivos elaborados en la herramienta Microsoft Excel, uno de ellos con los nombres de los Trabajadores de las distintas empresas del Grupo Mantex que se encontraban activos y que tenían como lugar de trabajo el Centro Comercial Metrópolis Valencia; y otro archivo, con el nombre de los Aliados Comerciales cuyos comercios se encontraban operativos en el Centro Comercial en cuestión.

La selección de los encuestados se efectuó utilizando la función de números aleatorios, tomando como criterio su ordenamiento en forma decreciente.

Por otra parte, en esta investigación fueron consideradas dos modalidades diferentes del Muestreo Probabilístico. En el caso de la perspectiva interna de la Comunicación Organizacional, se seleccionó el Muestreo Probabilístico Estratificado considerando que las respuestas de los encuestados pudieran estar influenciadas por el rol que desempeñan los Trabajadores dentro del Centro Comercial Metrópolis Valencia. En ese sentido los Trabajadores fueron clasificados en dos categorías o segmentos diferentes, personal con nivel supervisorio y personal base (sin personal subordinado).

Con relación al Muestreo Estratificado Kalton y Heeringa (citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2010), afirman que “La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral”. (p. 181).

En cuanto a la perspectiva externa de la Comunicación Organizacional se trabajó con el Muestreo Aleatorio Simple, es decir que se consideró a la población de Aliados Comerciales como uniforme, independientemente de si éstos eran propietarios, arrendatarios u operadores de los locales comerciales del Centro Comercial.

Para determinar el tamaño de la muestra de esta investigación, se empleó lo que Palella y Martins (2012, p. 119) indican que aplica para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas. En tal sentido, se utilizó la fórmula representada en la ecuación siguiente:

$$n = \frac{N}{e^2 \times (N-1) + 1}$$

Donde:
n = Tamaño de la muestra
N = Tamaño de la Población
e = Error muestral deseado

A continuación se señala el tamaño de la muestra para las poblaciones que fueron objeto de estudio, considerando para ambos casos un error muestral del 5%:

Cuadro 4: Tamaño de la Muestra para Población objeto de estudio

Variables	Muestra Población Interna	Muestra Población Externa
N =	118	252
n =	$\frac{118}{(0.05)^2 \times (118-1) + 1}$	$\frac{252}{(0.05)^2 \times (252-1) + 1}$
n =	91.30	154.84
n =	92	155

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso correspondiente a la perspectiva interna de la Comunicación Organizacional, se calculó la fracción muestral (FM) con el propósito de determinar el tamaño de la muestra para cada estrato (personal base y supervisorio). La ecuación utilizada fue la siguiente:

$$FM = \frac{n}{N}$$

Donde:
FM = Fracción muestral
n = Tamaño de la muestra
N = Tamaño de la Población

$$\Rightarrow FM = \frac{92}{118} = 0.6949$$

Resultando el tamaño de la muestra para cada estrato el que se señala a continuación:

Cuadro 5: Tamaño de la Muestra x Estrato Población de Trabajadores

Nivel del Personal	Tamaño de la muestra x Estrato (69.49% aproximado)
Base	64
Supervisorio	28
Total	92

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Las Técnicas e Instrumentos para la recolección de los datos comprenden un conjunto de herramientas que permiten al investigador recabar la información producto de su contacto directo con el tema en estudio, guardando relación con los objetivos específicos establecidos,

el tipo de investigación seleccionado y las distintas fases del Proyecto Factible. A los efectos de esta investigación fueron utilizadas las siguientes técnicas de investigación: la Observación, la Encuesta, la Revisión Documental y el Análisis del Entorno, Dintorno y Contorno del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

En la etapa correspondiente al Diagnóstico de la Comunicación como herramienta gerencial para el logro del Cambio Organizacional, se utilizó la técnica de la Encuesta. Ésta permite, a partir de un conjunto de preguntas, recopilar las opiniones emitidas por los sujetos que forman la muestra de la población y que resultaron de interés para la investigación. Méndez (2002) señala en relación a la Encuesta que la misma “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”. (p. 155).

El Cuestionario es el instrumento de investigación que se corresponde con la técnica de la Encuesta. En este estudio, el Cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas, aplicándose los modelos de preguntas policotómicas de selección múltiple junto con la escala de medición de actitudes y respuestas. Palella y Martins (2012) resaltan que “las escalas son formas de medida que se basan en la idea de clasificación, aprovechando a la par las propiedades semánticas de las palabras y las características de los números”. (p. 136).

Para la medición de actitudes, se utilizó el método de Escalamiento Tipo Likert. Hernández, Fernández y Baptista (2010) destacan que éste “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala”. (p. 245).

Las categorías consideradas para el Escalamiento Tipo Likert empleado en los cuestionarios y la valoración asignada fueron las siguientes:

Cuadro 6: Categorías y Valoración del Escalamiento Tipo Likert

Categorías	Valoración asignada x Categoría
Siempre	5
Casi Siempre	4
A Veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración Propia.

En ambos cuestionarios algunas preguntas fueron redactadas intencionalmente de manera que no tuvieran la misma dirección de las afirmaciones.

La finalidad de este cambio en la dirección de las afirmaciones fue evitar que los encuestados respondieran de forma automática las preguntas realizadas, requiriéndose así un mayor nivel de atención por parte de ellos. Este fue el caso de los ítems No. 3, 15 y 20 del cuestionario aplicado para las Comunicaciones Interna y del ítem No. 15 en el caso del cuestionario empleado para las Comunicaciones Externas; por lo tanto, la valoración indicada en el Cuadro 6 aplicó de forma inversa para estas preguntas.

En relación a la extensión del Cuestionario, si bien no existe una regla que determine su número de preguntas, se diseñó tomando las recomendaciones que en tal sentido exponen Hernández, Fernández y Baptista (2010) quienes afirman que “El tamaño depende del número de variables y dimensiones a medir, (...) cuestionarios que duran más de 35 minutos suelen resultar fatigosos”. (p. 234).

Estimados los puntos antes mencionados, se elaboraron los cuestionarios que fueron aplicados al público interno y externo y cuyo contenido puede ser apreciado en los Anexos A y B del presente documento (ver páginas 217 y 221 respectivamente).

La aplicación del Cuestionario se realizó de forma Autoadministrada, ya que como Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen “el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos”. (p. 235).

Por otra parte, en relación al contexto de aplicación del Cuestionario, a nivel interno se realizó en grupos intermedios de participantes (hasta 15 encuestados) en un mismo espacio habilitado para tal fin; mientras que a nivel externo, mediante la entrega del instrumento impreso a la respectiva persona contacto en cada local comercial. En los casos en que el Aliado Comercial no respondió el cuestionario en el lapso preestablecido, el mismo fue remitido a su dirección de correo electrónico (sólo 2 de los 155 cuestionarios recogidos fueron a través de esta vía).

Finalmente cabe mencionar, que en los casos en que aquellos Aliados Comerciales no respondieron la solicitud de participar en este proceso, se optó por su sustitución y reemplazo con otro Aliado Comercial de acuerdo al orden previamente establecido en la secuencia de números aleatorios (sólo 6.45% de los Aliados Comerciales seleccionados inicialmente no

respondieron el instrumento, lo cual representó a 10 de los 155 que formaron el tamaño de la muestra).

El proceso de clasificación de los datos recogidos, con la aplicación de los instrumentos antes indicados, comprendió dos actividades fundamentales la Codificación y la Tabulación. El procesamiento de los datos en este estudio se realizó de manera manual, haciéndose énfasis en la representación gráfica. Para estos fines, se empleó una técnica básica de la Estadística Descriptiva como resultó el uso de cuadros o tablas. También se elaboraron gráficos de barras verticales en los cuales los valores de la frecuencia relativa fueron obtenidos a partir de los datos válidos; es decir, excluyendo los denominados valores perdidos que tienen lugar cuando los encuestados omiten la respuesta en algunos de los ítems considerados. El programa Microsoft Excel fue la herramienta utilizada para construir la representación gráfica de los datos.

3.4.2 Validez de los Datos:

Con respecto a la validez de los datos, Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 201). Adicionalmente, Palella y Martins (2012) al hacer referencia al mismo término, indican que “la validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. (p. 160). Una vez elaborado el Cuestionario y previo a su aplicación fue sometido a prueba. Al respecto Balestrini (2001) señala que “Esta prueba previa de los instrumentos y procedimientos de recolección de los datos, denominada prueba piloto, (...) debe ser introducida en el marco del proceso de toda investigación, en la medida que permite someterlos a ciertos correctivos, refinarlos y validarlos. (p. 167).

En el caso de esta investigación para la validación de los instrumentos se optó por la modalidad conocida como Jueces o Testigos, requiriendo para ello el aporte que puedan ofrecer personas con experiencia en el proceso de investigación. Específicamente, se solicitó la participación de 4 docentes (2 con formación a nivel de estudios de Doctorado; y los otros 2, a nivel de estudios de Maestría). Cabe mencionar que 3 de estos Jueces fueron profesores de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional.

Para determinar la validez de los cuestionarios que fueron aplicados a los públicos internos y externos antes definidos, se utilizó el Formato de Validación de Instrumentos - Juicio de Experto previsto en el Manual de la UJAP (2014), cuyo contenido puede ser apreciado en el Anexo C del presente documento (ver página 225).

En relación a la validez del constructo teórico del Cuestionario, Grinnell, Williams y Unrau (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010) afirman que “es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico”. (p. 203).

El resultado de la validación del Juicio de Expertos permitió determinar la coherencia interna de ambos instrumentos, así como también su pertinencia con los objetivos que se perseguían medir; no obstante, es conveniente acotar que se efectuaron algunas modificaciones menores a los instrumentos atendiendo sugerencias en cuanto a la redacción de algunos de sus ítems.

3.4.3 Confiabilidad del Instrumento de Medición:

Con relación a la Confiabilidad del instrumento de medición, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que la Confiabilidad se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p. 200). En ese orden de ideas, Palella y Martins (2012) la definen como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales”. (p. 164). A los efectos de la presente investigación, la técnica adoptada para determinar el nivel de Confiabilidad de los instrumentos de medición fue el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es propicio para determinar la consistencia interna de las preguntas que forman parte del instrumento de medición. La ecuación que corresponde a dicho coeficiente es la siguiente:

$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$	<p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> α = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach k = Número de preguntas o ítems S_i^2 = Sumatoria de Varianzas de los Ítems S_t^2 = Varianza de los valores totales observados
---	--

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos utilizados en esta investigación, y dada la imposibilidad de aplicarlos como prueba a otros sujetos con las mismas características de los integrantes de las poblaciones que fueron objeto de estudio (Trabajadores y Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia), se decidió determinar el Coeficiente Alfa de Cronbach a partir de una Prueba Piloto realizada al 30% de la muestra correspondiente a cada población. Prueba que también sirvió para precisar las instrucciones que fueron dadas a los encuestados antes de la aplicación de los instrumentos (Ver Imagen 3).



Imagen 3: Aplicación de Cuestionario a la muestra estratificada del Público Interno.
Fuente: Elaboración Propia.

Para la determinar la confiabilidad de los instrumentos, se consideró pertinente utilizar como referencia el criterio que se indica seguidamente:

Cuadro 7: Criterio de decisión para la Confiabilidad de un Instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0.81 - 1	Muy Alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Media *
0.21 - 0.40	Baja *
0 - 0.20	Muy baja *

* Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0.61

Fuente: Palella y Martins (2012, p. 169).

Los resultados de estas Pruebas Piloto, aplicados a una fracción de la muestra de los públicos interno y externo referidos, fueron los siguientes:

Cuadro 8: Confiabilidad de los instrumentos de la investigación

Prueba Piloto	Cuestionario Comunicación Interna	Cuestionario Comunicación Externa
k	30	25
No. Encuestados	28	47
S_i^2	38,0025	32,0573
S_t^2	395,6561	477,2026
$[k / (k-1)]$	1,0345	1,0417
$[1 - (S_i^2 / S_t^2)]$	0,9040	0,9328
α	0,9351	0,9717
Confiabilidad	Muy Alta	Muy Alta

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de las Pruebas Piloto (ver Anexos D y E del presente documento, páginas 228 y 229 respectivamente) permitieron concluir que ambos cuestionarios tenían muy alta Confiabilidad, lo cual posteriormente se pudo corroborar al calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach una vez tabuladas todas las encuestas aplicadas al total de sujetos que integraban ambas muestras (92 Trabajadores y 155 Aliados Comerciales Encuestados). En el caso del cuestionario aplicado para la Comunicación Interna el Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue 0.9334; mientras que, para la Comunicación Externa fue del 0.9569.

Fase II: Identificación de las barreras que dificultan la Comunicación en los procesos de Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia con sus stakeholders.

Para la identificación de las barreras que dificultan el proceso comunicacional se recurrió a la Observación. Ésta es la técnica de uso más común y tradicional en los trabajos de investigación, adquiere un carácter científico cuando se realiza con la intencionalidad de captar información de la realidad que se estudia.

La Observación puede realizarse siguiendo varias modalidades. A los efectos de este trabajo la observación fue Directa, ya que como mencionan Palella y Martins (2012) esto tiene lugar “cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”. (p. 118).

La Observación también fue de Campo, por cuanto tuvo lugar donde ocurrieron los eventos. Además del tipo Estructurada, ya que se utilizaron elementos como tablas y cuadros con el objeto de facilitar el manejo de la información por parte del investigador.

Otra de las técnicas empleadas fue el Fichaje, la cual es coherente con la investigación Documental. El objetivo del Fichaje radica en registrar los datos que se van recopilando en las diversas etapas del proceso de revisión bibliográfica. Palella y Martins (2012), al hablar de la utilidad del Fichaje señalan que permite “recoger con autonomía los diferentes aspectos que se desea estudiar, posibilita la estructuración ordenada y lógica de las ideas, permite cotejar fácilmente las citas de las referencias consultadas, ahorra tiempo”. (p. 124).

Como complemento a la Observación, de Campo y Estructurada realizada, fueron incluidas algunas preguntas en los Cuestionario aplicados con el propósito de conocer desde las perspectivas de los Trabajadores y Aliados Comerciales las barreras que dificultaban el proceso comunicacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia. Las barreras fueron abordadas, como se indicó en el Marco Teórico, considerando el funcionamiento y/o uso de los canales formales de comunicación, las relaciones interpersonales y la semántica.

Fase III: Determinación de los factores internos y externos que afectan la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Para establecer los factores internos y externos que repercuten negativamente en la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia fue empleada la técnica de la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Para Serna (2000) “El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. (p. 157).

Debido a la presencia de elementos subjetivos que puede estar presentes al momento de identificar los diferentes factores, tanto internos como externos, la Matriz DOFA fue complementada con información matemática mediante la elaboración de las Matrices de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y de Factores Internos (MEFI) a partir de la ponderación que para cada uno de los factores identificados fue proporcionada por un grupo de Gerentes del Centro Comercial Metrópolis Valencia. Esta ponderación sirvió para elaborar las denominadas Balanzas Endógena y Exógena y el Mapa de Diagnóstico con el cual se

determinó desde una perspectiva general la situación en la que se encontraba el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Cabe mencionar, que para la elaboración de la Matriz DOFA en el contexto de la Comunicación Organizacional, se utilizó el modelo que propone Pizzolante sobre la interpretación de ésta a partir de la geometría. En ese orden de ideas, las oportunidades y amenazas que se corresponden con los factores externos están asociadas a la dimensión que Pizzolante (2006) denomina como Entorno, “aquello que circunda o rodea a la empresa como un solo cuerpo, espacio donde se forma la imagen corporativa”. (p. 34).

Por su parte, las debilidades y fortalezas que se vinculan con los factores internos se corresponden con la dimensión que Pizzolante (2006) llama como Dintorno, el cual representa lo “no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas y principios, (...) que contiene la cultura corporativa que proyectamos dentro y fuera de la empresa cuando nos relacionamos (...) que condiciona aquello que es y puede ser la empresa”. (p. 35).

Finalmente, entre las dimensiones antes citadas, se ubica lo que Pizzolante (2006) define como el Contorno Empresarial, es decir “la superficie que limita lo externo de lo interno de la empresa; es decir, esa línea-borde exterior o personalidad creada por la empresa y que es llamada identidad, rasgos tangibles o no de nuestra personalidad”. (p. 37).

Fase IV: Diseño de un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo de los procesos de Cambio Organizacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia

Para llevar a cabo el Diseño de un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo de los procesos de Cambio Organizacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia, se consideró los resultados obtenidos en el diagnóstico de la Fase I, lo observado, analizado e interpretado en la Fase II; así como, los factores internos y externos determinados en la Fase III.

Lo anterior permitió la elaboración de la Propuesta definitiva, considerando su descripción, los objetivos, la justificación, los fundamentos teóricos, su factibilidad operativa, técnica y económica; y concluyendo, con el desarrollo de la misma con el fin de constituirse en un importante instrumento de apalancamiento que permita construir un sólido vínculo de la

Organización con sus públicos internos y externos y alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

4.1 Presentación de los Resultados:

Analizar los datos conllevó la aplicación de herramientas de estadística descriptiva con el fin de presentar los hallazgos resultantes de la presente investigación. El análisis de los datos ha sido dividido partiendo de población (interna o externa), siendo los resultados desplegados para cada una de las dimensiones señaladas en el Modelo Técnico Metodológico.

4.1.1 Resultados de la aplicación del Cuestionario al Público Interno:

Dimensión: Comunicación Interna (D1) / Indicador: Cultura Organizacional (I1).

Ítem No. 1: ¿Es la comunicación interna en el Centro Comercial utilizada para divulgar los elementos de su Cultura Organizacional como la Visión, Misión y Valores?

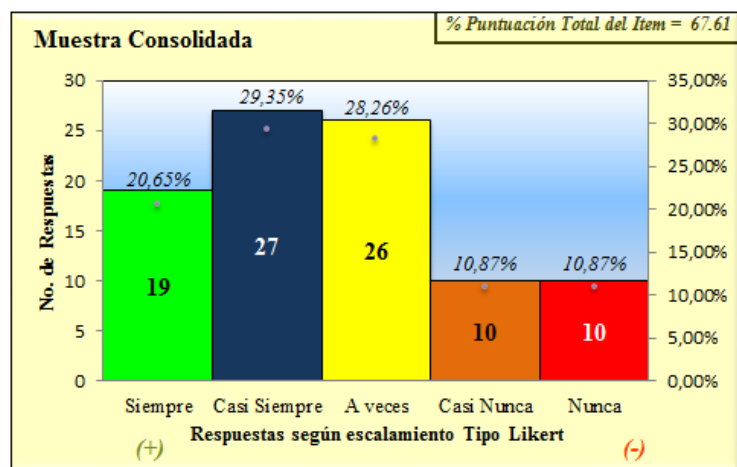
Cuadro 9: La Comunicación Interna y la divulgación de la Cultura Organizacional.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	19	20.65%	17	26.56%	2	7.14%
Casi Siempre	27	29.35%	17	26.56%	10	35.71%
A veces	26	28.26%	20	31.25%	6	21.43%
Casi Nunca	10	10.87%	5	7.81%	5	17.86%
Nunca	10	10.87%	5	7.81%	5	17.86%

Fuente: Elaboración Propia

Entre los encuestados existe una percepción positiva en cuanto al uso que la Organización, en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, ha hecho de la Comunicación Interna para la divulgación de su Cultura Organizacional, alcanzando para la población encuestada un valoración del 67.61%. En ese sentido, casi un 50% de éstos (un total de 46 trabajadores) opinaron que Casi Siempre (29.35%) o Siempre (20.65%) la Comunicación Interna es empleada para divulgar los elementos de la Cultura Organizacional. Un grupo de 26 trabajadores (28.26%) manifestó que en una menor frecuencia (A veces) ésta es empleada para dicho fin.

Los resultados mencionados pueden apreciarse en el Gráfico 1:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 1: La Comunicación Interna y la divulgación de la Cultura Organizacional.

Al comparar los resultados generales con la muestra estratificada correspondiente a los trabajadores con nivel supervisorio, se observa que para este último grupo resulta menos favorable la apreciación que se tiene sobre el tema. Un 35.72% de dichos trabajadores consideró que Casi Nunca (17.86%) o Nunca (17.86%) la Comunicación Interna es empleada con el propósito de dar a conocer los elementos de la Cultura Organizacional tales como la Visión, Misión y Valores. Esta apreciación negativa del personal con nivel supervisorio supera en un 20.09% los resultados obtenidos, para las mismas categorías, en la muestra estratificada correspondiente a personal base.

Ítem No. 2: ¿Es la comunicación interna empleada como un elemento clave para el fortalecimiento de la cultura y/o de los valores organizacionales?

Cuadro 10: Empleo de la Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Cultura y Valores Organizacionales.

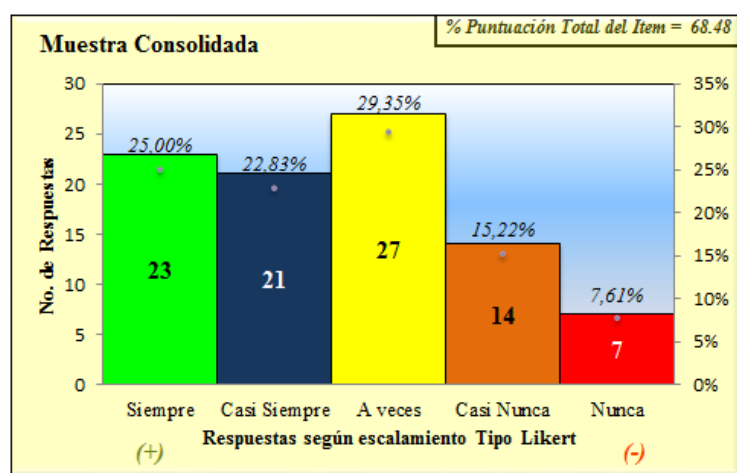
Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	23	25.00%	22	34.38%	1	3.57%
Casi Siempre	21	22.83%	14	21.88%	7	25.00%
A veces	27	29.35%	19	29.69%	8	28.57%
Casi Nunca	14	15.22%	6	9.38%	8	28.57%
Nunca	7	7.61%	3	4.69%	4	14.29%

Fuente: Elaboración Propia

Las consideraciones del personal en términos generales tendieron hacia lo positivo en cuanto a la valoración que hacen del empleo de la Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Cultura y Valores Organizacionales, situándose ésta en el orden del 68.48%. La respuesta A veces con un 29.35% (27 trabajadores) resultó la más seleccionada,

siguiéndole muy cerca las respuestas Siempre con el 25.00% (23 trabajadores) y Casi Siempre con el 22.83% (21 trabajadores).

La apreciación negativa en cuanto al empleo de la Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Cultura y Valores Organizacionales se sitúa en el orden del 22.83% (categorías Casi Nunca 15.22% y Nunca 7.61%). Al igual que para el ítem No. 1, la mayor parte de la valoración negativa que se hace sobre el tema proviene de la muestra estratificada correspondiente al personal con nivel supervisorio (12 trabajadores, equivalentes al 42.86% de los encuestados pertenecientes a dicho grupo). En el Gráfico 2 se aprecian los resultados referidos:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 2: Empleo de la Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Cultura y Valores Organizacionales.

Ítem No. 3: ¿Es la organización del Centro Comercial en diferentes empresas un elemento que dificulta la Comunicación de la Visión, Misión y Valores de la organización?

Cuadro 11: La organización en diferentes empresas como elemento que dificulta la Comunicación de la Cultura Organizacional.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	10.87%	7	10.94%	3	10.71%
Casi Siempre	19	20.65%	13	20.31%	6	21.43%
A veces	30	32.61%	21	32.81%	9	32.14%
Casi Nunca	10	10.87%	8	12.50%	2	7.14%
Nunca	23	25.00%	15	23.44%	8	28.57%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la opinión de los trabajadores encuestados, la organización interna del Centro Comercial Metrópolis Valencia en diferentes empresas no constituye (en líneas

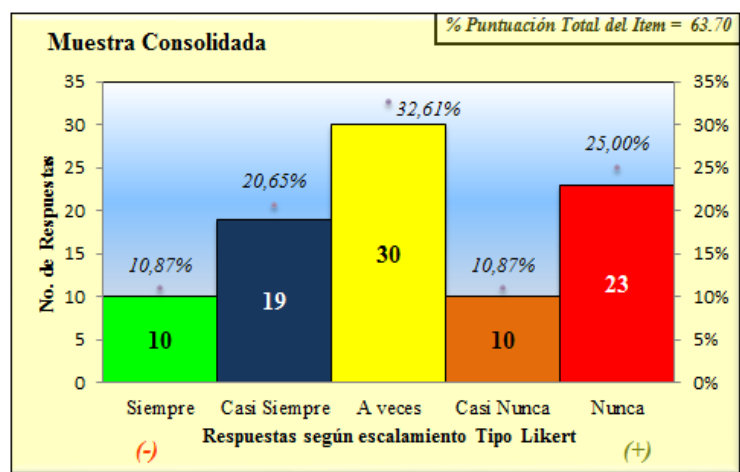
generales) un impedimento para la comunicación de la Cultura Organizacional, alcanzando el tema una valoración del 63.70%. El 32.61% de los encuestados (30 trabajadores) coincidió en responder que A veces la organización del Centro Comercial Metrópolis Valencia en diferentes empresas se constituye en un elemento que dificulta la comunicación de la Visión, Misión y Valores Organizacionales.

Por otra parte, un 35.87% de los trabajadores encuestados (23 trabajadores) tiene una opinión favorable a este tipo de organización, por lo cual estiman que Casi Nunca (10.87%) o Nunca (25.00%) el estar constituido el Centro Comercial en diferentes empresas es un elemento que dificulta la comunicación de la Cultura Organizacional.

Es oportuno indicar que al comparar los resultados de la muestra consolidada con los resultados de las muestras estratificadas, tanto para el personal base como para el personal con nivel supervisorio, existe coincidencia en cuanto a la división de opiniones sobre el impacto que puede tener o no la organización en diferentes empresas al momento de comunicar la Visión, Misión y Valores Organizacionales al personal.

El resultado alcanzado para este tema permite señalar que la organización tiene un espacio considerable para la mejora. Por ejemplo, debe considerarse el uso de diferentes canales de comunicación que permitan que sobre todo a los trabajadores operativos tener un acceso más directo a este tipo de contenidos, ya que por la naturaleza de sus funciones no tienen un acceso permanente a los equipos de computación.

En el Gráfico 3 se representan los resultados antes mencionados:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 3: La organización en diferentes empresas como elemento que dificulta la Comunicación de la Cultura Organizacional.

Dimensión: Comunicación Interna (D1) / Indicador: Clima Organizacional (I2).

Ítem No. 4: ¿Es la Comunicación Organizacional manejada como una herramienta para propiciar un ambiente de trabajo que fomente la participación de los empleados?

Cuadro 12: Manejo de la Comunicación como herramienta para el fomento de la participación de los empleados.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	17	18.48%	14	21.88%	3	10.71%
Casi Siempre	21	22.83%	15	23.44%	6	21.43%
A veces	32	34.78%	20	31.25%	12	42.86%
Casi Nunca	16	17.39%	10	15.63%	6	21.43%
Nunca	6	6.52%	5	7.81%	1	3.57%

Fuente: Elaboración Propia

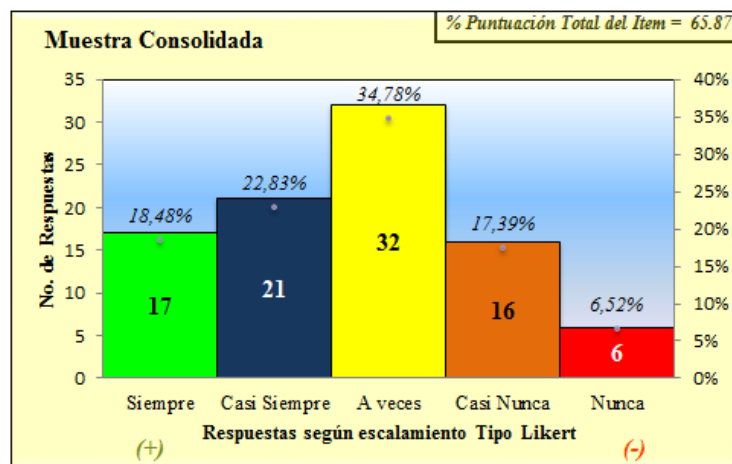
Se observa una respuesta ligeramente favorable de los encuestados en relación al empleo que la Organización hace de la Comunicación Interna para el fomento de la participación de los empleados en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, alcanzando de acuerdo a la apreciación de los trabajadores un desempeño del 65.87%.

La respuesta A Veces fue la que registró la mayor frecuencia absoluta con el 34.78% (32 trabajadores). Una apreciación aún más positiva con relación al tema se observa en las categorías Casi Siempre que alcanzó un 22.38% (21 trabajadores) y Siempre con un 18.48% (17 trabajadores).

Al observar los resultados de la encuesta de forma estratificada tanto el personal base como el que tiene nivel supervisorio tienen un patrón similar, incluso en aquellos casos donde se tiene una apreciación negativa sobre el manejo de la Comunicación Organizacional en el incentivo de la participación de los trabajadores. Al sumar los porcentajes obtenidos para las categorías Casi Nunca y Nunca, éstos se sitúan respectivamente en el 23.44% para el personal base y en el 25,00% para el personal con nivel supervisorio.

El resultado alcanzado para este ítem indica que la Organización tiene frente así el reto de instaurar un nuevo estilo de liderazgo, para el cual la comunicación se constituye en una importante herramienta para el fomento de la participación de sus trabajadores. Chiavenato (2009) al referirse a ello señala lo siguiente: “Los líderes deben adoptar nuevas maneras de trabajar (...) Necesitan abandonar rápidamente los antiguos métodos de mando y control sobre las personas y empezar a compartir ideas y objetivos y facultar en la toma de decisiones a sus subordinados”. (p. 421).

En el Gráfico 4 puede apreciarse como estuvieron distribuidas las respuestas de los trabajadores con respecto a este tema.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 4: Manejo de la Comunicación Organizacional como herramienta para el fomento de la participación de los empleados.

Ítem No. 5: ¿Es la Comunicación Organizacional una fortaleza al momento de conformar equipos de trabajo multidisciplinario y/o entre departamentos?

Cuadro 13: La Comunicación Organizacional como Fortaleza al conformar Equipos de Trabajo.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	29	31.52%	24	37.50%	5	17.86%
Casi Siempre	20	21.74%	15	23.44%	5	17.86%
A veces	22	23.91%	11	17.19%	11	39.29%
Casi Nunca	19	20.65%	12	18.75%	7	25.00%
Nunca	2	2.17%	2	3.13%	0	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados consideraron que en el orden del 71.96% la comunicación se constituyó en una fortaleza al momento de estructurar equipos de trabajo en la Organización, lo cual representa una valoración muy positiva sobre el tema.

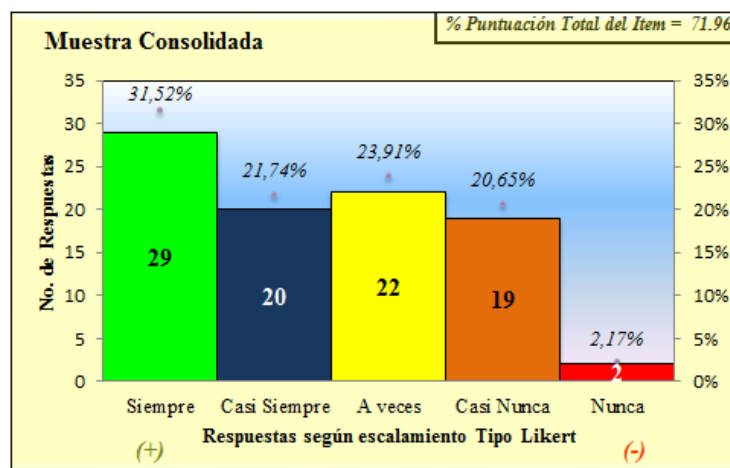
Para el 31.52% de los encuestados (29 trabajadores) la comunicación fue Siempre una fortaleza cuando se organizaron en equipos de trabajo, bien sea entre Departamentos o con integrantes de diferentes disciplinas. Para el 23.91% de los encuestados (22 trabajadores) esta fortaleza tuvo lugar sólo A Veces; mientras que, para un 21.74% de los encuestados (20

trabajadores) la comunicación Casi Siempre se constituyó en una fortaleza al momento de conformar dichos equipos.

Al considerar las muestras estratificadas, los resultados obtenidos para las tres categorías antes citadas no varían significativamente en términos globales (78.13% para el personal base y 75.00% para el personal con nivel supervisorio); sin embargo, el personal base le asignó una mayor relevancia al tema evaluado ya que consideró en un 37.50% que Siempre la comunicación se constituyó en una de las fortalezas del equipo de trabajo por un 17.86% que así lo consideró en el estrato del personal con nivel supervisorio.

Una de las razones por las cuales esto ocurre, se asocia con la mayor necesidad de sentido de afiliación o pertenencia que suele presentarse en el nivel de trabajadores base con respecto al personal con nivel supervisorio. Chiavenato (2009) al referirse a la Pirámide de Necesidades de Maslow comenta que “Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto”. (p. 241).

El Gráfico 5 muestra los resultados alcanzados para el ítem antes referido:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 5: La Comunicación Organizacional como fortaleza al conformar Equipos de Trabajo.

Ítem No. 6: ¿Ante la existencia de conflictos, los niveles supervisorios se valen de la Comunicación Organizacional para lograr el consenso entre las partes involucradas?

Cuadro 14: Empleo de la Comunicación Organizacional para el logro de consenso ante Conflictos.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	18	19.57%	15	23.44%	3	10.71%
Casi Siempre	23	25.00%	14	21.88%	9	32.14%
A veces	27	29.35%	20	31.25%	7	25.00%
Casi Nunca	13	14.13%	8	12.50%	5	17.86%
Nunca	11	11.96%	7	10.94%	4	14.29%

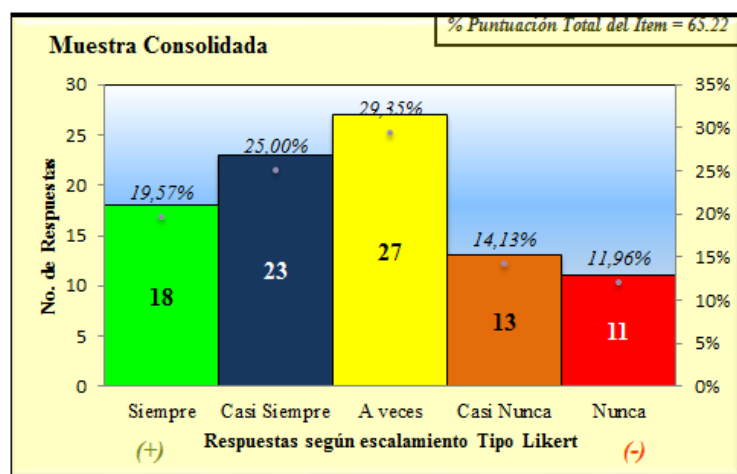
Fuente: Elaboración Propia

Los trabajadores encuestados opinaron que la Organización en alguna medida emplea la Comunicación Organizacional como mecanismo para alcanzar el consenso ante la existencia de conflictos, logrando un apreciación del 65.22%. La categoría A Veces con el 29.35% resultó ser la opción preferida por un total de 27 trabajadores. Las posiciones más favorables suman el 44.57%, con la categoría Casi Siempre con el 25% y la categoría Siempre 19.57%.

Un poco más de la cuarta parte de los trabajadores encuestados (26.05%) se inclinaron por las opciones menos favorables en relación al tema evaluado, 13 trabajadores opinaron que Casi Nunca esta fue usada; mientras que, 11 trabajadores señalaron que Nunca ello ocurrió.

La existencia de conflictos dentro de la Organización no debe ser vista en sí mismo como un elemento negativo; contrariamente, las diferencias de criterios entre sus miembros ofrecen oportunidades para emprender procesos de cambio a lo interno y conducir hacia niveles de mayor efectividad.

Los resultados antes señalados pueden apreciarse a continuación en el Gráfico 6:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 6: Empleo de la Comunicación Organizacional para el logro de consenso ante Conflictos.

Dimensión: Comunicación Interna (D1) / Indicador: Planificación Estratégica (I3).

Ítem No. 7: ¿Considera Ud. que los Objetivos Estratégicos del negocio son divulgados al personal de manera clara, completa y oportuna?

Cuadro 15: Divulgación clara, completa y oportuna de los Objetivos Estratégicos al personal.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	12.09%	10	15.87%	1	3.57%
Casi Siempre	19	20.88%	16	25.40%	3	10.71%
A veces	24	26.37%	15	23.81%	9	32.14%
Casi Nunca	20	21.98%	12	19.05%	8	28.57%
Nunca	17	18.68%	10	15.87%	7	25.00%

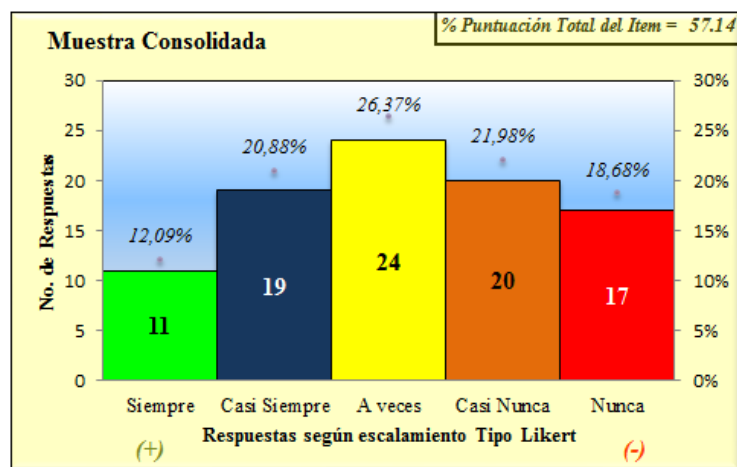
Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados, a través de sus opiniones, le asignaron una calificación del 57.14% a la gestión comunicacional relacionada con este ítem.

Esta valoración poco favorable del tema obedece a las respuestas de 24 trabajadores (26.37% de los encuestados), para los cuales sólo A Veces ocurre la divulgación al personal de los Objetivos Estratégicos del negocio de forma clara, completa y oportuna. Por otra parte, el 40.66% de los encuestados opinó de forma más negativa sobre el manejo comunicacional que se hace de este tema en el Centro Comercial Metrópolis Valencia. Para un 21.98% (20 trabajadores), Casi Nunca se efectúa una divulgación clara, completa y oportuna de los Objetivos Estratégicos; mientras que, 18.68% (17 trabajadores) respondió que esto Nunca tenía lugar.

Es necesario efectuar una mención especial de los resultados de la muestra estratificada, ya que cuando se considera la opinión emitida por el personal a nivel supervisorio sólo el 14.29% (4 trabajadores) expresó una opinión favorable con relación al manejo comunicacional que se ha hecho del tema (3.57% optó por la opción Siempre; mientras que, 10.71% señaló que esto ocurría Casi Siempre).

El conocimiento de los Objetivos Estratégicos por parte del personal resulta indispensable para lograr el compromiso de la talento humano con los mismos. Por ello es apropiado citar lo que Kaplan y Norton (2011) afirman al respecto, “Salvo que todo el personal entienda la estrategia y esté motivado para lograrla, es muy poco probable que la ejecución de la estrategia sea exitosa”. (p. 159).



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 7: Divulgación clara, completa y oportuna de los Objetivos Estratégicos al personal.

Ítem No. 8: ¿Los objetivos relacionados con su puesto de trabajo le son anualmente comunicados por su supervisor inmediato?

Cuadro 16: Comunicación anual a los trabajadores de los objetivos de su puesto de trabajo por parte del Supervisor inmediato.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	31	33.70%	28	43.75%	3	10.71%
Casi Siempre	21	22.83%	15	23.44%	6	21.43%
A veces	12	13.04%	5	7.81%	7	25.00%
Casi Nunca	10	10.87%	4	6.25%	6	21.43%
Nunca	18	19.57%	12	18.75%	6	21.43%

Fuente: Elaboración Propia

En términos generales los trabajadores apreciaron que la comunicación de los objetivos anuales de sus puestos de trabajo, por parte de sus supervisores inmediatos, se realizó en el orden del 68.04%.

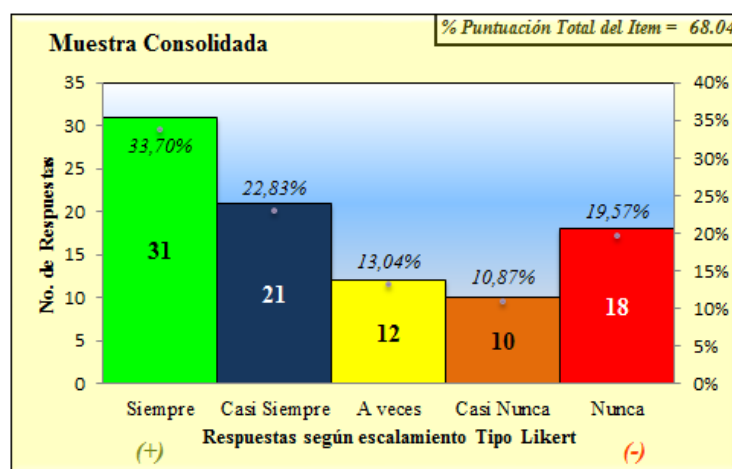
En la muestra consolidada los resultados obtenidos permiten establecer que existe una relación favorable con respecto a este ítem. Un poco más de la mitad de los trabajadores encuestados (56.53%) indicó que su supervisor inmediato le comunica anualmente los objetivos asociados con su puesto de trabajo. El porcentaje anterior se divide en las categorías, Siempre con el 33.70% (31 trabajadores) y Casi Siempre con el 22,83% (21 trabajadores).

La tercera categoría, en orden de importancia, la constituyó aquellos trabajadores (18 en total) que mencionaron que Nunca su supervisor inmediato anualmente le comunica los

objetivos relacionados con el cargo que desempeñan, alcanzando esta categoría casi la quinta parte de los trabajadores encuestados (19,57%).

Al analizar los resultados de este ítem para la muestra estratificada del personal con nivel supervisorio, llama la atención que éstos en un 42.86% opinaron de forma no favorable en cuanto al manejo comunicacional que anualmente hacen sus jefes inmediatos con respecto a los objetivos de sus puestos de trabajo. Es así como un 21.43% de los encuestados manifestó que Nunca esto tenía lugar; mientras que, el 21.43% señaló que esto Casi Nunca ello ocurría anualmente.

El Gráfico 8, que se muestra seguidamente, muestra los resultados alcanzados para la muestra consolidada correspondiente al ítem No. 8 del cuestionario:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 8: Comunicación anual a los trabajadores de los objetivos de su puesto de trabajo por parte del Supervisor inmediato.

Ítem No. 9: ¿Su supervisor inmediato propicia espacios de encuentro que le permitan a Ud. comunicar las dificultades que le impiden o dificultan alcanzar las metas relacionadas con su puesto de trabajo?

Cuadro 17: Propicia el Supervisor inmediato espacios para que su personal comunique dificultades relacionadas con el logro de las metas de su puesto de trabajo.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	39	42.39%	30	46.88%	9	32.14%
Casi Siempre	12	13.04%	7	10.94%	5	17.86%
A veces	16	17.39%	9	14.06%	7	25.00%
Casi Nunca	12	13.04%	9	14.06%	3	10.71%
Nunca	13	14.13%	9	14.06%	4	14.29%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el Cuadro 17, en ambas muestras estratificadas (personal base y supervisorio) se observa que existe de parte de los encuestados una apreciación favorable en cuanto a que sus supervisores inmediatos propician espacios de encuentro que le permiten al trabajador comunicar las dificultades que afectan el logro de las metas relacionadas con su puesto de trabajo, asignándole una valoración del 71.30% a este tema.

El 42.39% de los encuestados (39 trabajadores) señaló que Siempre su supervisor inmediato propició la comunicación con su personal a los fines de poder alcanzar las metas de su puesto de trabajo.

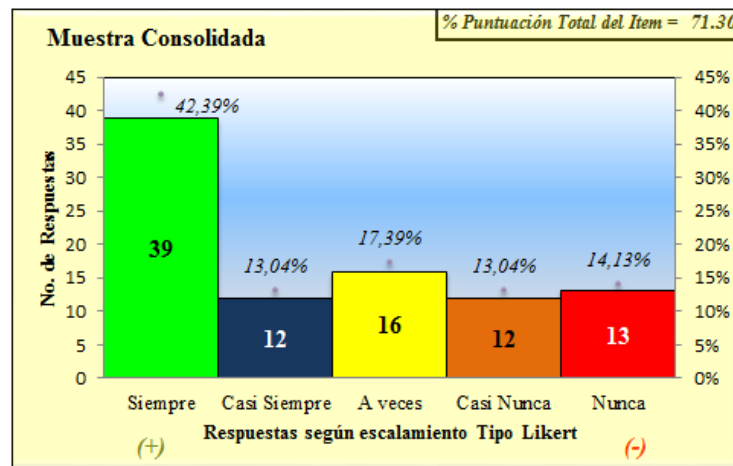
En un segundo orden de importancia, se manifestaron 16 encuestados (17.39%) para los cuales estos espacios de encuentro tuvieron lugar sólo A Veces.

Las opiniones desfavorable en este tema alcanzaron un poco más de la cuarta parte de los encuestados (27.17%), representados por 13 encuestados (14.13%) que indicaron que dichos espacios de comunicación Nunca existieron; y por otros 12 trabajadores (13.94%), que seleccionaron la alternativa Casi Nunca.

Los resultados obtenidos en este tema constituyen un importante valor a mantener dentro del manejo de la Comunicación Interna del Centro Comercial Metrópolis Valencia. El liderazgo de nuestro tiempo se orienta más hacia el papel del coach que busca obtener lo mejor de cada uno de los miembros que integran su equipo de trabajo; y en este sentido, la comunicación es una herramienta indispensable para motivar al equipo para que alcance sus objetivos dentro de la Organización; así como también, para conocer las causas que se lo impiden. En este orden de ideas, Keeton (citado por McFarland, Senn y Childress, 2000) al indicar cómo obtener lo mejor de cada uno afirma que:

La cualidad más importante que necesitará un líder del siglo XXI es la capacidad para inspirar a otros, primero para que todos aúnen sus esfuerzos en la misma dirección de la visión y en segundo lugar, para que todos den lo mejor de sí mismos con el fin de producir resultados excelentes. (p. 205).

Gráficamente los resultados indicados anteriormente se muestran a continuación:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 9: Propicia el Supervisor inmediato espacios para que su personal comunique dificultades relacionadas con el logro de las metas de su puesto de trabajo.

Dimensión: Canales de Comunicación (D3) / Indicador: Efectividad uso de los Canales de Comunicación (I8).

Ítem No. 10: ¿Considera Ud. que el manejo de la comunicación descendente, a través de los canales formales, le permite estar oportuna y completamente informado sobre los aspectos más relevantes de la organización?

Cuadro 18: La Comunicación descendente le permite estar oportuna y completamente informado.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	15.22%	10	15.63%	4	14.29%
Casi Siempre	25	27.17%	18	28.13%	7	25.00%
A veces	29	31.52%	21	32.81%	8	28.57%
Casi Nunca	14	15.22%	7	10.94%	7	25.00%
Nunca	10	10.87%	8	12.50%	2	7.14%

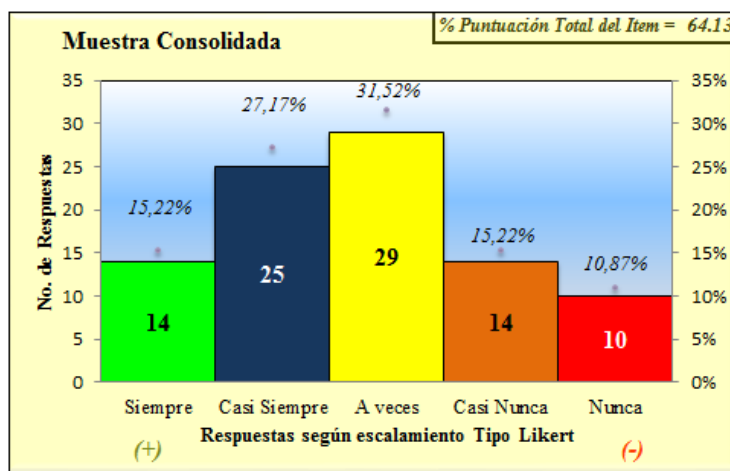
Fuente: Elaboración Propia

Para el conjunto de los Trabajadores, la Comunicación Descendente en el Centro Comercial Metrópolis Valencia no logra satisfacer del todo la necesidad de estar oportuna y completamente informado, razón por la cual la valoración que éstos le asignaron a su desempeño alcanzó el orden del 64.13%.

La categoría A Veces con el 31.52% (29 trabajadores) fue la opción que predominó para este  tem. Luego le siguió la opción Casi Siempre con la opinión de 25 trabajadores (27.17%). En tercera instancia resultaron igualadas las categorías Siempre y Casi Nunca, cada una con una frecuencia relativa del 15.22% (14 encuestados para cada una).

Al observarse los resultados por cada estrato, puede apreciarse que el personal base tiene una opinión más favorable en cuanto al cumplimiento del cometido de la Comunicación Descendente, esto si se compara con la opinión emitida por el personal de nivel supervisorio. Una de las razones que justifica este resultado obedece a la dependencia de este último grupo a los lineamientos emanados de los cargos de Dirección de la Organización, los cuales tienen sus puestos de trabajo fuera del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

El Gráfico 10 que a continuación se despliega resume los resultados que han sido citados con anterioridad para la muestra consolidada del ítem previamente referido:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 10: La Comunicación descendente le permite estar oportuna y completamente informado.

 tem No. 11:   Los canales formales de comunicación propician una efectiva comunicación interna en sentido ascendente, horizontal y/o diagonal?

Cuadro 19: Facilitan los Canales Formales de Comunicación una efectiva Comunicación ascendente, horizontal y/o diagonal.

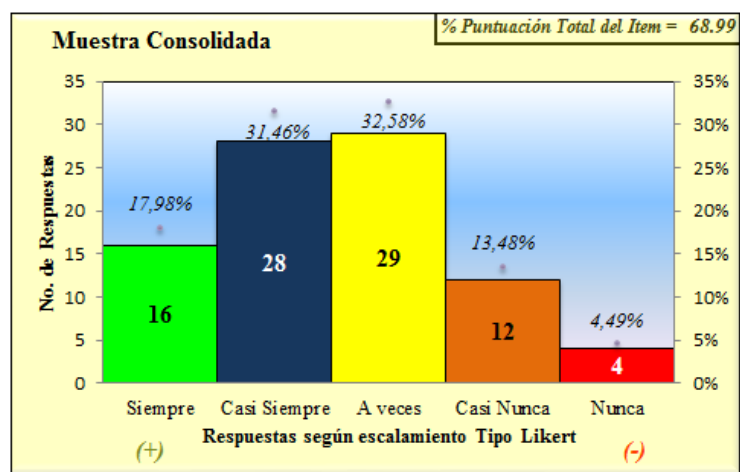
Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	16	17.98%	13	20.97%	3	11.11%
Casi Siempre	28	31.46%	18	29.03%	10	37.04%
A veces	29	32.58%	20	32.26%	9	33.33%
Casi Nunca	12	13.48%	8	12.90%	4	14.81%
Nunca	4	4.49%	3	4.84%	1	3.70%

Fuente: Elaboración Propia

Para los Trabajadores, independientemente del estrato considerado, los canales formales de comunicación existentes en el Centro Comercial Metrópolis Valencia propician en el orden del 68.99% una comunicación efectiva en los sentidos ascendente, horizontal y/o diagonal.

Para la muestra consolidada la Categoría A veces resultó ser la de mayor preferencia comprendiendo casi la tercera parte de los encuestados con un 32.58% (29 trabajadores). Las opiniones favorables con relación a la efectividad alcanzada por la Comunicación Interna representaron a casi la mitad de los encuestados (49.44%), siendo la opción Casi Siempre seleccionada por 28 trabajadores (31.46%) y la categoría Siempre con el 17.98% (16 trabajadores). Es pertinente indicar que existió coincidencia en las apreciaciones que con respecto a este tema tuvieron el personal base y el de nivel supervisorio.

A continuación se presenta el Gráfico 11 con los resultados alcanzados para la muestra consolidada, de acuerdo con lo previamente indicado:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 11: Facilitan los Canales Formales de Comunicación una efectiva comunicación en sentido ascendente, horizontal y/o diagonal.

Dimensión: Recursos Disponibles (D4) / Indicador: Uso Eficiente de recursos (I8).

Ítem No. 12: ¿Hace la organización hace un uso eficiente de los recursos disponibles con el objeto de lograr una comunicación fluida y eficaz entre sus miembros?

Cuadro 20: Hace la organización un uso eficiente de los recursos para lograr una comunicación fluida y eficaz.

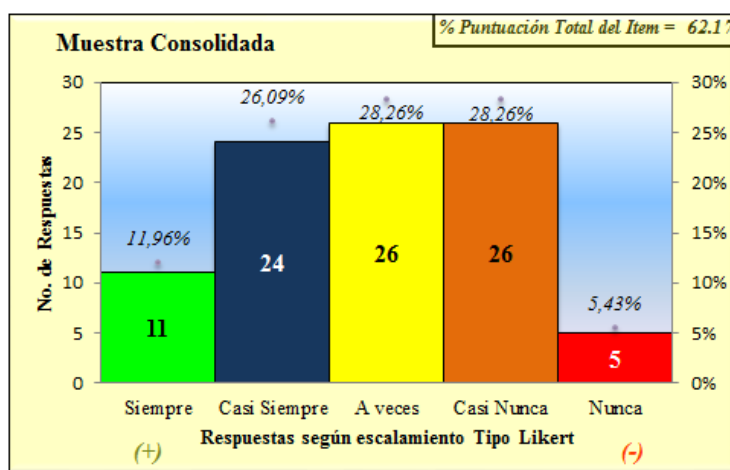
Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	11.96%	9	14.06%	2	7.14%
Casi Siempre	24	26.09%	17	26.56%	7	25.00%
A veces	26	28.26%	17	26.56%	9	32.14%
Casi Nunca	26	28.26%	17	26.56%	9	32.14%
Nunca	5	5.43%	4	6.25%	1	3.57%

Fuente: Elaboración Propia

Tal como puede observarse en el Cuadro 20, existe una apreciación dividida por parte de los trabajadores en cuanto al uso eficiente que la Organización hace de los recursos a los fines de lograr una Comunicación Interna fluida y eficaz.

Las categorías A Veces y Casi Nunca cada una con el 28.26% (26 trabajadores) resultaron las opciones más seleccionadas por los encuestados. La categoría Casi Siempre, con casi una cuarta parte de los encuestados (26.09% equivalente a 24 trabajadores), resultó ser la tercera escogencia en importancia.

Producto de las opiniones anteriores, la valoración que se efectúa sobre el tema alcanzó el 62.17%, con lo cual se infiere que el uso hasta ahora alcanzado por la Organización no resulta del todo satisfactorio. En el Gráfico 12 se muestra los resultados alcanzados:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 12: Hace la organización un uso eficiente de los recursos para lograr una comunicación fluida y eficaz.

Dimensión: Organización del Trabajo (D5) / Indicador: Cantidad, calidad y disponibilidad de la información (I10).

Ítem No. 13: ¿Le resulta suficiente y fácil de gestionar la información que requiere al momento de organizar y/o realizar su trabajo?

Cuadro 21: Resulta suficiente y fácil de gestionar la información requerida para organizar su puesto de trabajo.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	23	25.00%	22	34.38%	1	3.57%
Casi Siempre	31	33.70%	19	29.69%	12	42.86%
A veces	30	32.61%	19	29.69%	11	39.29%
Casi Nunca	2	2.17%	0	0.00%	2	7.14%
Nunca	6	6.52%	4	6.25%	2	7.14%

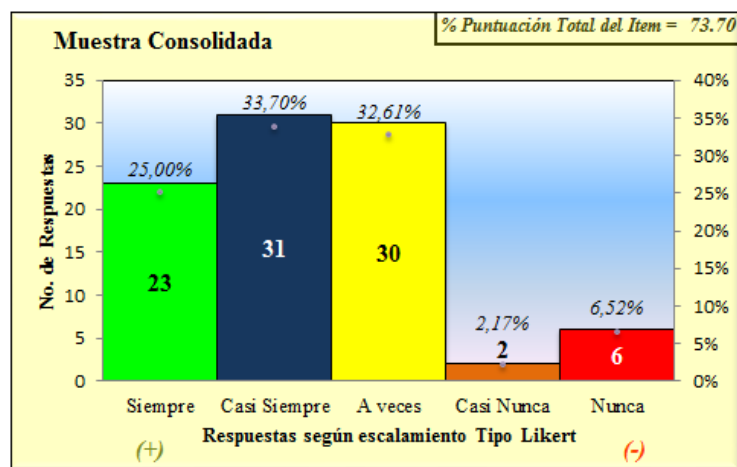
Fuente: Elaboración Propia

En términos globales (muestra consolidada), se observa una opinión favorable de los trabajadores ya que estimaron que les resulta fácil de gestionar y suficiente la información requerida para el desempeño de sus funciones.

Para 31 trabajadores, aproximadamente una tercera parte de los encuestados (33.70%), Casi Siempre le resulta suficiente y fácil de gestionar la información requerida para realizar su trabajo. Por otra parte, casi otro tercio de los encuestados (30 trabajadores, equivalente al 32.61%) se manifestó por la opción A Veces en cuanto a la facilidad que encuentran para gestionar la información que les resulta suficiente para desempeñar sus tareas. Finalmente, un 25% de los encuestados (23 trabajadores) indicó que Siempre les resulta fácil obtener la información necesaria para realizar su trabajo.

Es importante señalar que menos del 10% de los trabajadores encuestados (y del 15% para el caso del personal con nivel supervisorio) señaló una opinión desfavorable con respecto a este tema.

En el Gráfico 13 que a continuación se presenta se muestran los resultados alcanzados para este ítem:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 13: Resulta suficiente y fácil de gestionar la información requerida para organizar su puesto de trabajo.

Ítem No. 14: ¿La información disponible en los sistemas, bases de datos u otras herramientas empleadas en el desempeño regular de sus funciones cumple con los criterios de exactitud por Ud. requeridos?

Cuadro 22: Cumple la información disponible en los sistemas, bases de datos y otras herramientas con los criterios de exactitud requeridos.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	16	17.39%	14	21.88%	2	7.14%
Casi Siempre	29	31.52%	21	32.81%	8	28.57%
A veces	32	34.78%	19	29.69%	13	46.43%
Casi Nunca	8	8.70%	5	7.81%	3	10.71%
Nunca	7	7.61%	5	7.81%	2	7.14%

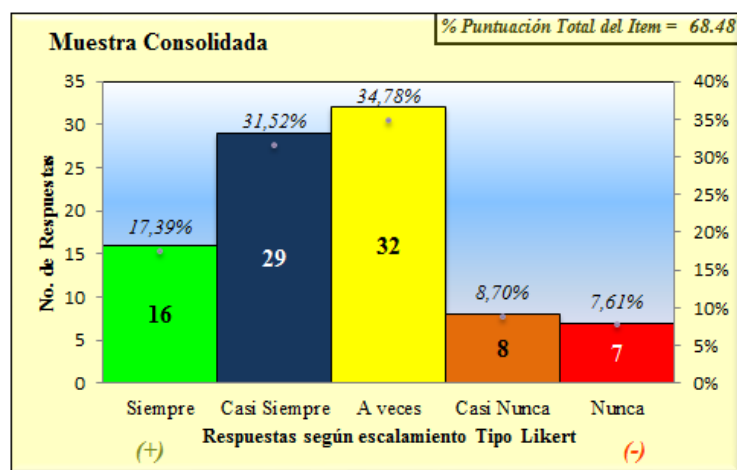
Fuente: Elaboración Propia

En la muestra consolidada el 34.78% de los encuestados (32 trabajadores) señaló que sólo A Veces la información empleada en sus funciones cumple con los requerimientos de exactitud necesarios. Por otra parte, casi la mitad de los encuestados (48.91%) tuvo una opinión favorable en relación a la exactitud de la información.

Cerca de la tercera parte de los encuestados (31.52%) representados por 29 trabajadores, opinó que la información empleada Casi Siempre reunía los criterios de exactitud requeridos; mientras que, el 17.39% de los trabajadores), escogió lo opción Siempre.

Aunque como puede apreciarse en el Gráfico 14 existe una valoración favorable para este ítem que alcanzó un 68,48% en la muestra consolidada, llama la atención los resultados

obtenidos en la muestra estratificada correspondiente al personal con nivel supervisorio, para quienes en un 46.43% la información disponible en éstas herramientas sólo A Veces cumple con los criterios de exactitud con que fue demandada.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 14: Cumple la información disponible en los sistemas, base de datos y otras herramientas con los criterios de exactitud requeridos.

Ítem No. 15: ¿Con qué frecuencia su trabajo se ve interrumpido por la no disponibilidad de información que debe ser suministrada por otros trabajadores o unidades?

Cuadro 23: Se ve interrumpido su trabajo por la no disponibilidad de información.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	8	8.70%	6	9.38%	2	7.14%
Casi Siempre	15	16.30%	8	12.50%	7	25.00%
A veces	35	38.04%	23	35.94%	12	42.86%
Casi Nunca	21	22.83%	14	21.88%	7	25.00%
Nunca	13	14.13%	13	20.31%	0	0.00%

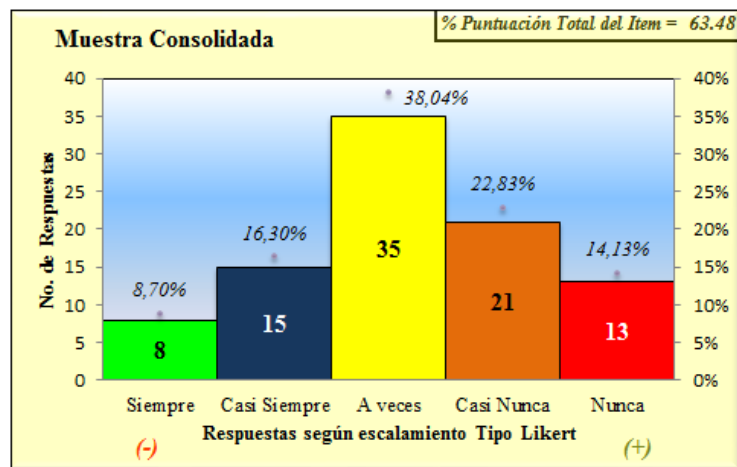
Fuente: Elaboración Propia

El personal con nivel supervisorio (32.14%) señaló que su trabajo Casi Siempre (25%) o Siempre (7.14%) se ve interrumpido por la no disponibilidad de la información; sin embargo, en términos de la muestra consolidada existió una opinión diferente con respecto a este ítem.

La respuesta A Veces fue la que predominó entre los encuestados de la muestra consolidada (35 de ellos seleccionaron esta opción), llegando al 38.04%.

La segunda categoría en orden de importancia escogida por los encuestados (21 de ellos), resultó ser la opción Casi Nunca con el 22.83%. Si a los resultados anteriores (Opción

Casi Nunca), se adicionan los de la categoría Nunca (13 encuestados), se tiene una tendencia favorable de aquellos que indicaron que su trabajo no se ve interrumpido por la no disponibilidad de información, alcanzando el 36.96% de los encuestados. Los resultados anteriores pueden apreciarse en el Gráfico 15 que se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 15: Se ve interrumpido su trabajo por la no disponibilidad de información.

Dimensión: Relaciones Interpersonales (D6) / Indicador: Estilo de Liderazgo (I11).

Ítem No. 16: ¿Las relaciones interpersonales en la organización se basan en un clima de respeto mutuo y confianza, lo cual posibilita una comunicación franca y abierta entre sus miembros?

Cuadro 24: Las Relaciones Interpersonales posibilitan una comunicación franca y abierta entre los miembros de la organización.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	32	34.78%	29	45.31%	3	10.71%
Casi Siempre	24	26.09%	16	25.00%	8	28.57%
A veces	22	23.91%	10	15.63%	12	42.86%
Casi Nunca	11	11.96%	7	10.94%	4	14.29%
Nunca	3	3.26%	2	3.13%	1	3.57%

Fuente: Elaboración Propia

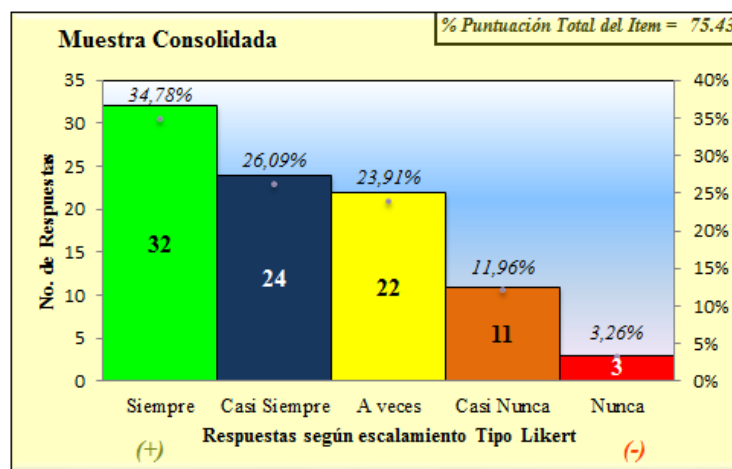
Los resultados obtenidos permiten afirmar que existe una opinión favorable del personal sobre la existencia de un clima de respeto mutuo y confianza, el cual posibilita una comunicación franca y abierta entre éstos.

La categoría Siempre con el 34.78 de las respuestas (32 trabajadores) es el dato que más se repite (Moda) a nivel de los encuestados. Le sigue la opción Casi Siempre, seleccionada por 24 trabajadores para un 26.09%. Al sumar los resultados de las dos categorías citadas, la percepción favorable de los trabajadores se sitúa en el 60.87%.

La tercera categoría en orden de importancia es A Veces, la cual obtuvo un resultado próximo a la cuarta parte de los encuestados (23.91%). Cabe resaltar que una contribución significativa a esta categoría proviene de la muestra estratificada de personal con nivel supervisorio, para quienes el 42.86% de sus respuestas se ubicaron en esta opción (12 trabajadores).

Los resultados obtenidos para el ítem No. 16 constituyen un elemento positivo dentro del Clima Organizacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia, ya que la puntuación obtenida para el ítem fue del 75.43%, el más alto a nivel de todo el cuestionario aplicado al público interno; sin embargo, llama la atención que los resultados obtenidos a nivel del personal supervisorio no siguieron la misma tendencia.

En el Gráfico 16 que se muestra a continuación pueden apreciarse los resultados alcanzados para cada una de las categorías de la muestra consolidada:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 16: Las Relaciones Interpersonales posibilitan una comunicación franca y abierta entre los miembros de la organización.

Ítem No. 17: ¿Considera Ud. que el estilo de liderazgo predominante en la organización facilita la comunicación entre el personal perteneciente a diferentes unidades organizativas?

Cuadro 25: El estilo de liderazgo facilita la comunicación entre las diferentes unidades.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	15.22%	14	21.88%	0	0.00%
Casi Siempre	16	17.39%	12	18.75%	4	14.29%
A veces	32	34.78%	19	29.69%	13	46.43%
Casi Nunca	16	17.39%	9	14.06%	7	25.00%
Nunca	14	15.22%	10	15.63%	4	14.29%

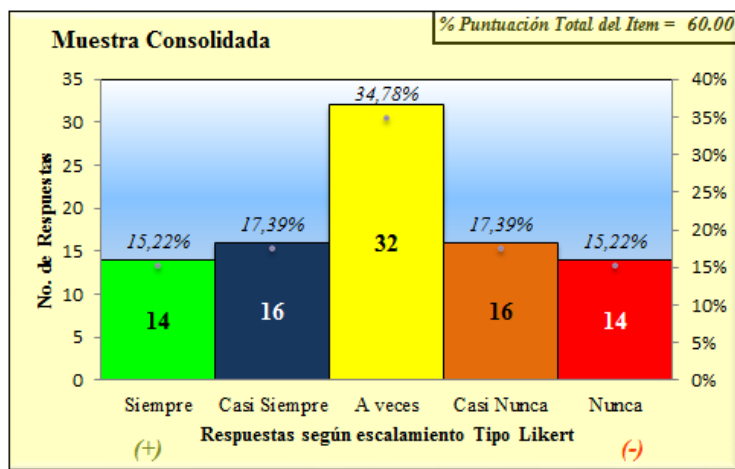
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, un poco más de la tercera parte de los trabajadores encuestados (34.78%) opinó que el liderazgo de la Organización A Veces impulsa la comunicación entre el personal de diferentes unidades. En el caso de la muestra para el personal con nivel supervisorio, este punto de vista alcanza casi a la mitad de los encuestados, con un 46.43% (13 trabajadores).

La segunda y tercera categoría de la muestra consolidada del personal, lo constituyen las categorías Casi Siempre y Casi Nunca, ambas con el 17.39% (16 trabajadores para cada una).

Los resultados se corresponden simétricamente con un distribución normal, con una medida de centramiento equivalente a 3.00 y una desviación estándar de 1.26.

En el Gráfico 17 se puede apreciar la información antes mencionada:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 17: El estilo de liderazgo facilita la comunicación entre las diferentes unidades.

Ítem No. 18: ¿La Organización a través de la comunicación refuerza las conductas orientadas hacia un estilo de liderazgo participativo?

Cuadro 26: La Organización a través de la comunicación refuerza el estilo de liderazgo participativo.

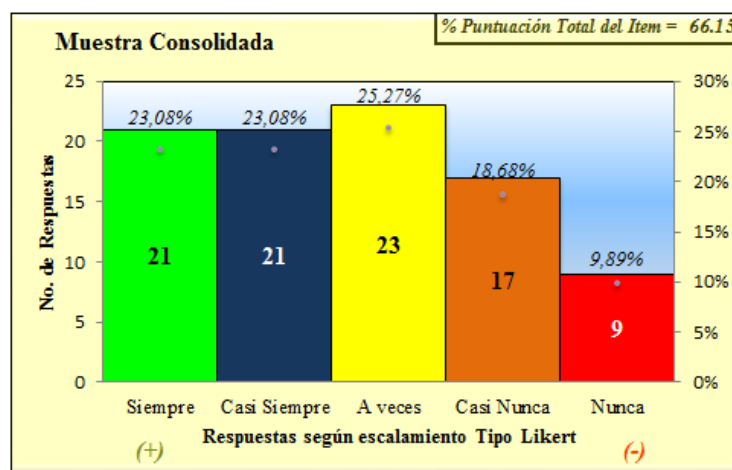
Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	21	23.08%	17	26.98%	4	14.29%
Casi Siempre	21	23.08%	18	28.57%	3	10.71%
A veces	23	25.27%	15	23.81%	8	28.57%
Casi Nunca	17	18.68%	8	12.70%	9	32.14%
Nunca	9	9.89%	5	7.94%	4	14.29%

Fuente: Elaboración Propia

Para la muestra consolidada del personal existe una apreciación ligeramente favorable en cuanto a que la Organización mediante el uso de la Comunicación Interna refuerza un estilo de liderazgo participativo. Casi una cuarta parte de los trabajadores encuestados (23 trabajadores, equivalente al 25.72%), señalo que esto ocurría A Veces. Un grupo de 42 trabajadores mostró un postura más favorable con respecto al tema (46.16%), mediante la selección de las Categorías Siempre y Casi Siempre cada una con el 23.08%.

Los resultados anteriores al ser comparados con la muestra estratificada a nivel del personal supervisorio difieren significativamente, ya que casi la mitad de este grupo (46.43%) tiene una opinión no favorable al respecto. Un 32.14% (9 trabajadores) consideró que Casi Nunca a través de la Comunicación la Organización propicia un estilo de liderazgo participativo; mientras que, un 14.29% (4 trabajadores) estimó que esto Nunca ocurría.

A continuación puede apreciarse en el Gráfico 18 los resultados alcanzados para este ítem en cada una de las categorías consideradas:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 18: La Organización a través de la comunicación refuerza el estilo de liderazgo participativo.

Dimensión: Semántica (D7) / Indicador: Capacidad Comunicacional (I12).

Ítem No. 19: ¿En cuanto a los niveles gerenciales de la Organización, hacen éstos un uso adecuado de las técnicas y herramientas de la comunicación organizacional?

Cuadro 27: Uso adecuado de las técnicas y herramientas de la comunicación por parte del personal gerencial.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	12.09%	11	17.46%	0	0.00%
Casi Siempre	24	26.37%	20	31.75%	4	14.29%
A veces	29	31.87%	15	23.81%	14	50.00%
Casi Nunca	16	17.58%	10	15.87%	6	21.43%
Nunca	11	12.09%	7	11.11%	4	14.29%

Fuente: Elaboración Propia

Según la opinión de los Trabajadores, el personal gerencial tiene un amplio margen de mejora en relación al uso de las técnicas y herramientas de la comunicación, para ellos el desempeño en términos adecuados ha alcanzado apenas un 61.76%.

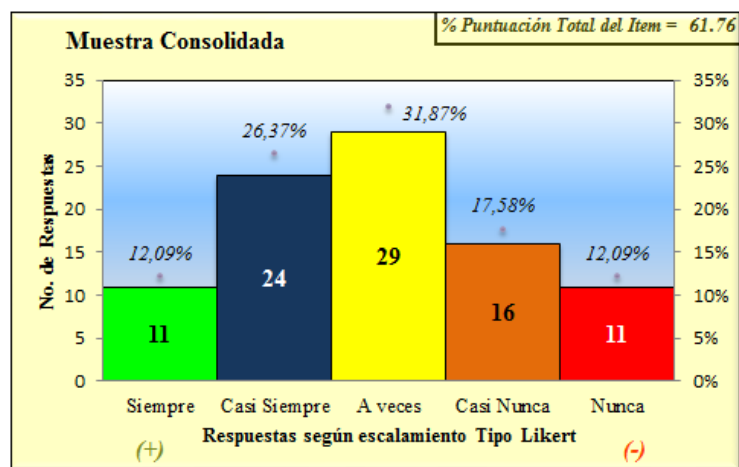
Estos resultados indican que, de acuerdo a la apreciación de los trabajadores encuestados, el personal de nivel gerencial del Centro Comercial Metrópolis Valencia debe enfocarse en alcanzar un manejo más adecuado de las técnicas y herramientas relacionadas con la comunicación organizacional, ya que menos del 40% de los encuestados califica su empleo como Siempre o Casi Siempre Adecuado, contra un 60% que estima que ello ocurre A Veces, Casi Nunca o incluso Nunca.

La categoría A Veces con el 31.87% (29 trabajadores) se constituyó en la principal selección de los encuestados al momento de responder este ítem. Este mismo patrón se observó para la muestra estratificada del personal con nivel supervisorio, sólo que para este estrato la selección correspondió al 50% de los encuestados (14 trabajadores).

En segundo orden de preferencia para la muestra consolidada (con el 26.37%), se manifestaron 24 trabajadores quienes consideraron que Casi Siempre el personal a nivel gerencial ha hecho un uso adecuado de las técnicas y herramientas de la comunicación.

La tercera opción que resultó más escogida con el 17.58% de la muestra consolidada fue la categoría Casi Nunca, porcentaje equivalente a la selección efectuada por 16 trabajadores.

A continuación se presenta el Gráfico 19 con los resultados obtenidos en esta pregunta del cuestionario:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 19: Uso adecuado de las técnicas y herramientas de la comunicación por parte del personal gerencial.

Ítem No. 20: ¿Con qué frecuencia que los niveles gerenciales de la organización emplean un lenguaje poco claro y/o incompleto que dificulta la comunicación descendente?

Cuadro 28: Empleo de lenguaje poco claro y/o incompleto en la comunicación descendente.

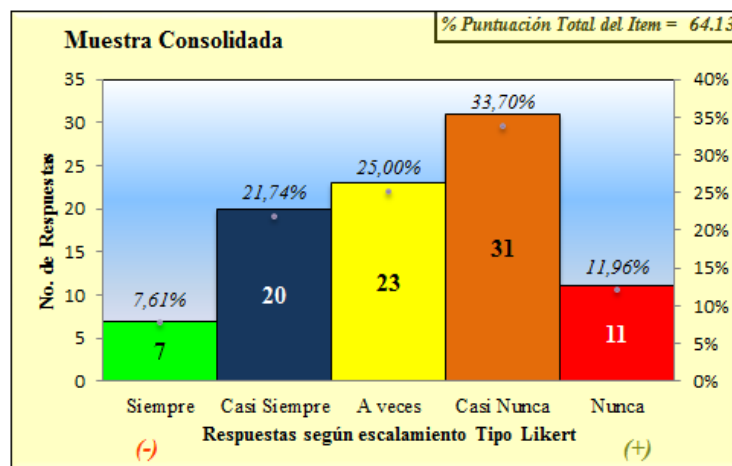
Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	7	7.61%	7	10.94%	0	0.00%
Casi Siempre	20	21.74%	11	17.19%	9	32.14%
A veces	23	25.00%	14	21.88%	9	32.14%
Casi Nunca	31	33.70%	24	37.50%	7	25.00%
Nunca	11	11.96%	8	12.50%	3	10.71%

Fuente: Elaboración Propia

Tal como puede observarse en el cuadro anterior los encuestados tienen una apreciación en cuanto a que Casi Nunca o Nunca el nivel gerencial de la Organización incurre en este tipo de práctica, 45.65% de los encuestados opinó que Casi Nunca (33.70%) o Nunca (11.96%) el lenguaje utilizado era poco claro o que los mensajes emitidos eran incompletos. Sin embargo, un cuarta parte de los encuestados (23 trabajadores) señaló que A Veces los niveles gerenciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia incurrierán en el uso de un lenguaje poco claro o emitirán mensajes incompletos al momento de comunicarse de forma descendente.

Por su parte, el resto de los encuestados asumió una postura de insatisfacción hacia el tema. 20 trabajadores encuestados (21.74%) señaló que esto ocurría Casi Siempre; mientras que, otros 7 (7.61%) indicó que siempre sucedía.

En el Gráfico 20 que se despliega seguidamente puede apreciarse los resultados alcanzados por cada categoría, la cual le da una valoración al ítem en el orden del 64.13%:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 20: Empleo de lenguaje poco claro y/o incompleto en la comunicación descendente.

Ítem No. 21: ¿Considera Ud. que los niveles gerenciales hacen uso apropiado de la retroalimentación al momento de generar instrucciones de trabajo al personal a su cargo?

Cuadro 29: Uso de la retroalimentación al momento de generar instrucciones por parte del personal gerencial

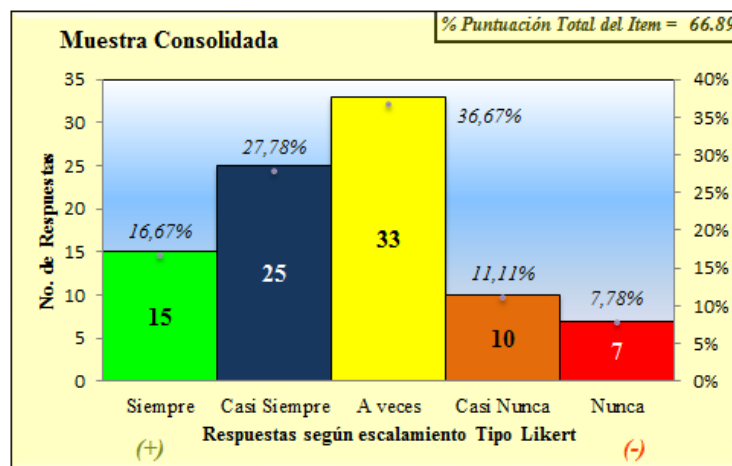
Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	15	16.67%	12	19.05%	3	11.11%
Casi Siempre	25	27.78%	19	30.16%	6	22.22%
A veces	33	36.67%	20	31.75%	13	48.15%
Casi Nunca	10	11.11%	7	11.11%	3	11.11%
Nunca	7	7.78%	5	7.94%	2	7.41%

Fuente: Elaboración Propia

Los Trabajadores consideraron que el personal gerencial, al momento de generar instrucciones de trabajo, hace un uso algo positivo de la retroalimentación. En ese sentido, los Trabajadores consideraron que el desempeño de la retroalimentación alcanzó un 66.89%.

El 36.67% de los encuestados (33 trabajadores) opinó que A Veces el personal gerencial al momento de generar instrucciones hace uso de la retroalimentación. Por otra parte un 44,45% manifestó su apreciación positiva en cuanto al tema considerado, opinión que se manifiesta en las opciones Casi Siempre con el 27.86% (equivalente a 25 trabajadores) y Siempre con el 16.67% (representado por 15 trabajadores).

El juicio negativo sobre el tema es ligeramente inferior a la quinta parte, tanto en la muestra consolidada como a nivel supervisorio. El Gráfico 21 muestra los resultados referidos:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 21: Uso de la retroalimentación al momento de generar instrucciones por parte del personal gerencial.

Dimensión: Manejo del Cambio Organizacional (D8) / Indicador: Acciones para impulsar el Cambio Organizacional (I13).

Ítem No. 22: ¿Considera Ud. que existen mecanismos en la Organización para que los trabajadores den a conocer sus ideas con relación al mejoramiento y/o la innovación de los procesos administrativos u operativos del Centro Comercial?

Cuadro 30: Existencia de mecanismos para que el personal de a conocer sus ideas para el mejoramiento y/o innovación en los procesos.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	18	20.00%	16	25.81%	2	7.14%
Casi Siempre	9	10.00%	7	11.29%	2	7.14%
A veces	23	25.56%	15	24.19%	8	28.57%
Casi Nunca	18	20.00%	9	14.52%	9	32.14%
Nunca	22	24.44%	15	24.19%	7	25.00%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos indican que existe por parte de los encuestados una apreciación negativa en relación a la existencia de mecanismos formales, en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, que le permitan a los trabajadores dar a conocer sus ideas o planteamientos para el mejoramiento y/o la innovación de los procesos administrativos u

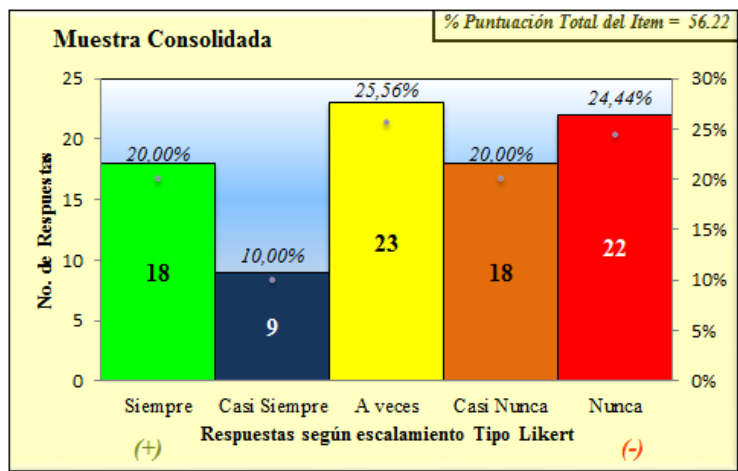
operativos. Como resultado de las opiniones recabadas, este ítem alcanzó una valoración de apenas el 56.22%.

La categoría A Veces con un 25.56% resultó ser la más escogida por los encuestados, representados por 23 trabajadores.

El segundo lugar de las preferencias (22 trabajadores) lo ocupó la opción Nunca con el 24.44%.

Igualados como la tercera opción escogida figuraron las categorías Casi Nunca y Siempre, cada una con la preferencia de la quinta parte de los encuestados (18 trabajadores). En el caso de la muestra estratificada correspondiente al personal con nivel supervisorio los resultados obtenidos fueron menos alentadores, ya que para el 57,14% de los encuestados (15 Trabajadores), Casi Nunca (32,14%) o Nunca (25%) existen mecanismos que le permitan a éstos aportar sus ideas sobre cómo mejorar o innovar en sus procesos de trabajo.

En el Gráfico 22 que a continuación se presenta se pueden observar los resultados en términos absolutos y porcentuales alcanzados por cada una de las categorías de la muestra consolidada:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 22: Existencia de mecanismos para que el personal de a conocer sus ideas para el mejoramiento y/o innovación en los procesos.

Ítem No. 23: ¿Ante solicitudes efectuadas a sus proveedores internos sobre una mejora en el desempeño de sus procesos, muestran éstos interés en escuchar sus planteamientos y en dar respuesta a sus requerimientos?

Cuadro 31: Muestra su proveedor interno interés en escuchar sus planteamientos y dar respuesta a sus requerimientos.

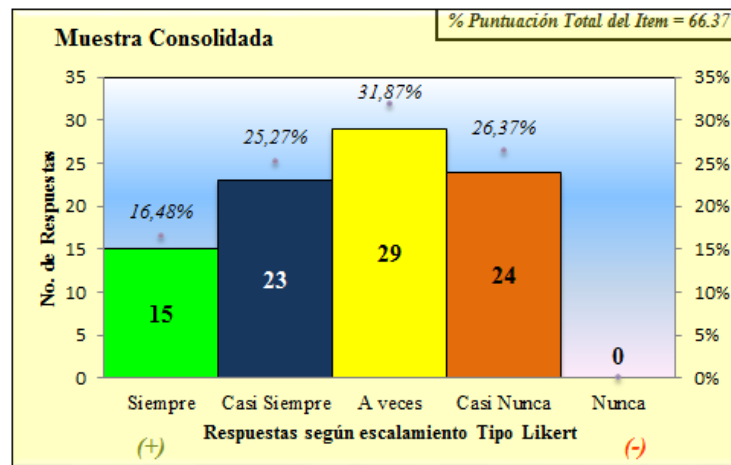
Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	15	16.48%	14	22.22%	1	3.57%
Casi Siempre	23	25.27%	14	22.22%	9	32.14%
A veces	29	31.87%	20	31.75%	9	32.14%
Casi Nunca	24	26.37%	15	23.81%	9	32.14%
Nunca	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

Existe una opinión ligeramente favorable de los Trabajadores acerca de la disposición que sus proveedores internos muestran al momento de atenderles. El promedio de las respuestas obtenidas fue de 3.32, por lo que la valoración asignada al tema fue del 66.37%.

La Categoría A veces fue la primera selección de los encuestados, con 29 respuestas que representan al 31.87%. Seguidamente, y con poca diferencia entre sí, se ubicaron las respuestas obtenidas en las categorías Casi Nunca con el 26.73% (24 trabajadores) y Casi Siempre con el 25.27% (23 trabajadores). A pesar de lo antes mencionado, puede señalarse que la Organización tiene un amplio margen de mejora en este tema, si a los resultados de la categoría A Veces se le adiciona el 26.37% de los encuestados que indicó que Casi Nunca sus proveedores internos mostraban interés en escuchar sus requerimientos o dar respuesta a los mismos.

A continuación se presentan en el Gráfico 23 los resultados alcanzados para este ítem:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 23: Muestra su proveedor interno interés en escuchar sus planteamientos y dar respuesta a sus requerimientos.

Ítem No. 24: ¿En las reuniones de trabajo con sus proveedores internos, se hace un seguimiento al status de sus solicitudes de mejora de desempeño y se efectúa retroalimentación en caso del no cumplimiento de los acuerdos de servicio?

Cuadro 32: Seguimiento y retroalimentación, en las reuniones de trabajo, a las solicitudes de sus clientes por parte de los proveedores internos.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	13.19%	10	15.87%	2	7.14%
Casi Siempre	27	29.67%	22	34.92%	5	17.86%
A veces	26	28.57%	16	25.40%	10	35.71%
Casi Nunca	15	16.48%	7	11.11%	8	28.57%
Nunca	11	12.09%	8	12.70%	3	10.71%

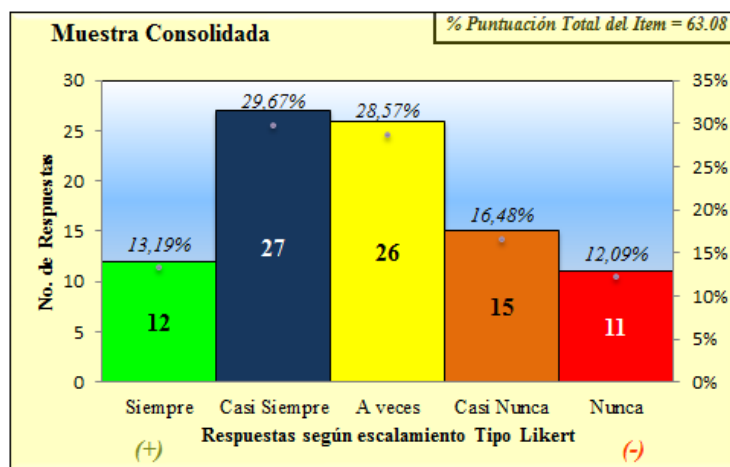
Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse para la muestra consolidada, existe una opinión ligeramente favorable de los encuestados sobre el seguimiento que realizan los proveedores internos a los compromisos establecidos con sus clientes, así como del manejo comunicacional de la retroalimentación en los casos de no ser cumplidos los acuerdos de servicio preestablecidos. De acuerdo a la opinión de los encuestados, el desempeño de sus proveedores internos alcanzó un 63.08%.

Para 27 encuestados (29.67% de la muestra consolidada), Casi Siempre se hace seguimiento al status de los requerimiento y hay retroalimentación por sus proveedores internos. Por otra parte, para el 28.57% de los encuestados (26 trabajadores) esto ocurre A Veces. El tercer lugar en las preferencias de los encuestados, lo ocupó la Categoría Casi Nunca con el 16.48% de los participantes (15 trabajadores).

Al realizar el análisis de los resultados alcanzados en la muestra estratificada correspondiente al personal con nivel supervisorio, se observa que la apreciación de éstos con respecto al tema es opuesta a la muestra consolidada. Casi dos quintas partes de los encuestados con nivel supervisorio (39.29%) tienen una opinión desfavorable en cuanto al seguimiento y retroalimentación que en las reuniones de trabajo se efectúa a los compromisos establecidos. Un 28.57% (8 encuestados) opinó que eso Casi Nunca ocurre; mientras que, el 10.71% (3 trabajadores) señaló que Nunca tiene lugar.

En el Gráfico 24 se pueden apreciar los resultados alcanzados en esta pregunta del cuestionario para el total de trabajadores encuestados:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 24: Seguimiento y retroalimentación, en las reuniones de trabajo, a las solicitudes de sus clientes por parte de los proveedores internos.

Ítem No. 25: ¿Ubicándose Ud. en el rol de cliente interno, los cambios realizados por sus proveedores a nivel de sus procesos se hacen considerando sus necesidades?

Cuadro 33: Los cambios realizados por los proveedores consideran las necesidades de sus clientes internos.

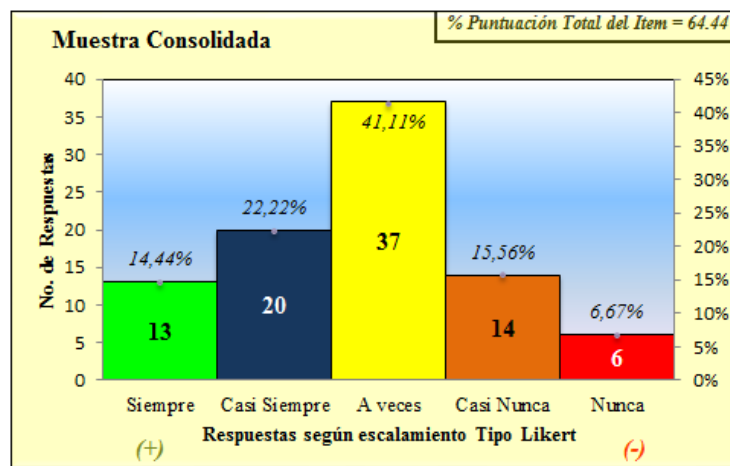
Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	14.44%	10	16.13%	3	10.71%
Casi Siempre	20	22.22%	16	25.81%	4	14.29%
A veces	37	41.11%	22	35.48%	15	53.57%
Casi Nunca	14	15.56%	8	12.90%	6	21.43%
Nunca	6	6.67%	6	9.68%	0	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

En líneas generales los Trabajadores consideraron que no del todo son consideradas sus necesidades al momento que sus proveedores internos efectúan algún tipo de Cambio Organizacional. Lo anterior se concluye a partir de la valoración que realizaron a este tema, al cual le otorgaron un desempeño de 64.44%.

Para el 41.11% de los encuestados (37 trabajadores) sólo A Veces los cambios realizados por sus Proveedores internos se efectúan considerando sus necesidades. La categoría Casi Siempre con el 22.22% ocupó el segundo lugar en las respuestas emitidas por los encuestados (20 trabajadores). Por su parte, la opción Casi Nunca resultó la tercera en preferencia con un 15.56% equivalente a la opinión de 14 trabajadores.

En el Gráfico 25 que se muestra a continuación, se observan los resultados alcanzados para cada una de las categorías correspondientes a la muestra consolidada de trabajadores:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 25: Los cambios realizados por los proveedores consideran las necesidades de sus clientes internos.

Ítem No. 26: ¿Antes de implantar cambios a nivel de sus procesos de trabajo, se comunica Ud. con sus clientes internos para analizar el posible impacto que los mismos pueden tener sobre ellos?

Cuadro 34: Comunicación con el Cliente Interno antes de implantar cambios en los procesos de trabajo.

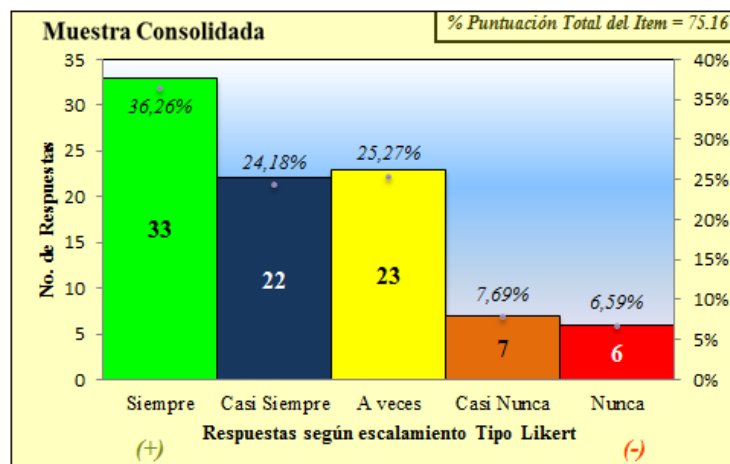
Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	33	36.26%	26	41.27%	7	25.00%
Casi Siempre	22	24.18%	11	17.46%	11	39.29%
A veces	23	25.27%	14	22.22%	9	32.14%
Casi Nunca	7	7.69%	7	11.11%	0	0.00%
Nunca	6	6.59%	5	7.94%	1	3.57%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados apuntan en una dirección muy favorable al manejo comunicacional que los encuestados (en su rol de proveedores internos) indican efectuar en los procesos de Cambio Organizacional con respecto a sus clientes internos, a tal punto que aprecian que lo efectúan en el orden del 75.16%.

Las tres quintas partes de los encuestados (60.44%), manifestó que Siempre (36.26%, equivalente a 33 trabajadores) y Casi Siempre (24.18%, igual a 22 trabajadores) se comunican con sus clientes internos y analizan junto a ellos el posible impacto que pueden tener los

cambios en los procesos de trabajo antes de su implantación. La categoría A veces con el 25.27% de las respuestas (23 trabajadores) fue la segunda opción en orden de preferencia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 26: Comunicación con el Cliente Interno antes de implantar cambios en los procesos de trabajo.

Dimensión: Estrategia Comunicacional (D9) / Indicador: Acciones planificadas en materia comunicacional (I14).

Ítem No. 27: ¿Considera Ud. que el manejo de la comunicación interna en el Centro Comercial se corresponde con un proceso planificado?

Cuadro 35: Se corresponde el manejo de la Comunicación Interna con un proceso planificado.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	25	27.47%	22	34.92%	3	10.71%
Casi Siempre	18	19.78%	13	20.63%	5	17.86%
A veces	20	21.98%	14	22.22%	6	21.43%
Casi Nunca	20	21.98%	8	12.70%	12	42.86%
Nunca	8	8.79%	6	9.52%	2	7.14%

Fuente: Elaboración Propia

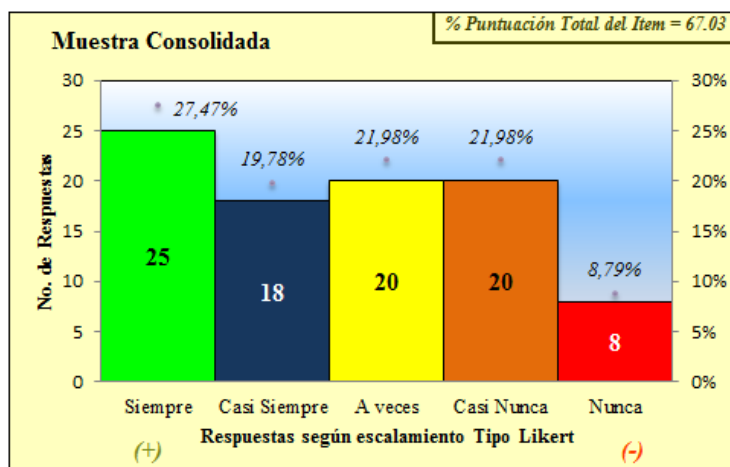
Al evaluar este tema, los Trabajadores consideraron que la planificación de la Comunicación Interna en el Centro Comercial Metrópolis Valencia se situó en el 67.03%.

Para el 27.47% de los encuestados (25 trabajadores) el manejo de la Comunicación Interna en el Centro Comercial Metrópolis Valencia Siempre obedece a un proceso planificado. Por otra parte, algo más del 40% de los encuestados señaló que A Veces (21.98%)

o Casi Nunca (también con el 21.98% y equivalente a la selección de 20 trabajadores) la Comunicación Interna en el Centro Comercial se corresponde con un proceso planificado.

No obstante, al considerar los resultados del estrato nivel supervisorio las opiniones indican que para ellos el manejo de la Comunicación Interna no obedece a un proceso planificado. Para un 42.86% (12 trabajadores) Casi Nunca la Comunicación Interna se maneja de forma planificada; mientras que, para un 7.14% (2 trabajadores) ello Nunca obedece a un proceso planificado. Esto representa que la mitad de los encuestados pertenecientes a este estrato consideran que la Comunicación Interna no es un proceso planificado.

Al observarse el Gráfico 27, se aprecia que existe una opinión muy dividida de los encuestados sobre el tema, observándose una apreciación ligeramente favorable al respecto:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 27: Se corresponde el manejo de la Comunicación Interna con un proceso planificado.

Ítem No. 28: ¿El manejo de la comunicación interna del Centro Comercial se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la organización?

Cuadro 36: Se encuentra alineado el manejo de la Comunicación Interna con los Objetivos Estratégicos de la Organización.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	22	25.00%	21	34.43%	1	3.70%
Casi Siempre	17	19.32%	12	19.67%	5	18.52%
A veces	26	29.55%	17	27.87%	9	33.33%
Casi Nunca	14	15.91%	6	9.84%	8	29.63%
Nunca	9	10.23%	5	8.20%	4	14.81%

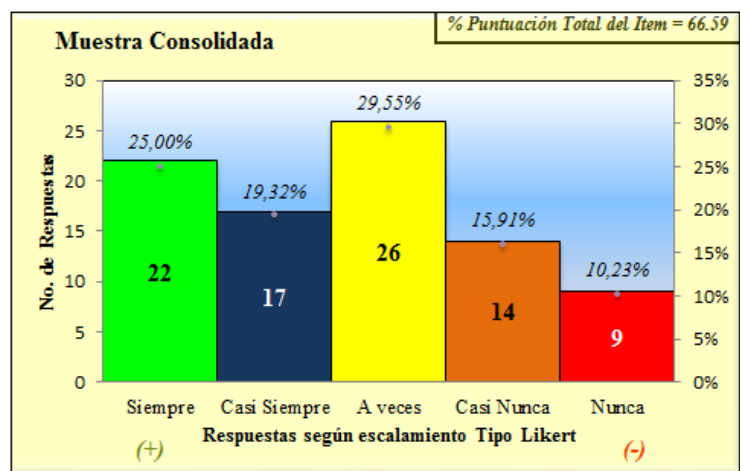
Fuente: Elaboración Propia

Las opiniones de los Trabajadores sobre el tema, permiten indicar que éstos perciben que no existe una total alineación de la Comunicación Interna con los Objetivos Estratégicos del Centro Comercial Metrópolis Valencia, por lo estimaron que esta alcanzó un 66.59%. Para 26 trabajadores (29.55% de los encuestados) la alineación de la Comunicación Interna con los Objetivos Estratégicos de la Organización ocurre A veces.

Por otra parte, el 44.32% de los encuestados opinaron de forma favorable sobre el direccionamiento de la Comunicación Interna en apoyo a los Objetivos Estratégicos de la Organización. Este porcentaje resulta de la opinión de aquellos que seleccionaron la categoría Siempre (25%, 22 trabajadores) y Casi Siempre (19.32%, 17 trabajadores).

Para los trabajadores con nivel supervisorio la Comunicación Interna no guarda una estrecha vinculación con los Objetivos Estratégicos del negocio. Para este estrato, en el orden del 44.44%, la Comunicación Interna Casi Nunca (29.63%) o Nunca (14,81%) guarda relación con los Objetivos Estratégicos de la Organización; mientras que, un 33,33% señaló que ello ocurre sólo A Veces.

En el Gráfico 28 se pueden contemplar los resultados obtenidos para este ítem del cuestionario:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 28: Se encuentra alineado el manejo de la Comunicación Interna con los Objetivos Estratégicos de la Organización.

Dimensión: Auditoría de la Comunicación Organizacional (D10) / Indicador: Efectividad del Proceso Comunicacional (I15).

Ítem No. 29: ¿Efectúan los niveles gerenciales periódicamente una evaluación del desempeño de la comunicación interna y establecen las acciones necesarias en apoyo al logro de los objetivos organizacionales?

Cuadro 37: Efectúan los niveles gerenciales, periódicamente, una evaluación del desempeño de la Comunicación Interna.

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	15.38%	13	20.63%	1	3.57%
Casi Siempre	19	20.88%	16	25.40%	3	10.71%
A veces	21	23.08%	13	20.63%	8	28.57%
Casi Nunca	20	21.98%	11	17.46%	9	32.14%
Nunca	17	18.68%	10	15.87%	7	25.00%

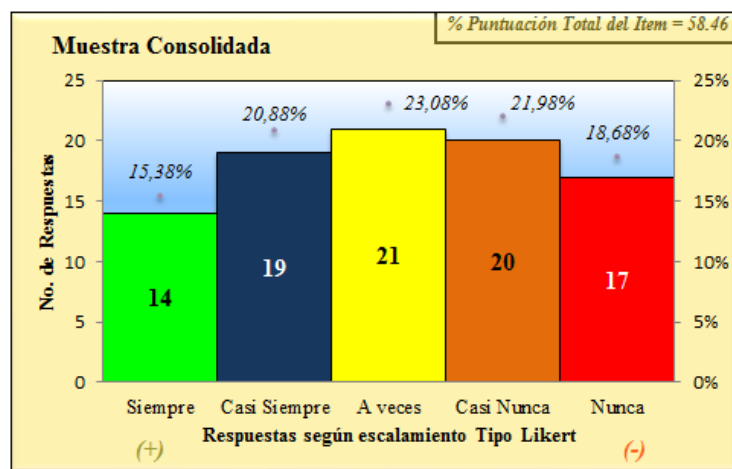
Fuente: Elaboración Propia

Se observa que existe una tendencia ligeramente desfavorable para los encuestados, en relación al accionar de los niveles gerenciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia con respecto al tema en cuestión. Esta tendencia se corrobora con la puntuación promedio de las respuestas emitidas por los encuestados la cual se sitúa en 2.92, lo cual representa una valoración del tema del 58.46%.

Para un total de 21 trabajadores (23.08%) A Veces tiene lugar una evaluación del desempeño de la Comunicación Interna por parte del personal gerencial. Un 21.98% de los encuestados (20 trabajadores), mencionaron que Casi Nunca lo anterior ocurre. Por su parte, un 20.88% (19 trabajadores) opinó que esto ocurría Casi Siempre.

Para el personal con nivel supervisorio la percepción sobre la evaluación del desempeño de la Comunicación Interna por parte del personal de los niveles gerenciales resulta menos favorable que el de la muestra consolidada. Los resultados indican que algo más de la mitad de los encuestados en este estrato (57.14%), señalaron que esto Casi Nunca (32.14%) o Nunca (25%) ocurría.

En el Gráfico 29 que se aprecian los resultados alcanzados para el ítem en referencia por cada categoría de la muestra consolidada



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 29: Efectúan los niveles gerenciales, periódicamente, una evaluación del desempeño de la Comunicación Interna.

Ítem No. 30: ¿Dentro del ámbito de sus funciones y responsabilidades, en qué medida se encuentra Ud. satisfecho con el nivel actual de desempeño alcanzado por la Comunicación Interna en el Centro Comercial?

Cuadro 38: Nivel de Satisfacción con el desempeño actual de la Comunicación Interna en el Centro Comercial

Respuestas (Escala Likert)	Muestra Consolidada		Muestra Personal Base		Muestra Personal Supervisorio	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	16	17.78%	15	23.81%	1	3.70%
Casi Siempre	24	26.67%	19	30.16%	5	18.52%
A veces	26	28.89%	13	20.63%	13	48.15%
Casi Nunca	14	15.56%	8	12.70%	6	22.22%
Nunca	10	11.11%	8	12.70%	2	7.41%

Fuente: Elaboración Propia

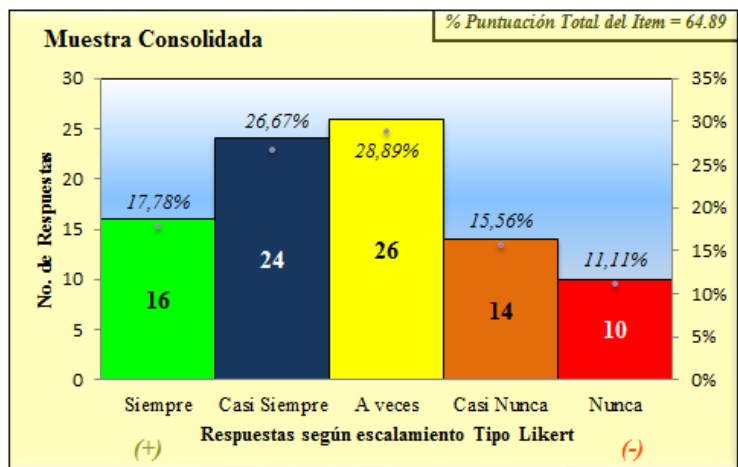
En líneas generales los encuestados tienen una opinión ligeramente favorable en cuanto al status alcanzado por la Comunicación Interna en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, el valor promedio de las respuestas emitidas se sitúa en 3.24, lo cual representó un 64.89%.

La opción A Veces con el 28.89% (26 trabajadores) fue la respuesta que más se repitió. Sólo para aproximadamente la cuarta parte de los encuestados (26.67%) su nivel de satisfacción resulta desfavorable, situándose en el 15.56% (14 Trabajadores) en la categoría Casi Nunca y en el 11.11% (10 encuestados) para la categoría Nunca.

Al igual que para otros ítems, la muestra estratificada correspondiente al personal con nivel supervisorio es la que presenta un mayor grado de insatisfacción con relación al

desempeño obtenido por la Comunicación Interna. Para casi la mitad de los encuestados (48.15%) la satisfacción se logró A Veces; mientras que para el 29.63%, la satisfacción Casi Nunca (22.22%) o Nunca (7.41%) se alcanzó.

Los resultados consolidados pueden apreciarse a continuación en el Gráfico 30:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 30: Nivel de Satisfacción con el desempeño actual de la Comunicación Interna en el Centro Comercial.

4.1.2 Resultados de la aplicación del Cuestionario al Público Externo:

Dimensión Comunicación Externa (D2), Indicador Imagen Corporativa (I4):

Ítem No. 1: ¿De acuerdo a su percepción, existe coherencia entre la imagen que desea proyectar la Administración del Centro Comercial y la que se observa en la actuación del personal responsable de su operación?

Cuadro 39: Coherencia entre la imagen que desea proyectar el Centro Comercial y el desempeño del personal responsable de su operación.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	22	14,57%
Casi Siempre	43	28,48%
A Veces	66	43,71%
Casi Nunca	14	9,27%
Nunca	6	3,97%

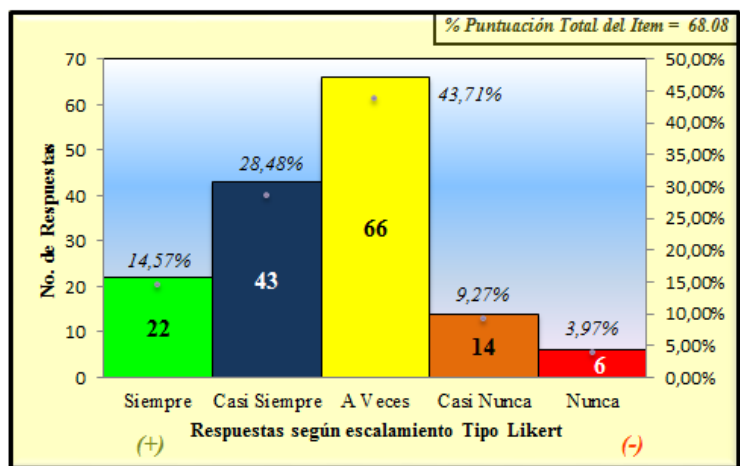
Fuente: Elaboración Propia

Para los Aliados Comerciales el desempeño del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia se aproxima en un 68.08% a la imagen que ellos perciben que la Organización desea proyectar. Este resultado obedece a que 44% de los Aliados Comerciales

encuestados (66 de ellos) opinó que A Veces existe coherencia entre ambas posiciones; mientras que, 43 de los encuestados (28.67%) señaló que esto Casi Siempre ocurría y 22 de los encuestados (14.57%) señaló que Siempre existía coherencia entre la imagen que pretende proyectar el Centro Comercial Metrópolis Valencia y el desempeño de su personal. El 13.24% restante de los encuestados manifestó una opinión negativa al respecto, 14 de ellos seleccionaron la opción Casi Nunca (9.27%) y 6 eligieron la alternativa Nunca (3.97%).

El hecho que casi la mitad de los encuestados se hayan decidido por la opción A Veces puede interpretarse como una importante oportunidad de mejora para la Gerencia del Centro Comercial, ya que en sí mismo esta categoría da a entender que en ocasiones el personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia no se desempeña de una manera acorde a la imagen que la Organización intenta proyectar. Para Pizzolante (2006) la reputación de la empresa depende de un conjunto de factores, por lo cual “Se comunica siempre y se comunica con todo aquello que hacemos o dejamos de hacer. La admiración y el respeto nacen y crecen sobre aquello que realmente se es, no sólo aquello que se desearía ser y mucho menos aparentar”. (p. 39).

En el Gráfico 31 se observan los resultados obtenidos para esta pregunta del cuestionario:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 31: Coherencia entre la imagen que desea proyectar el Centro Comercial y el desempeño del personal responsable de su operación.

Ítem No. 2: ¿Considera Ud. que las campañas y eventos del Plan de Mercadeo (tales como Preserva, Operación Santa, entre otros) logran proyectar la imagen de Centro Comercial socialmente responsable ante sus visitantes y el entorno?

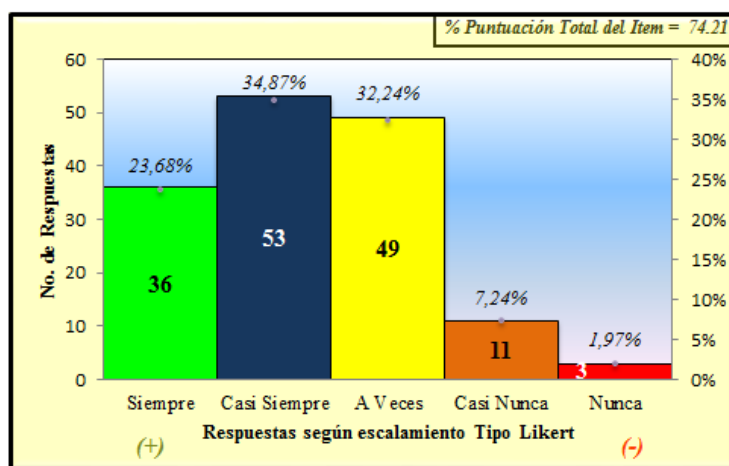
Cuadro 40: Logran las Campañas y Eventos del Plan de Mercadeo proyectar la Imagen de Centro Comercial socialmente responsable ante sus visitantes y el entorno.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	36	23,68%
Casi Siempre	53	34,87%
A Veces	49	32,24%
Casi Nunca	11	7,24%
Nunca	3	1,97%

Fuente: Elaboración Propia

En el orden del 74.21% los Aliados Comerciales consideraron que las Campañas y Eventos del Plan de Mercadeo logran proyectar ante los visitantes a sus instalaciones y el entorno una imagen de Metrópolis Valencia como Centro Comercial socialmente responsable.

Esta valoración positiva se sustenta en la opinión de 53 Aliados Comerciales (34.87%) que señalaron que Casi Siempre se lograba proyectar dicha imagen, 32.24% (49 Aliados Comerciales) que indicaron que A Veces se lograba proyectar la imagen de Centro Comercial socialmente responsable y 23.68% (36 Aliados Comerciales) que manifestó que Siempre se alcanzó la proyección de la imagen referida con la relación de las Campañas y Eventos del Plan de Mercadeo. Los resultado mencionados puede ser visualizados en el Gráfico 32 que se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 32: Logran las Campañas y Eventos del Plan de Mercadeo proyectar la imagen de Centro Comercial socialmente responsable ante sus visitantes y el entorno.

Ítem No. 3: ¿Evalúa Ud. como satisfactorio el manejo que se hace de la marca del Centro Comercial a través de las redes sociales?

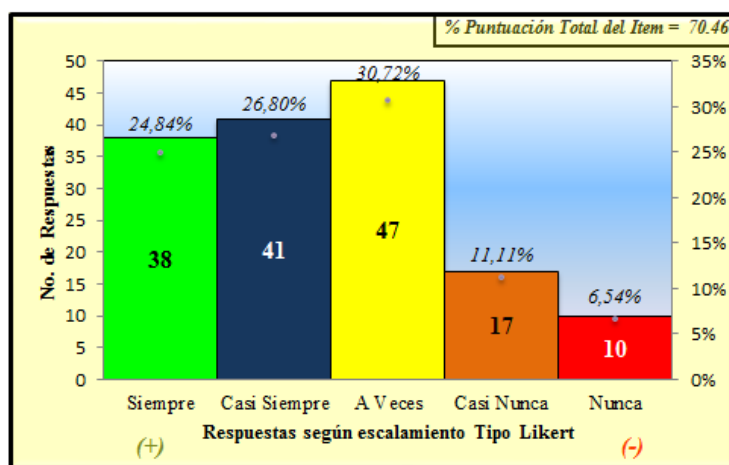
Cuadro 41: Evaluación del manejo de la imagen del Centro Comercial a través de las redes sociales.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	38	24,84%
Casi Siempre	41	26,80%
A Veces	47	30,72%
Casi Nunca	17	11,11%
Nunca	10	6,54%

Fuente: Elaboración Propia

Para los Aliados Comerciales la evaluación del manejo de la imagen del Centro Comercial Metrópolis Valencia a través de las redes sociales alcanzó un puntuación del 70.46%. Este resultado fue producto de la opinión del 30.72% de los encuestados que coincidieron en señalar que A veces se encuentran satisfechos con el manejo de la imagen que a través de las redes sociales efectúa el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Por otra parte, alrededor del 50% de los Aliados Comerciales encuestados manifestó encontrarse más satisfecho con el manejo de la imagen del Centro Comercial a través de las redes sociales. En ese sentido, 26,80% (41 encuestados) indicó estar Casi Siempre satisfecho; mientras que, 24.84% (38 encuestados) encontr  Siempre satisfactorio el manejo realizado con respecto a esta temática. El Gráfico 33 resume las apreciaciones antes mencionadas:






Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 33: Evaluación del manejo de la imagen del Centro Comercial a través de las redes sociales.

El impulso de la imagen del Centro Comercial Metrópolis Valencia y sus Aliados Comerciales a través de las redes sociales es un tema de oportunidades para ambas partes. En ese orden de ideas, Rodríguez (2011) señala con relación a los retos del futuro inmediato que “van a triunfar las empresas, sectores y marcas que sepan adaptarse a la llegada de los Social Media y, además desarrollar su modelo de negocio habitual, convertirse en plataformas para la conversación y la construcción de contenidos en colaboración”. (p. 24).

Como aspecto positivo del manejo de las redes sociales que efectúa el Centro Comercial Metrópolis Valencia, puede apreciarse el siguiente cuadro con el número de seguidores que tiene este Centro Comercial en sus redes sociales en comparación con otros de su principales competidores, localizados no sólo en el Estado Carabobo sino en la Región Central de Venezuela.

Cuadro 42: Número de seguidores en las Redes Sociales de los principales Centros Comerciales de la Región Central de Venezuela.

		No. de Seguidores Redes Sociales				
		Principales Centros Comerciales Estado Carabobo			Estado Aragua	
Red Social		Metrópolis Valencia	Sambil Valencia	La Granja	Cristal	Parque Los Aviadores
	Facebook	37,895	20,027	7,334	6,049	16,903
	Twitter	31,255	2,123	22,800	12,937	26,939
	Instagram	16,992	6,889	-	-	73,500

Fuente: Elaboración Propia, 10 de Abril 2017.

Dimensión Comunicación Externa (D2), Indicador Estrategia Organizacional (I5):

Ítem No. 4: ¿Observa Ud. que en los mensajes emitidos por la Gerencia del Centro Comercial (comunicaciones escritas, boletines, reuniones, entre otros), se hace mención a elementos relacionados con la Cultura (Misión, Visión y/o Valores) y/o Estrategia Organizacional?

Cuadro 43: Alusión a la Cultura Organizacional en los mensajes Emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial.

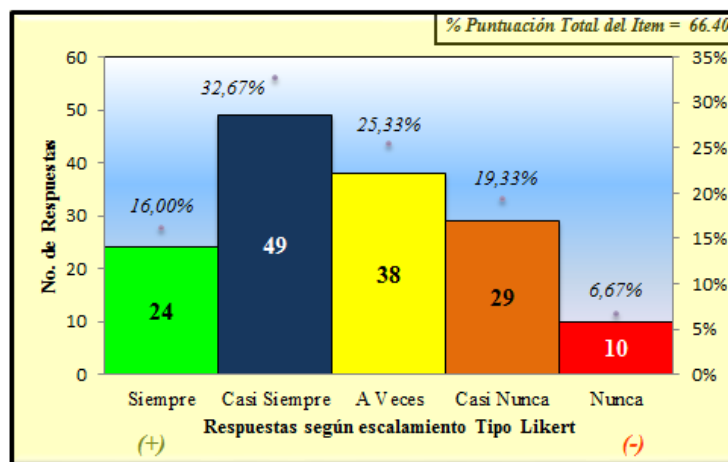
Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	24	16,00%
Casi Siempre	49	32,67%
A Veces	38	25,33%
Casi Nunca	29	19,33%
Nunca	10	6,67%

Fuente: Elaboración Propia

En el orden del 66.40% los Aliados Comerciales manifestaron distinguir elementos de la Cultura Organizacional en los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

El 32.67% de los encuestados (49 Aliados Comerciales) indicó observar elementos vinculados con la Cultura organizacional en los mensajes generados por la Gerencia del Centro Comercial a través de los diferentes medios utilizados por ésta. Por su parte, 38 de los Aliados Comerciales encuestados (25.33%) manifestaron que A Veces observaron elementos de la Cultura Organizacional en los mensajes emitidos desde la Gerencia; mientras que al mismo tiempo, 29 de los encuestados (19.33%) reportaron que Casi Nunca identificaron elementos de la Cultura Organizacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia en los diferentes mensajes emitidos desde su Gerencia.

El Gráfico 34 resume las apreciaciones de los Aliados Comerciales con respecto a la temática planteada:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 34: Alusión a la Cultura Organizacional en los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial.

Ítem No. 5: ¿Según su opinión, los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial le permiten conocer de manera clara, completa y oportuna el direccionamiento estratégico de éste como unidad de negocios?

Cuadro 44: Permiten los mensajes emitidos desde la Gerencia Centro Comercial conocer su direccionamiento estratégico como unidad de negocios.

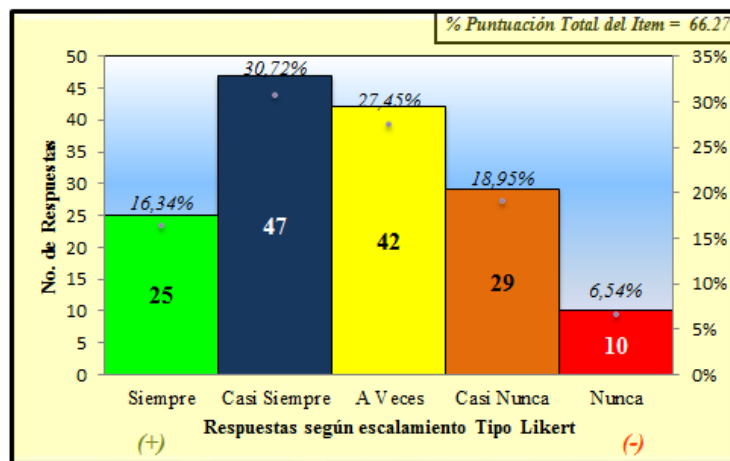
Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	25	16,34%
Casi Siempre	47	30,72%
A Veces	42	27,45%
Casi Nunca	29	18,95%
Nunca	10	6,54%

Fuente: Elaboración Propia

Los Aliados Comerciales estimaron que los mensajes emitidos por la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia les permitieron conocer el direccionamiento estratégico de éste como unidad de negocios en el orden del 66.27%.

Para el 30.72% de los encuestados (47 Aliados Comerciales) con los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia Casi Siempre logran conocer su direccionamiento estratégico. Opiniones menos favorables la emitieron casi la mitad de los encuestados, para los cuales esto se logra sólo A Veces (42 Aliados Comerciales equivalentes al 27.45% de la muestra), Casi Nunca (29 Aliados Comerciales que representan al 18.95% de los encuestados) o Nunca (10 encuestados que constituyeron el 6,54% de la muestra).

El Gráfico 35 muestra los resultados de las respuestas de los Aliados Comerciales:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 35: Permiten los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial conocer su direccionamiento estratégico como unidad de negocios.

Dimensión Comunicación Externa (D2), Indicador Calidad de Servicio (I6):

Ítem No. 6: ¿Cuándo efectúa solicitudes de servicio a las distintas unidades de la Administradora del Centro Comercial, percibe Ud. interés por parte del personal en escuchar sus planteamientos y en dar respuesta oportuna a sus requerimientos?

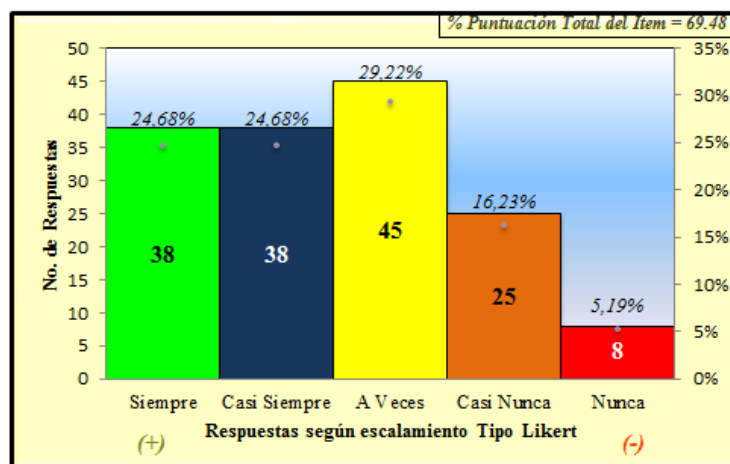
Cuadro 45: Interés del personal del Centro Comercial en escuchar los planteamientos y responder a los requerimientos de los Aliados Comerciales.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	38	24,68%
Casi Siempre	38	24,68%
A Veces	45	29,22%
Casi Nunca	25	16,23%
Nunca	8	5,19%

Fuente: Elaboración Propia

La percepción de los Aliados Comerciales sobre este tema alcanzó una valoración del 69.48%. La categoría A Veces con el 29.22% (45 Aliados Comerciales) resultó ser la opción más seleccionada. Por otra parte, las posiciones más favorables suman casi la mitad de los Aliados Comerciales (49.36%), con la categorías Siempre y Casi Siempre igualadas con una con el 24.68% (38 Aliados Comerciales).

Un poco más de la quinta parte de los encuestados (21.42%) se inclinó por las opciones menos favorables, 25 Aliados Comerciales opinaron que Casi Nunca los trabajadores del demostraron interés en escuchar y atender sus planteamientos; mientras que, 8 de los encuestados señalaron que Nunca ello ocurría). En el Gráfico 36 se aprecian los resultados:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 36: Interés del personal del Centro Comercial en escuchar los planteamientos y responder a los requerimientos de los Aliados Comerciales.

Ítem No. 7: ¿Cuándo Ud. realiza algún requerimiento al Centro Comercial, la unidad responsable de su atención le mantiene informado frecuentemente sobre el avance o status alcanzado por su solicitud?

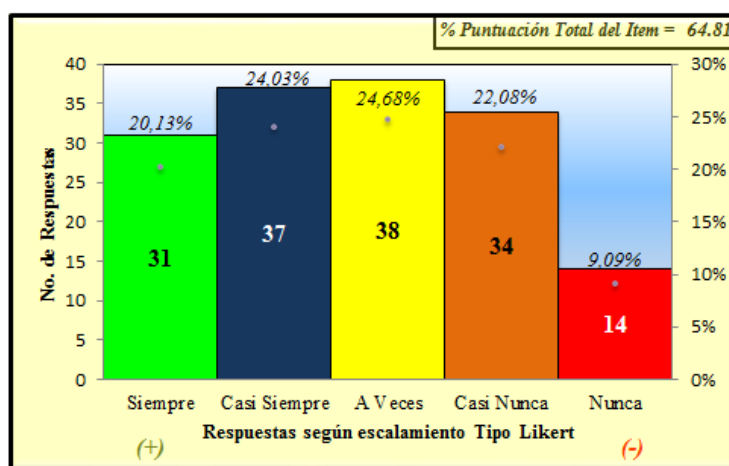
Cuadro 46: Al realizar un requerimiento, la unidad responsable de su atención le mantiene informado sobre el avance alcanzado por su solicitud.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	31	20,13%
Casi Siempre	37	24,03%
A Veces	38	24,68%
Casi Nunca	34	22,08%
Nunca	14	9,09%

Fuente: Elaboración Propia

Los Aliados Comerciales tienen una apreciación del todo no favorable sobre como el personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia ha venido realizando este tema, asignándole un valoración al ítem del 64.81%.

Para 38 Aliados Comerciales (24.68% de los encuestados) la retroalimentación sobre el status de sus solicitudes a las diferentes unidades del Centro Comercial tiene lugar A Veces. Por otra parte, casi la cuarta parte de los encuestados (24.03% de los Aliados Comerciales), señaló que Casi Siempre se producía un retroalimentación; en cambio, 34 Aliados Comerciales, (22.08% de los encuestados) opinaron que Casi Nunca se les informó sobre el avance de sus requerimientos. El Gráfico 37 que se presenta a continuación resume los hallazgos obtenidos para este ítem:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 37: Al realizar un requerimiento, la unidad responsable de su atención le mantiene informado sobre el avance alcanzado por su solicitud.

Dimensión Comunicación Externa (D2), Indicador Escenario de Crisis (I7):

Ítem No. 8: ¿Cuándo producto de las necesidades operativas de su comercio surgen diferencias de criterio con la Administradora del Centro Comercial, observa Ud. que ésta emplea la Comunicación Organizacional como herramienta para lograr el consenso entre las partes?

Cuadro 47: Empleo de la Comunicación Organizacional por parte de la Gerencia del Centro Comercial para el logro del consenso ante diferencias de criterio.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	25	16,23%
Casi Siempre	52	33,77%
A Veces	46	29,87%
Casi Nunca	23	14,94%
Nunca	8	5,19%

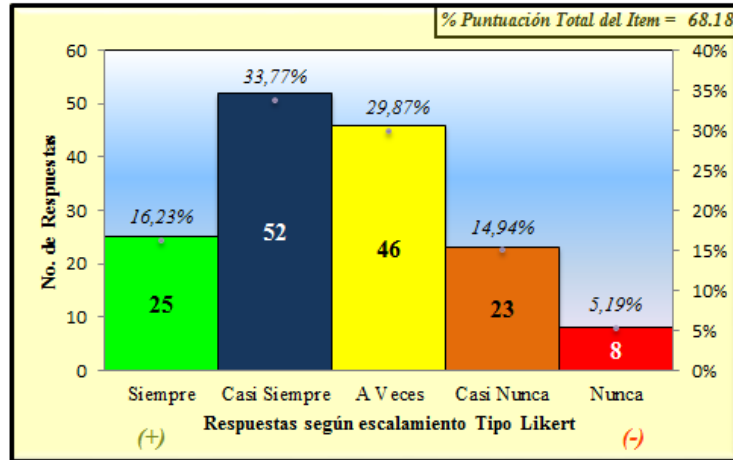
Fuente: Elaboración Propia

El ítem No. 8 del cuestionario tuvo como propósito el determinar cómo los Aliados Comerciales percibían el manejo comunicacional que desde la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia se le otorga a eventos que producen diferencia de criterio entre las partes. Las respuestas de los Aliados Comerciales señalan un grado de aceptación del 68.18%.

El 33.77% de los encuestados indicó que Casi Siempre la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia emplea la Comunicación Organizacional como mecanismo para superar las diferencia de criterio que surgen y lograr el consenso entre las partes. Para un 29.87% (46 Aliados Comerciales) esto ocurre sólo A Veces; mientras que, para 16.23% (25 encuestados) esto Siempre sucedía.

Las posiciones menos favorable sobre la temática considerada se situaron en un poco más de la quinta parte de los encuestados (20.13%), con 23 Aliados Comerciales que seleccionaron la opción Casi Nunca (14.94%) y 8 Aliados Comerciales que prefirieron la alternativa Nunca (5.19%).

El Gráfico 38 que se muestra seguidamente, proyecta como las diversas opiniones de los Aliados Comerciales quedaron distribuidas en cada una de las categorías de respuestas posibles:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 38: Empleo de la Comunicación Organizacional por parte de la Gerencia del Centro Comercial para el logro del consenso ante diferencias de criterio.

Ítem No. 9: ¿Cuándo se suscitan escenarios de crisis que ponen en riesgo la continuidad de la operación del Centro Comercial, estima Ud. que la Gerencia ha efectuado un manejo comunicacional satisfactorio de estos eventos?

Cuadro 48: Evaluación del Manejo Comunicacional de la Gerencia del Centro Comercial ante Escenarios de Crisis.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	22	14,29%
Casi Siempre	27	17,53%
A Veces	47	30,52%
Casi Nunca	37	24,03%
Nunca	21	13,64%

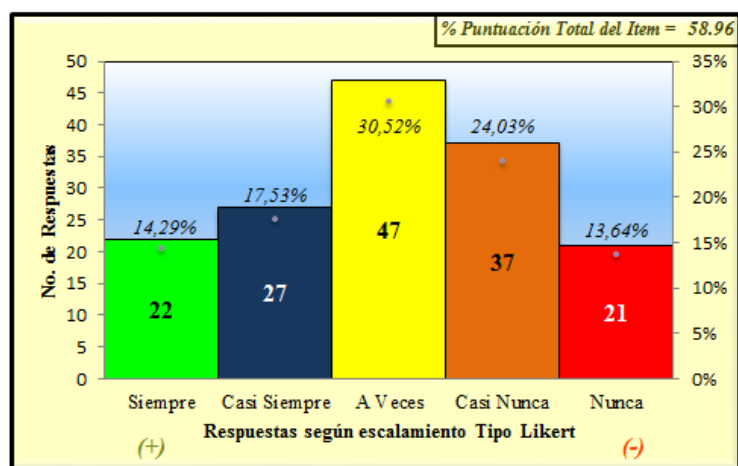
Fuente: Elaboración Propia

Los Aliados Comerciales no tienen una apreciación favorable en relación al manejo que la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia ha realizado ante eventos que han puesto en riesgo la continuidad de la operación del Centro Comercial.

La afirmación anterior se sustenta en la opinión del 30.52% de los Aliados Comerciales encuestados (47 en total), para los cuales A Veces el manejo comunicacional dado a dichos eventos resulta satisfactorio. Por su parte, casi una quinta parte de los Aliados Comerciales (24.03% equivalente a 37 de ellos) señaló que Casi Nunca se encuentra satisfecho en la forma cómo comunicacionalmente han sido manejado dichas situaciones.

Contrario a lo antes señalado, para el 32.82% de los encuestados el manejo comunicacional realizado por la Gerencia del Centro Comercial ante los eventos de crisis resulta Casi Siempre (17.53% equivalente a 27 Aliados Comerciales) o Siempre (14.29% representado por la opinión de 22 encuestados) satisfactorio.

En el Gráfico 39 puede apreciarse como existe una tendencia en las respuestas de los Aliados Comerciales hacia una opinión no favorable con respecto al tema en cuestión:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 39: Evaluación del Manejo Comunicacional de la Gerencia del Centro Comercial ante Escenarios de Crisis.

Dimensión Canales de Comunicación (D3), Indicador Efectividad en el uso de los Canales de Comunicación (I8):

Ítem No. 10: ¿De acuerdo a su percepción, los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial (metrópolis informa, CRM, página web, entre otros) le permiten informarse oportunamente sobre los eventos más relevantes vinculados con su funcionamiento?

Cuadro 49: Permiten los canales utilizados por el Centro Comercial informarse oportunamente sobre los eventos más relevantes de su funcionamiento.

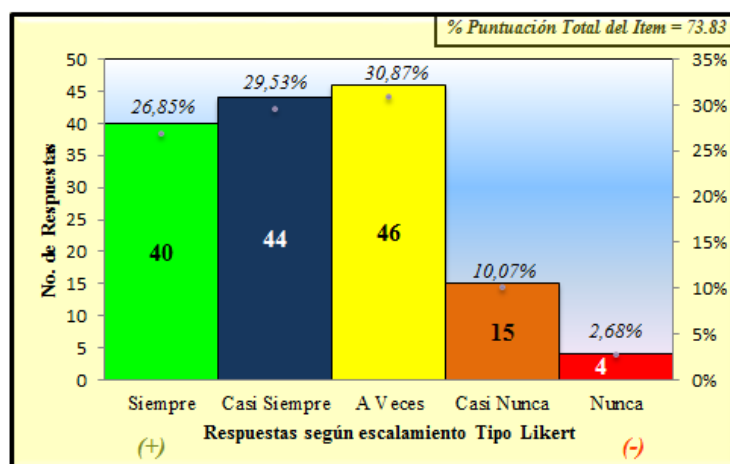
Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	40	26,85%
Casi Siempre	44	29,53%
A Veces	46	30,87%
Casi Nunca	15	10,07%
Nunca	4	2,68%

Fuente: Elaboración Propia

Los Aliados Comerciales opinaron favorablemente en cuanto al funcionamiento de los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial Metrópolis Valencia y cómo éstos le permiten estar oportunamente informados sobre los acontecimientos más trascendentes relacionados con su funcionamiento. Esta opinión se manifestó en una apreciación que alcanzó el 73.83% de aprobación.

Para el 30.87% de los Aliados Comerciales encuestados (46 en total), los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial A Veces le permite estar oportunamente informado. Por su parte algo más de la mitad de los encuestados expresó una calificación más positiva sobre el tema, es así como el 29.53% de los Aliados Comerciales manifestó que Casi Siempre los canales utilizados por el Centro Comercial Metrópolis Valencia le permitieron estar oportunamente informados; mientras que, otro grupo significativo de Aliados Comerciales (40 de ellos, equivalentes al 26.85% de los encuestados) señaló que Siempre a través de los canales de comunicación utilizados estaban oportunamente informados sobre los eventos más relevantes vinculados al funcionamiento del Centro Comercial.

El Gráfico 40 que se presenta seguidamente resume los datos antes referidos:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 40: Permiten los canales utilizados por el Centro Comercial informarse oportunamente sobre los eventos más relevantes de su funcionamiento.

Ítem No. 11: ¿Los canales de comunicación utilizados por la Administradora del Centro Comercial propician y/o facilitan la retroalimentación por parte de los Aliados Comerciales?

Cuadro 50: Los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial facilitan la retroalimentación del Aliado Comercial.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	25	16.89%
Casi Siempre	35	23.65%
A Veces	53	35.81%
Casi Nunca	29	19.59%
Nunca	6	4.05%

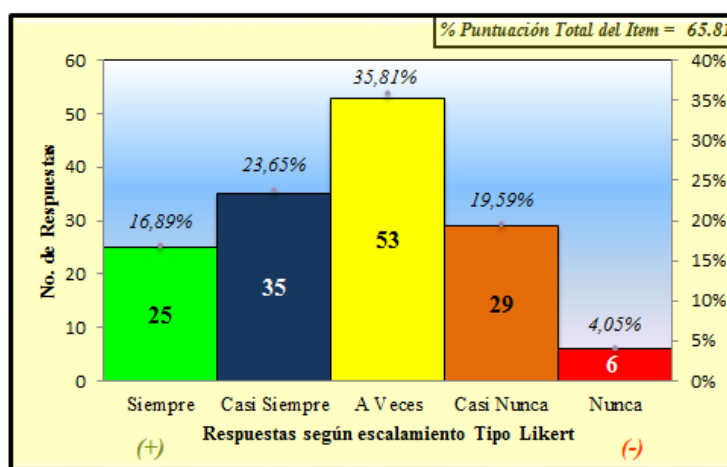
Fuente: Elaboración Propia

Los Aliados Comerciales consideraron que los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial facilitan su retroalimentación en el orden del 65.81%. En ese sentido, las opiniones tuvieron un comportamiento casi simétrico.

Para 53 Aliados Comerciales (35.81% de la muestra), los canales de comunicación que utiliza el Centro Comercial sólo A Veces facilitan su retroalimentación. Por su parte, casi una cuarta parte de los encuestados (23.65% que representa a 35 Aliados Comerciales) manifestó que Casi Siempre los canales de comunicación posibilitan su retroalimentación.

Al otro extremo se situó un grupo de encuestados, equivalentes al 19.59% de la muestra (29 Aliados Comerciales), para los cuales Casi Nunca se facilita a los Aliados Comerciales su retroalimentación a través de los canales de comunicación que son empleados por el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Los resultados previamente citados pueden ser apreciados en el Gráfico 41 que a continuación se muestra:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 41: Los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial facilitan la retroalimentación del Aliado Comercial.

Ítem No. 12: ¿En qué medida considera Ud. que la existencia del Comité Paritario de Administración del Condominio, ha sido relevante a los fines de mejorar su nivel de información sobre los temas más relevantes relacionados con la operación del Centro Comercial?

Cuadro 51: La existencia del Comité Paritario ha sido relevante para mejorar el nivel de información sobre los temas del Centro Comercial.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	13	8,84%
Casi Siempre	27	18,37%
A Veces	36	24,49%
Casi Nunca	27	18,37%
Nunca	44	29,93%

Fuente: Elaboración Propia

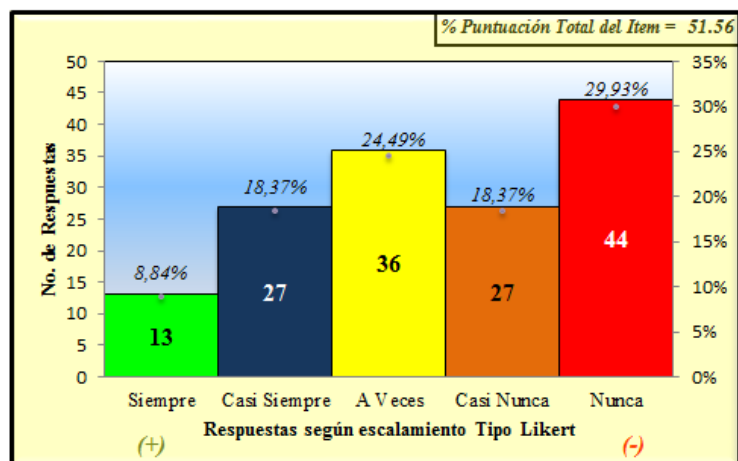
Al ser interrogados sobre este tema los Aliados Comerciales manifestaron de una forma bien notoria su grado de insatisfacción con el rol que hasta ahora ha desempeñado el Comité Paritario de Administración del Condominio, en lo que se refiere a ser fuente de información sobre los temas de mayor interés relacionados con el funcionamiento del Centro Comercial Metrópolis Valencia. Para los Aliados Comerciales el nivel de aprobación de la gestión comunicacional del Comité Paritario se sitúa en el 51.56%,

Como puede observarse en el cuadro precedente, la categoría Nunca con el apoyo del 29.93% de los encuestados (44 Aliados Comerciales) resultó ser la opción más seleccionada. Por otra parte, casi la cuarta parte de los Aliados Comerciales (24.49% equivalente a 36 encuestados) optó por la opción A Veces; mientras que, las opciones Casi Nunca y Casi Siempre cada una con el 18.37% (27 Aliados Comerciales) siguieron en el orden de escogencia por parte de los encuestados.

Llama la atención que apenas el 8.84% de los Aliados Comerciales (13 de ellos) señaló que Siempre el Comité Paritario ha sido relevante para mejorar el nivel de información sobre los temas primordiales del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Es significativo señalar que el Comité Paritario de Administración del Condominio está constituido en partes iguales por miembros de los Aliados Comerciales y del Grupo Mantex Metrópolis, en ese sentido los vacíos de información que perciben los Aliados Comerciales no eximen a la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia de su responsabilidad en mantener informada oportunamente a todos los miembros de la comunidad.

A continuación en el Gráfico 42 se observan los resultados obtenidos para el ítem en referencia:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 42: La existencia del Comité Paritario ha sido relevante para mejorar el nivel de información sobre los temas del Centro Comercial.

Dimensión Recursos Disponibles (D4), Indicador Uso eficiente de recursos (I9):

Ítem No. 13: ¿Considera Ud. que la información suministrada por la Administradora del Centro Comercial satisface sus expectativas en cuanto a la frecuencia y calidad de los contenidos comunicados?

Cuadro 52: Satisfacción de expectativas de los Aliados Comerciales en cuanto a frecuencia y calidad de los contenidos comunicados por el Centro Comercial.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	21	14,19%
Casi Siempre	47	31,76%
A Veces	53	35,81%
Casi Nunca	22	14,86%
Nunca	5	3,38%

Fuente: Elaboración Propia

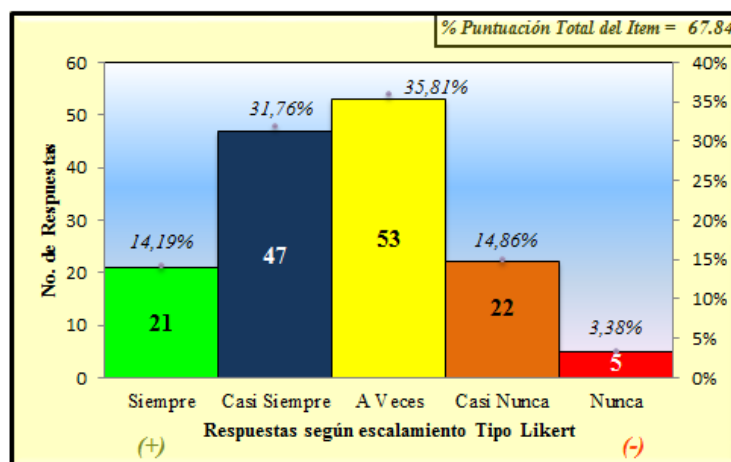
Los Aliados Comerciales indicaron estar satisfechos en el orden del 67.84% con la frecuencia y calidad de los contenidos que le son comunicados desde la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Para un total de 53 Aliados Comerciales (35.81% de la muestra), sólo A Veces se está satisfecho con la frecuencia y calidad de los contenidos comunicados desde el Centro

Comercial. Por su parte, el 31.76% de los encuestados (47 Aliados Comerciales) señaló estar Casi Siempre satisfecho con la frecuencia y calidad de los contenidos comunicados.

Por otro lado y en proporciones casi iguales, se expresaron los Aliados Comerciales que consideraron que Casi Nunca y Siempre se encuentran satisfechos con el manejo que la Gerencia del Centro Comercial hace al respecto, cada uno de estos grupos contó con el apoyo de 22 y 21 Aliados Comerciales respectivamente (equivalentes a 14.86% y 14.19%).

Seguidamente se muestra el Gráfico 43 con los resultados antes mencionados:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 43: Satisfacción de expectativas de los Aliados Comerciales en cuanto a frecuencia y calidad de los contenidos comunicados por el Centro Comercial.

Ítem No. 14: ¿En su opinión, las reuniones de trabajo con personal de la Administradora del Centro Comercial son efectivas, ya que cumplen con su objetivo, agenda a tratar, duración, acuerdos y seguimiento de compromisos?

Cuadro 53: Efectividad de las reuniones de trabajo con personal de la Administradora del Centro Comercial.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	18	12,24%
Casi Siempre	50	34,01%
A Veces	46	31,29%
Casi Nunca	25	17,01%
Nunca	8	5,44%

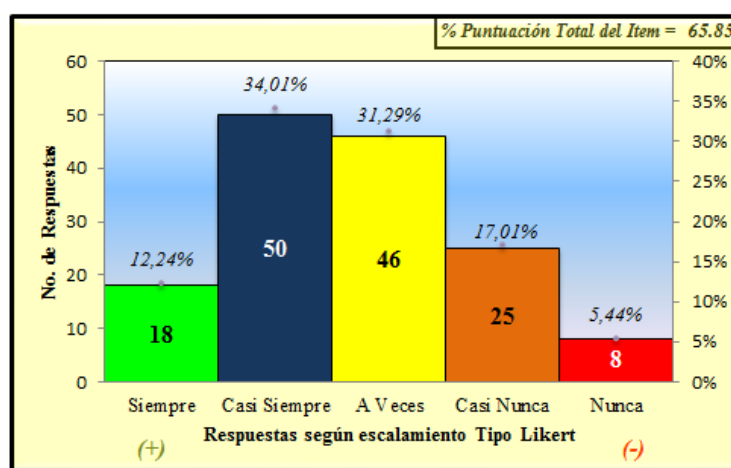
Fuente: Elaboración Propia

En la opinión de los Aliados Comerciales la efectividad de las reuniones de trabajo con el personal de la Administradora del Centro Comercial Metrópolis Valencia alcanzan un

desempeño del 65.85%. El resultado citado se sustenta en la opinión de 50 Aliados Comerciales (34.01%), para los cuales Casi Siempre las reuniones de trabajo entre las partes resultan efectivas.

Una apreciación no tan favorable en cuanto a la utilidad de este tipo de actividad, fue expresada por algo más de la mitad de los encuestados: 31.29% (46 Aliados Comerciales) señaló que A Veces las reuniones de trabajo resultan efectivas, 17.01% (25 encuestados) que Casi Nunca resultan efectivas y 5.44% (8 Aliados Comerciales) que opinó que Nunca lo son.

En el Gráfico 44 puede observarse el patrón seguido por las respuestas para este ítem del cuestionario:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 44: Efectividad de las reuniones de trabajo con personal de la Administradora del Centro Comercial.

Dimensión Organización del Trabajo (D5), Indicador Cantidad, Calidad y Disponibilidad de la Información (I10):

Ítem No. 15: ¿Cuándo requiere gestionar permisos de trabajo, el ingreso o retiro de bienes, materiales y/o personas durante el horario no operativo al público, percibe Ud. dificultades en la coordinación de actividades entre las diferentes unidades de la Administradora del Centro Comercial?

Cuadro 54: Percibe Ud. dificultades en la coordinación entre las diversas unidades de la Administradora del Centro Comercial en la atención de sus solicitudes.

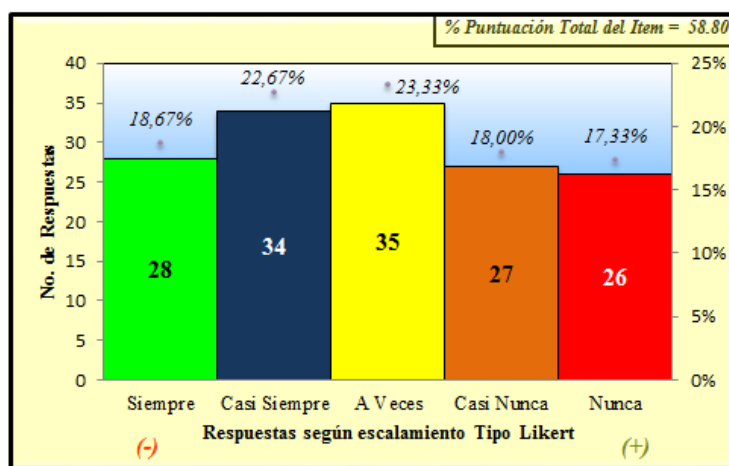
Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	28	18,67%
Casi Siempre	34	22,67%
A Veces	35	23,33%
Casi Nunca	27	18,00%
Nunca	26	17,33%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la percepción de los Aliados Comerciales existen evidentes problemas de coordinación entre las diversas unidades del Centro Comercial Metrópolis Valencia al momento de atender sus requerimientos, por lo cual el tema alcanzó una valoración del 58.80%. Al ser aplicado el cuestionario la respuesta que predominó entre los encuestados fue la categoría A Veces con el 23.33%, lo cual representa que 35 Aliados Comerciales se decidieron por esta opción.

La segunda categoría en orden de preferencia por parte de los Aliados Comerciales resultó Casi Siempre con un 22.67% (34 Aliados Comerciales); mientras que, la opción Casi Siempre con el 18.67% (28 encuestados) resultó ser la tercera en orden de preferencia.

Las opiniones más favorables con respecto al tema sumaron el 35.33%, 27 Aliados Comerciales que optaron por la categoría Casi Nunca y otros 26 que escogieron la opción Nunca. En el Gráfico 45 se observan los resultados alcanzados para esta pregunta del cuestionario:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 45: Percibe Ud. dificultades en la coordinación entre las diversas unidades de la Administradora del Centro Comercial en la atención de sus solicitudes.

Dimensión Relaciones Interpersonales (D6), Indicador Estilo de Liderazgo (I11):

Ítem No. 16: ¿Estima Ud. que el estilo de liderazgo puesto de manifiesto desde la Gerencia del Centro Comercial, favorece una comunicación franca y abierta con el Aliado Comercial?

Cuadro 55: Favorece el Estilo de Liderazgo de la Gerencia del Centro Comercial una comunicación franca y abierta.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	25	16,89%
Casi Siempre	50	33,78%
A Veces	44	29,73%
Casi Nunca	24	16,22%
Nunca	5	3,38%

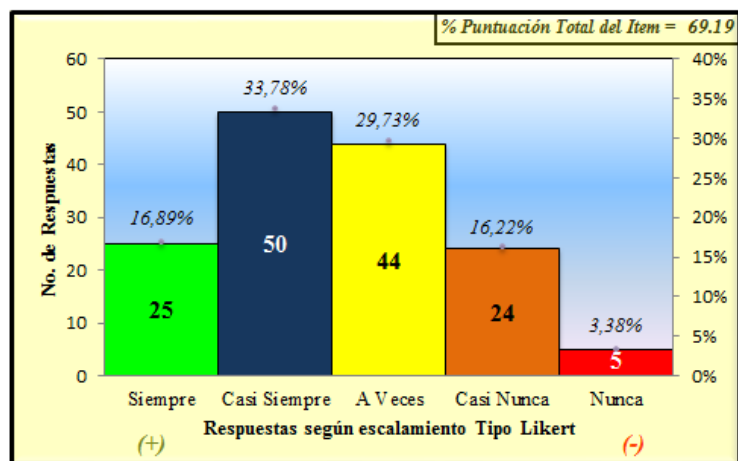
Fuente: Elaboración Propia

Los Aliados Comerciales estimaron que el estilo de liderazgo puesto en práctica desde la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia favorece una comunicación franca y abierta en un 69.19%.

Casi la mitad de los encuestados (50.67%) tiene una opinión favorable al estilo de liderazgo de la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia y como éste favorece una comunicación franca y abierta. En ese sentido opinaron 50 Aliados Comerciales que seleccionaron la categoría Casi Siempre (33.78%) y otros 25 encuestados que escogieron la opción Siempre (16.89%). Por otra parte, para el 29.73% de los encuestados (44 Aliados Comerciales) A Veces el estilo de liderazgo de la Gerencia del Centro Comercial impulsa la práctica de una comunicación franca y abierta entre las partes.

Casi un quinta parte de los encuestados indicó su percepción no favorable sobre cómo el estilo de liderazgo de la Gerencia del Centro Comercial repercute en la comunicación con los Aliados Comerciales, así el 16.22% de los encuestados (24 de ellos) seleccionó la opción Casi Nunca y el 3.38% restante (5 Aliados Comerciales) se decantó por la categoría Nunca.

En el Gráfico 46 que a continuación se presenta se pueden observar los resultados en términos absolutos y porcentuales alcanzados por cada una de las categorías del ítem considerado:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 46: Favorece el Estilo de Liderazgo de la Gerencia del Centro Comercial una comunicación franca y abierta.

Dimensión Semántica (D7), Indicador Capacidad Comunicacional (I12):

Ítem No. 17: ¿Considera Ud. que los diferentes mensajes emitidos por el personal de la Administradora del Centro Comercial se caracterizan por hacer un uso claro y preciso del lenguaje, lo cual no da lugar a dudas para su interpretación?

Cuadro 56: Uso claro y preciso del lenguaje en los mensajes emitidos por el personal del Centro Comercial.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	42	28,38%
Casi Siempre	46	31,08%
A Veces	48	32,43%
Casi Nunca	9	6,08%
Nunca	3	2,03%

Fuente: Elaboración Propia

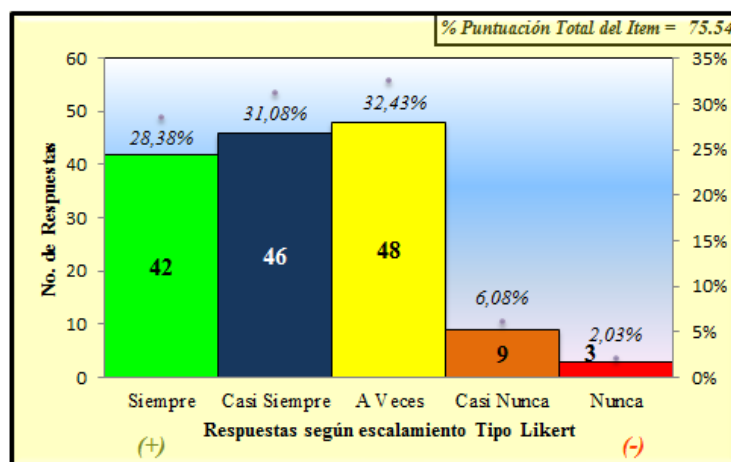
El empleo de un lenguaje claro y preciso en los mensajes emitidos por el personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia ha resultado el ítem mejor valorado por los Aliados Comerciales, alcanzado un desempeño del 75.54%.

El resultado anterior es consecuencia de la selección por parte de los Aliados Comerciales de la opción A Veces en 48 oportunidades, lo cual equivale al 32.43% de la muestra. La segunda categoría en orden de importancia escogida por los encuestados (46 Aliados Comerciales) resultó ser la opción Casi Siempre para un 31.08%.; mientras que, la

tercera selección en orden de preferencia resulto ser la alternativa Siempre con el 28.38% (42 encuestados). Las respuestas no favorables sobre el tema considerado (opciones Casi Nunca o Nunca) no sobrepasaron el 10% de las respuestas registradas.

Estos resultados se sustentan en los esfuerzos comunicacionales a cargo de la Coordinación de Comunicaciones Corporativas y de la Coordinación de Atención al Aliado Comercial que reporta a la Gerencia General del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

A continuación en el Gráfico 47 los resultados anteriormente señalados:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 47: Uso claro y preciso del lenguaje en los mensajes emitidos por el personal del Centro Comercial.

Dimensión Manejo del Cambio Organizacional (D8), Indicador Acciones para impulsar el Cambio Organizacional (I13):

Ítem No. 18: ¿Cuándo plantea ante la Gerencia del Centro Comercial la necesidad de mejorar, cambiar o innovar en algún proceso administrativo u operativo, percibe Ud. en esa instancia la disposición para escuchar y evaluar su propuesta?

Cuadro 57: Disposición de la Gerencia del Centro Comercial para escuchar y evaluar sus propuestas de mejora, cambio o innovación en los procesos.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	32	21,62%
Casi Siempre	37	25,00%
A Veces	43	29,05%
Casi Nunca	26	17,57%
Nunca	10	6,76%

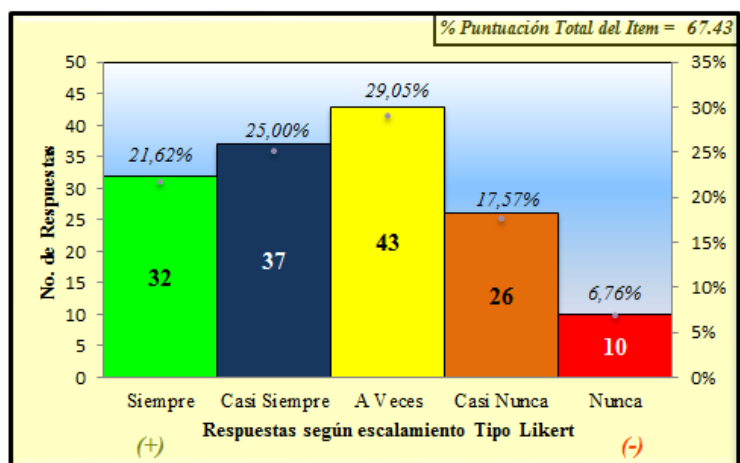
Fuente: Elaboración Propia

Para los Aliados Comerciales la Gerencia del Centro Comercial muestra una disposición para escuchar y evaluar sus propuestas de cambio en el orden del 67.43%.

La categoría A Veces con el 29.05% de las respuestas (43 Aliados Comerciales) es el dato que más se repite a nivel de los encuestados. Le sigue la opción Casi Siempre, seleccionada por 37 Aliados Comerciales (25%). En tercer orden de importancia se ubicó la alternativa Siempre, con un resultado próximo a la quinta parte de los encuestados (21.62%).

Si bien los resultados obtenidos para el ítem No. 18 demuestran que los Aliados Comerciales perciben que la Gerencia del Centro Comercial tiene una disposición para escuchar y evaluar sus propuestas vinculadas con temas del cambio organizacional, los mismos no pueden considerarse del todo satisfactorio por cuanto casi una cuarta parte de los encuestados (24.33%) consideró que sus aportes Casi Nunca o Nunca son tomados en cuenta.

En el Gráfico 48 se observan los resultados obtenidos por cada una de las posibles opciones de respuesta:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 48: Disposición de la Gerencia del Centro Comercial para escuchar y evaluar sus propuestas de mejora, cambio o innovación en los procesos.

Ítem No. 19: ¿Ante de la puesta en funcionamiento de mejoras en el servicio o cambios organizacionales significativos, la Administradora del Centro Comercial realiza una difusión oportuna y completa de los mismos a los Aliados Comerciales a objeto de considerar su posible impacto sobre éstos y los visitantes?

Cuadro 58: Realiza la Administradora del Centro Comercial una difusión oportuna y completa de las mejoras o cambios antes de su puesta en funcionamiento.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	17	11,41%
Casi Siempre	46	30,87%
A Veces	45	30,20%
Casi Nunca	26	17,45%
Nunca	15	10,07%

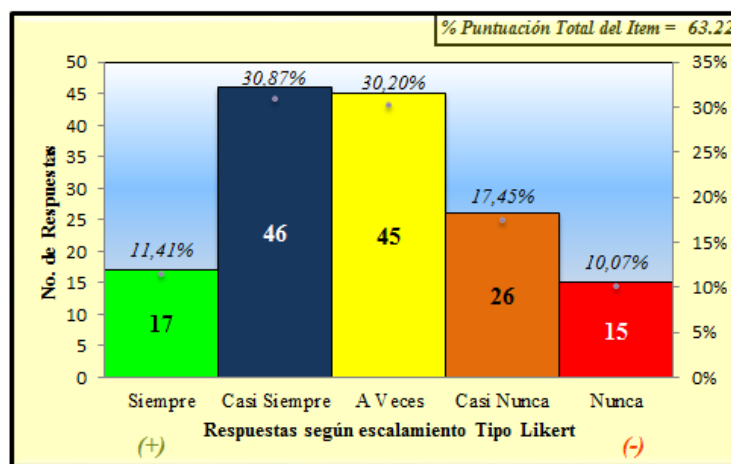
Fuente: Elaboración Propia

Los Aliados Comerciales ponderaron en un 63.22% el manejo comunicacional que desde la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia se efectúa previo a la puesta en funcionamiento de mejoras o cambios organizacionales en el Centro Comercial.

Para 46 de los Aliados Comerciales encuestados (30.87%), Casi Siempre desde la Administradora del Centro Comercial se les notifica de manera completa y oportuna antes que sean implementados cambios organizacionales. Por su parte otro grupo significativo de Aliados Comerciales (45 en total), que representó el 30.20% de los encuestados, señaló que A Veces le son comunicados los cambios organizacionales previo a su puesta en práctica.

Contrario a los grupos anteriores, se manifestaron 26 Aliados Comerciales (17.45% de la muestra) para los cuales la comunicación de las acciones de cambio organizacional que adelanta el Centro Comercial Casi Nunca tienen lugar antes de su puesta en práctica.

En el Gráfico 49 se muestran los resultados antes indicados:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 49: Realiza la Administradora del Centro Comercial una difusión oportuna y completa de las mejoras o cambios antes de su puesta en funcionamiento.

Ítem No. 20: ¿Considera Ud. que desde la Administradora del Centro Comercial se tiene una actitud proactiva hacia los procesos de cambio, buscando permanentemente formas innovadoras de hacer las cosas que se traduzcan en ventajas competitivas para el Centro Comercial?

Cuadro 59: Tiene la Administradora del Centro Comercial una Actitud proactiva hacia formas innovadoras de hacer las cosas.

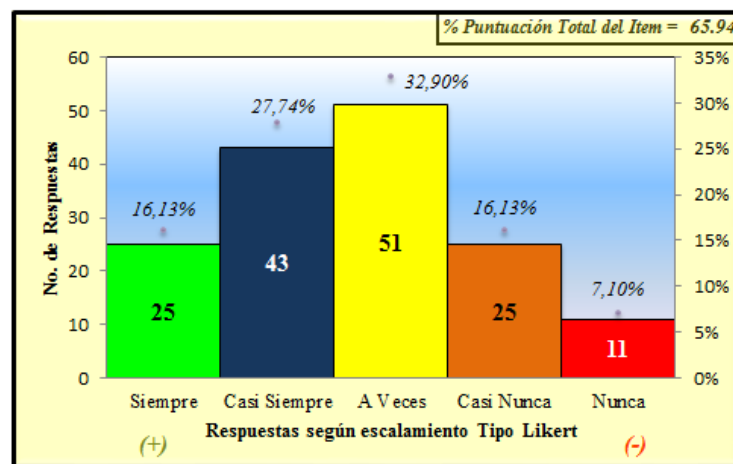
Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	25	16,13%
Casi Siempre	43	27,74%
A Veces	51	32,90%
Casi Nunca	25	16,13%
Nunca	11	7,10%

Fuente: Elaboración Propia

Para los Aliados Comerciales la disposición de la Administradora del Centro Comercial hacia formas innovadoras de hacer las cosas fue evaluada en el orden del 65.94%.

Para el 32.90% de los encuestados (51 Aliados Comerciales), sólo A Veces es percibida una actitud proactiva hacia formas innovadoras de hacer las cosas. En cambio para un segundo grupo de Aliados Comerciales, equivalente al 27.74% de los encuestados (43 de ellos), resulta más notorio la disposición que muestra la Administración del Centro Comercial y señalaron que Casi Siempre ésta tiene una actitud proactiva hacia la innovación.

El tercer lugar en las preferencia, tal como se aprecia en el Gráfico 50, lo ocuparon las categorías Siempre y Casi Nunca con un 16,13 % (25 Aliados Comerciales para cada una).



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 50: Tiene la Administradora del Centro Comercial una actitud proactiva hacia formas innovadoras de hacer las cosas.

Dimensión Estrategia Comunicacional (D9), Indicador Acciones Planificadas en Materia Comunicacional (I14):

Ítem No. 21: ¿De acuerdo a su percepción, la estrategia comunicacional llevada por la Gerencia del Centro Comercial se corresponde con un proceso de Planificación Estratégica?

Cuadro 60: La Estrategia Comunicacional llevada por la Gerencia del Centro Comercial se corresponde con un proceso de Planificación Estratégica.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	25	16,23%
Casi Siempre	44	28,57%
A Veces	52	33,77%
Casi Nunca	20	12,99%
Nunca	13	8,44%

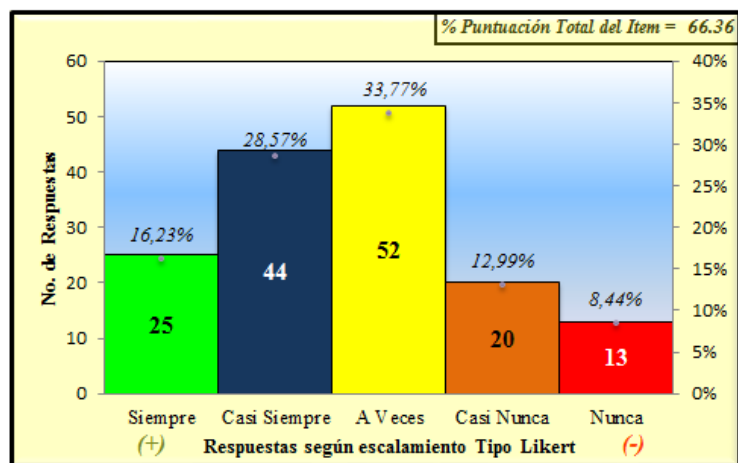
Fuente: Elaboración Propia

Los Aliados Comerciales estimaron en un 66.36% que la Estrategia Comunicacional puesta en práctica por la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia se rige por los lineamientos de la Planificación Estratégica.

La categoría A Veces con el 33.77% (52 Aliados Comerciales) se constituyó en la principal selección de los encuestados al momento de responder este  tem. En segundo orden de preferencia (con el 28.57%), se manifestaron 44 Aliados Comerciales quienes consideraron que Casi Siempre la Estrategia Comunicacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia se corresponde con un proceso de Planificación Estratégica.

Por su parte la opción Siempre, con el 16.23%, y representada por la opinión de 25 encuestados, resultó ser la tercera en escogencia por los Aliados Comerciales. En cambio las opiniones que tendieron menos a vincular a la Estrategia Comunicacional con un proceso de Planificación Estratégica se aproximaron a la quinta parte de los encuestados (21.43%), discriminados en la opción Casi Nunca (20 Aliados Comerciales que representaron el 12.99% y la alternativa Nunca (13 encuestados que representaron el 8.44% de la muestra).

En el Gráfico 51, que se presenta en la siguiente página, se pueden observar los resultados en términos absolutos y porcentuales alcanzados por cada una de las categorías del ítem en cuestión:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 51: La Estrategia Comunicacional llevada por la Gerencia del Centro Comercial se corresponde con un proceso de Planificación Estratégica.

Dimensión Auditoría de la Comunicación Organizacional (D10), Indicador Efectividad del Proceso Comunicacional (I15):

Ítem No. 22: ¿Estima Ud. que la Gerencia del Centro Comercial ha realizado una difusión amplia del Reglamento Interno, a objeto de facilitar las actividades relacionadas con las operaciones del Aliado Comercial?

Cuadro 61: Ha realizado la Gerencia del Centro Comercial una difusión amplia del Reglamento Interno a los Aliados Comerciales.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	27	17,42%
Casi Siempre	51	32,90%
A Veces	43	27,74%
Casi Nunca	21	13,55%
Nunca	13	8,39%

Fuente: Elaboración Propia

Con relación a esta temática, las respuestas de los Aliados Comerciales ubican el nivel de satisfacción en el orden del 67.48%.

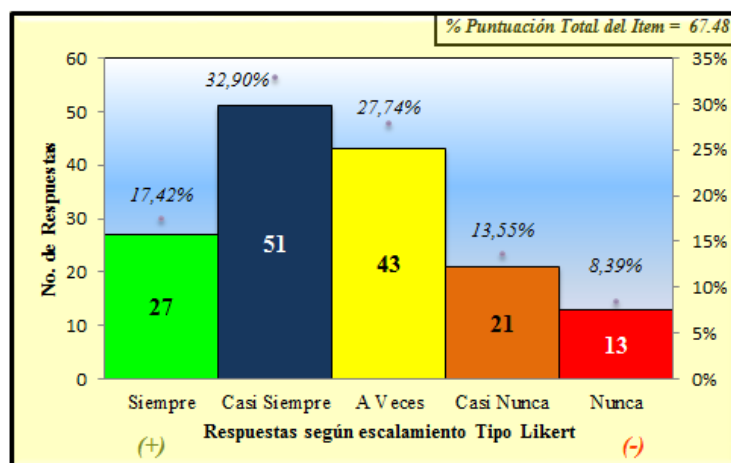
Un poco más de la mitad de los encuestados (50.32%) tiene una apreciación favorable en cuanto a la difusión del Reglamento Interno del Centro Comercial realizado fundamentalmente por la Coordinación de Atención al Aliado Comercial. El porcentaje antes señalado se divide en las opciones Casi Siempre con el 32.90% (51 encuestados) y Siempre con el 17.42% (27 encuestados).

Por su parte, para 43 Aliados Comerciales (27.47%) no resultó tan claro lo de difusión amplia del Reglamento Interno, decantándose por tal motivo por la opción A Veces.

Finalmente, casi un quinta parte de los encuestados (21.94%) consideró que los esfuerzos llevados a cabo para lograr una difusión amplia del reglamento Interno del Centro Comercial Metrópolis Valencia no han sido suficientes, optando en sus respuestas por las alternativas Casi Nunca 13.55% (21 Aliados Comerciales) y Nunca 8.39% (13 encuestados).

Una de las mayores dificultades que debe enfrentar la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia a los fines de alcanzar una mayor divulgación del Reglamento Interno, guarda relación con la rotación del personal en las tiendas (específicamente los Encargados de Tienda) y en el hecho que el material en referencia se encuentra disponible para su consulta en formato digital en una dirección web.

Los resultados señalados en los párrafos anteriores pueden ser apreciados a continuación en el Gráfico 52:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 52: Ha realizado la Gerencia del Centro Comercial una difusión amplia del Reglamento Interno a los Aliados Comerciales.

Ítem No. 23: ¿Conoce Ud. los objetivos que anualmente establece la Gerencia del Centro Comercial en materia de mantenimiento y conservación de su infraestructura, seguridad, afluencia de visitantes, campañas de mercadeo, entre otros temas?

Cuadro 62: Conocimiento de los objetivos anuales de la Gerencia del Centro Comercial en temas como Mantenimiento Infraestructura, Seguridad, entre otros.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	13	8,55%
Casi Siempre	33	21,71%
A Veces	39	25,66%
Casi Nunca	38	25,00%
Nunca	29	19,08%

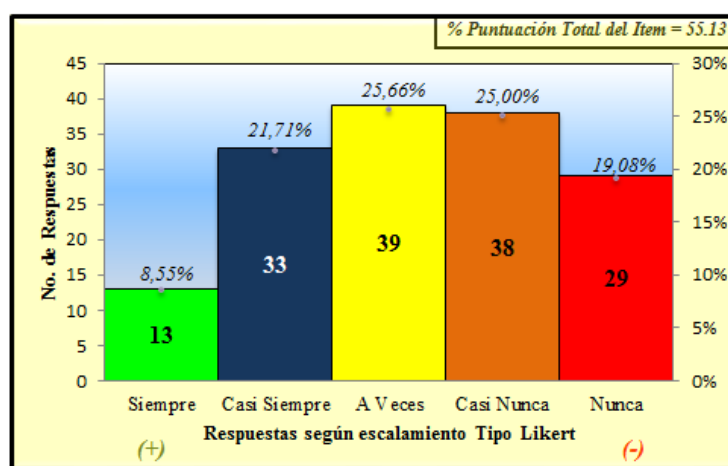
Fuente: Elaboración Propia

Para la opinión de los Aliados Comerciales ha habido deficiencias en la comunicación de estos temas, por la cual la valoración al respecto alcanzó apenas el 55.13%.

El 25.66% de los Aliados Comerciales encuestados (un total de 39) señaló que A Veces tiene conocimiento de los objetivos anuales establecidos en los temas considerados.

Un segundo grupo, equivalente al 25% de los Aliados Comerciales, indicó que Casi Nunca tiene conocimiento sobre la temática planteada en la pregunta. En cambio el siguiente grupo en orden de importancia, equivalente al 21.71% de los encuestados, manifestó que Casi Siempre tiene conocimiento sobre los objetivos que anualmente se establece para estos temas. Finalmente, es importante comentar que casi una quinta parte de los encuestados (19.08% representado por 29 Aliados Comerciales) especificó que Nunca tiene conocimiento sobre los objetivos que anualmente establece la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis en materias como Mantenimiento, Seguridad, entre otros temas tan importantes.

A continuación en el Gráfico 53 se muestran los resultados alcanzados para este ítem:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 53: Conocimiento de los objetivos anuales de la Gerencia del Centro Comercial en temas como Mantenimiento Infraestructura, Seguridad, entre otros.

Ítem No. 24: ¿Estima Ud. que el contenido del Plan Anual de Mercadeo del Centro Comercial le es suficientemente divulgado, permitiéndole elaborar estrategias que redunden en el incremento de la rentabilidad de su negocio?

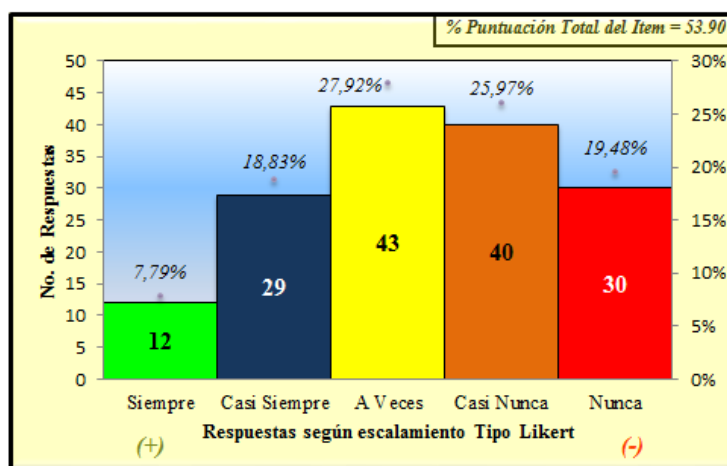
Cuadro 63: Ha sido suficientemente divulgado el contenido del Plan Anual de Mercadeo permitiéndole elaborar estrategias en pro de su negocio.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	12	7,79%
Casi Siempre	29	18,83%
A Veces	43	27,92%
Casi Nunca	40	25,97%
Nunca	30	19,48%

Fuente: Elaboración Propia

Otro tema que no resultó favorecido en la opinión de los Aliados Comerciales fue la divulgación que ha efectuado la Gerencia General del Centro Comercial Metrópolis Valencia sobre el alcance del Plan Anual de Mercadeo, alcanzando una valoración del 53.90%.

El 27.92% de los Aliados Comerciales (43 encuestados) señalaron que A Veces el contenido del Plan Anual de Mercadeo le ha sido divulgado. Luego siguen aquellos Aliados Comerciales que señalaron que Casi Nunca le han sido divulgados los aspectos del Plan Anual de Mercadeo (25.97% equivalente a 40 encuestados) y Nunca (19.48% correspondiente a 30 Aliados Comerciales). Finalmente, un poco más de la cuarta parte de los Aliados Comerciales encuestados (26.62%) indicó que dicho Plan le había sido divulgado, este porcentaje lo integran aquellos que opinaron Siempre (7.78%) y Casi Siempre (18,83%).



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 54: Ha sido suficientemente divulgado el contenido del Plan Anual de Mercadeo permitiéndole elaborar estrategias en pro de su negocio.

Ítem No. 25: ¿Con qué frecuencia se encuentra Ud. satisfecho con el nivel de desempeño alcanzado por la Comunicación Externa de la Administradora del Centro Comercial Metrópolis Valencia?

Cuadro 64: Con qué frecuencia se encuentra satisfecho con el desempeño de la Comunicación Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Respuestas (Escala Likert)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Relativa
Siempre	14	9,33%
Casi Siempre	47	31,33%
A Veces	48	32,00%
Casi Nunca	30	20,00%
Nunca	11	7,33%

Fuente: Elaboración Propia

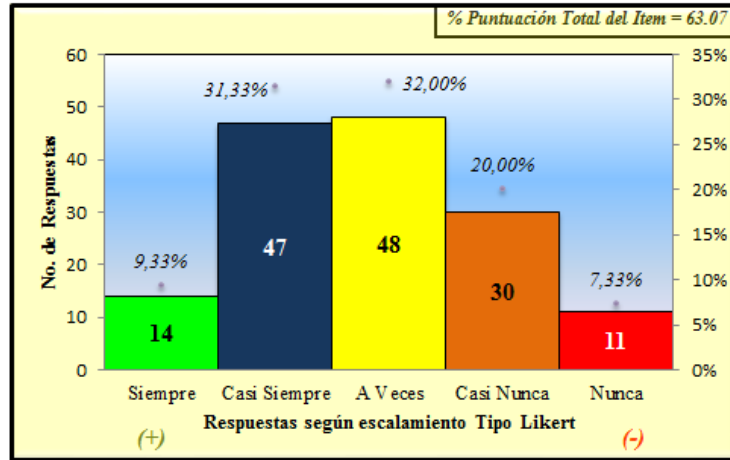
La pregunta de cierre del cuestionario aplicado al Público Externo se diseñó con el propósito de conocer en términos generales el grado de satisfacción de los Aliados Comerciales con el manejo que ha realizado la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia sobre el tema comunicacional. A continuación se presentan los resultados:

El 40.66% de los Aliados Comerciales (51 de ellos) manifestó estar Siempre (9.33%) o Casi Siempre (31.33%) satisfecho con el desempeño alcanzado por la Comunicación Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Por otra parte, 32% de los encuestados (48 Aliados Comerciales) indicó estar satisfecho A Veces; mientras que, un 27.33% expresó su menor satisfacción con el desempeño hasta ahora alcanzado en lo inherente a la Comunicación Externa del Centro Comercial (20% se decidió por la opción Casi Nunca y el 7.33% restante por la alternativa Nunca). Es importante también mencionar que 5 encuestados obviaron contestar esta pregunta,

Los resultados alcanzados señalan que existen significativas oportunidades de mejora en el manejo de la Comunicación Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia, las cuales pueden ser alineadas adecuadamente con los Objetivos Estratégicos del Centro Comercial a través del diseño de un Plan Estratégico Comunicacional.

En el Gráfico 55, que se muestra en la siguiente página, se pueden observar los resultados en términos absolutos y porcentuales alcanzados por cada una de las categorías del ítem considerado:



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 55: Con qué frecuencia se encuentra satisfecho con el desempeño de la Comunicación Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

4.1.3 Factores Internos y Externos que afectan la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia:

Luego de haberse realizado el diagnóstico de la situación de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial e identificadas las barreras que dificultan los procesos de Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, de acuerdo con lo previsto en los objetivos específicos de la investigación, se procedió a determinar aquellos Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y Externos (Oportunidades y Amenazas) que han repercutido en la Comunicación Organizacional en este centro de trabajo.

Para señalar los factores antes citados, se utilizó una Matriz DOFA, la cual sirvió como punto de partida para la posterior formulación de las estrategias que constituyeron el Plan Estratégico Comunicacional que se presenta como resultado de esta investigación.

En el Cuadro 65 que se presenta a continuación, se indican los factores que fueron considerados producto de la observación de la realidad organizacional, de la revisión de la documentación existente; así como también, con la vinculación de los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios a los Trabajadores y Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Cuadro 65: Matriz DOFA (Factores Internos y Externos que afectan la Comunicación Organizacional).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Reglamento Interno del Centro Comercial y Normativa para Remodelación y Adecuación de locales comerciales.	D1: Falta de claridad en la Estrategia Organizacional.
F2: Proyección de Imagen como Centro Comercial Socialmente Responsable.	D2: Poca alineación de la Estrategia Comunicacional con la Organizacional.
F3: Presupuesto Anual para Campañas y Eventos.	D3: Escasa difusión de los Elementos de la Cultura Organizacional: Visión, Misión y Valores.
F4: Presencia en las Redes Sociales (liderazgo en los Centros Comerciales de la Región Central).	D4: Desactualización de los elementos de la Cultura Organizacional (vigentes desde el año 2012) y Estructuras Organizativas.
F5: Diversidad en los Canales de Comunicación utilizados.	D5: Poco desarrollo de la Identidad Corporativa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el diseño de nuevas aplicaciones.	A1: Ocurrencia de eventos en el entorno que afectan la operatividad del Centro Comercial.
O2: Desarrollo de la gestión comunicacional del Comité Paritario de Administración del Condominio.	A2: Percepción del Centro Comercial como inseguro.
O3: Relaciones con la Cámara Venezolana de Centros Comerciales (CAVECECO).	A3: Eventos que pueden generar crisis en las redes sociales.
O4: Asesoría Técnica a los Aliados Comerciales en áreas de mercadeo, vitrinismo y atención al cliente.	A4: Poca disponibilidad en el mercado laboral de personal especializado en el negocio de Centros Comerciales.
O5: Incremento del % de participación de los Aliados Comerciales en el patrocinio de los eventos del Centro Comercial.	A5: Insatisfacción de los Aliados Comerciales ante la calidad de servicio.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 65 (cont.): Matriz DOFA (Factores Internos y Externos que afectan la Comunicación Organizacional).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F6: Presencia en los medios tradicionales de comunicación social (Plan de Medios).	D6: Escasa divulgación de los Objetivos Estratégicos al personal.
F7: Sistema CRM para la atención de requerimientos de los Aliados Comerciales.	D7: Ubicación del área de Comunicaciones Corporativas en la estructura organizacional (enfoque hacia el Mercadeo y Relaciones Públicas).
F8: Uso de lenguaje claro y preciso en la Comunicación Externa.	D8: Deficiencias en la divulgación de los Objetivos Operativos del Centro Comercial y el Plan Anual de Mercadeo a los Aliados Comerciales.
F9: Percepción de comunicación franca y abierta por parte de los Aliados Comerciales.	D9: Centralización en la toma de decisiones en la sede corporativa.
F10: Soporte Corporativo en el área de Tecnología e Información, Mejora Continua y Mercadeo.	D10: Altos índices de rotación del personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O6: Creación de mecanismos de participación para los Aliados Comerciales.	A6: Alta incertidumbre por deterioro de las condiciones políticas, económicas y sociales del país.
O7: Disponibilidad de información sobre patrones de consumo al servicio de la gestión de Aliados Comerciales.	A7: Poca identificación del personal de los Aliados Comerciales con el Centro Comercial.
O8: Contacto con potenciales Aliados comerciales de interés para el Centro comercial.	A8: Conflictividad con Aliados comerciales producto de incumplimiento de condiciones contractuales.
O9: Incursión en nuevos negocios (Proyecto Hotel como ampliación del Centro Comercial).	A9: Otros cambios en el entorno.
O10: Alcanzar la reputación de un gran lugar para trabajar (Great Place to Work).	A10: Nuevas Leyes / Reglamentos que impacten al Sector de los Centros Comerciales.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 65 (cont.): Matriz DOFA (Factores Internos y Externos que afectan la Comunicación Organizacional).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F11: Monitoreo continuo de las redes sociales (servicio contratado de Community Manager).	D11: Deficiente Comunicación Interna y Externa ante los procesos de Cambio Organizacional.
F12: Diseño de sistema de fidelización para visitantes.	D12: Baja identificación del personal supervisorio con la Organización.
F13: Contratación periódica de estudios de mercado (hábitos de consumo, mercado laboral, entre otros).	D13: Insuficientes mecanismos formales para la participación del personal.
F14: Contrato de servicio con Estudio de Diseño y Publicidad Exterior.	D14: Subutilización de las herramientas de tecnología de información existentes.
F15: Intranet Corporativa	D15: Estilo de liderazgo no favorece el trabajo en equipo y la comunicación entre el personal de diferentes unidades.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O11: Disponibilidad de Profesionales especializados en Planificación Estratégica en el Mercado Laboral.	A11: Posicionamiento de nuevos Competidores (Nuevos Centros Comerciales) y/o fortalecimiento de los existentes (ampliación de la superficie bruta alquilable).
O12: Experiencias de otros Centros Comerciales del Grupo Mantex.	
O13: Inducción a los nuevos Aliados Comerciales.	

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 65 (cont.): Matriz DOFA (Factores Internos y Externos que afectan la Comunicación Organizacional).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F16: Infraestructura propia para la realización de eventos.	D16: Deficiencias en la atención y seguimiento de los requerimientos de los Aliados Comerciales
F17: Relaciones Públicas con instituciones de los gobiernos Municipal y Estatal.	D17: Controles del proceso comunicacional en el Ciclo de Ingresos del negocios (Comercial - Legal - Facturación - Cuentas por Cobrar).
F18: Cooperación con los organismos de Seguridad Pública del Estado.	D18: Limitado alcance del Programa de Inducción del Personal.
	D19: Escasa retroalimentación a Clientes Internos y Aliados Comerciales.
	D20: Barreras Semánticas en la Comunicación Descendente.
	D21: Baja efectividad de las reuniones de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

La Matriz DOFA mostrada en el Cuadro 65 permitió plasmar una perspectiva general de la situación estratégica de la Organización. No obstante, dentro de este análisis resultó necesario el determinar en qué medida la Organización lograba alcanzar un equilibrio o ajuste entre sus capacidades internas y su situación de carácter externo.

Estimando lo anterior, se recurrió a la consulta de un grupo de los Gerentes de la Organización con el propósito de priorizar los diferentes Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y Factores Externos (Oportunidades y Amenazas) considerados en la Matriz DOFA previamente mostrada. De esta actividad resultaron seleccionados los diez (10) factores que este grupo juzgó como los más relevantes para cada una de las categorías en estudio (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

Por otra parte, dentro de cada categoría considerada se le asignó un peso o ponderación a cada factor de acuerdo al grado de impacto de cada uno de ellos. La sumatoria de las ponderaciones asignadas se efectuó sobre una base del 100%.

A partir de lo señalado en los párrafos previos, se procedió a construir dos matrices. La primera de ellas, denominada Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) aplicable para el Análisis Interno de la Organización; y la segunda, llamada Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) relacionada con su entorno.

Para cada una de las matrices mencionadas, los Gerentes consultados realizaron una calificación de cada factor utilizando una escala del 1 al 10, siendo 10 el valor aplicable cuando una fortaleza u oportunidad encontraba su mejor escenario, o cuando una debilidad o amenaza representaba el peor escenario posible para la Organización. A partir de las calificaciones individuales realizadas por cada Gerente (cuyo nombre se decidió mantener bajo anonimato), se calculó la calificación promedio del grupo. Posteriormente, la calificación promedio del grupo para cada uno de los factores fue multiplicada con la ponderación asignada al mismo, obteniéndose así la puntuación total para cada factor. Al final las puntuaciones finales de cada uno de los factores fueron sumadas, obteniéndose así el valor que el grupo de Gerentes consideró presente para cada una de las categorías consideradas (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

Los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se muestran seguidamente en los Cuadros 66 y 67.

Cuadro 66: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas	Ponderación x Factor	Calificaciones de los Factores por los Gerentes							Puntuación del Factor
		Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Gerente 6	Promedio	
F1: Reglamento Interno del Centro Comercial y Normativa para Remodelación y Adecuación de locales comerciales.	5%	10	5	8	8	10	8	8,17	40,83
F2: Proyección de Imagen como Centro Comercial Socialmente Responsable.	10%	8	5	6	10	4	4	6,17	61,67
F3: Presupuesto Anual para Campañas y Eventos.	15%	9	8	9	8	4	5	7,17	107,50
F4: Presencia en las Redes Sociales (liderazgo en los Centros Comerciales de la Región Central).	10%	10	5	5	6	8	4	6,33	63,33
F7: Sistema CRM para la atención de requerimientos de los Aliados Comerciales.	10%	8	8	9	7	5	8	7,50	75,00
F8: Uso de lenguaje claro y preciso en la Comunicación Externa.	10%	10	7	6	8	4	8	7,17	35,83
F10: Soporte Corporativo en el área de Tecnología e Información, Mejora Continua y Mercadeo.	10%	6	7	6	7	8	8	7,00	70,00
F16: Infraestructura propia para la realización de eventos.	10%	5	6	9	7	9	6	7,00	70,00
F17: Relaciones Públicas con instituciones de los gobiernos Municipal y Estatal.	10%	8	5	7	7	8	2	6,17	61,67
F18: Cooperación con los organismos de Seguridad Pública del Estado.	10%	8	5	9	8	9	6	7,50	75,00
SUMATORIA DE LAS PONDERACIONES:	100%	VALOR DE LAS FORTALEZAS:							660,83

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 66 (cont.): Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Debilidades	Ponderación x Factor	Calificaciones de los Factores por los Gerentes							Puntuación del Factor
		Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Gerente 6	Promedio	
D1: Falta de claridad en la Estrategia Organizacional.	15%	10	8	8	9	8	5	8,00	120,00
D2: Poca alineación de la Estrategia Comunicacional con la Organizacional.	10%	8	8	8	8	8	4	7,33	73,33
D4: Desactualización de los elementos de la Cultura Organizacional (vigentes desde el año 2012) y Estructuras Organizativas.	10%	9	9	8	8	8	2	7,33	73,33
D6: Escasa divulgación de los Objetivos Estratégicos al personal.	10%	8	9	8	9	10	2	7,67	76,67
D8: Deficiencias en la divulgación de los Objetivos Operativos del Centro Comercial y el Plan Anual de Mercadeo a los Aliados Comerciales.	10%	6	9	8	9	9	3	7,33	73,33
D10: Altos índices de rotación del personal.	10%	10	6	9	7	10	9	8,50	42,50
D11: Deficiente Comunicación Interna y Externa ante los procesos de Cambio Organizacional.	15%	8	9	8	8	8	5	7,67	115,00
D12: Baja identificación del personal supervisorio con la Organización.	5%	9	10	6	9	8	5	7,83	39,17
D17: Controles del proceso comunicacional en el Ciclo de Ingresos del negocios (Comercial - Legal - Facturación - Cuentas por Cobrar).	5%	9	10	6	8	8	6	7,83	39,17
D19: Escasa retroalimentación a Clientes Internos y Aliados Comerciales.	10%	6	10	8	7	9	7	7,83	78,33
SUMATORIA DE LAS PONDERACIONES:	100%	VALOR DE LAS DEBILIDADES:							730,83

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 67: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Oportunidades	Ponderación x Factor	Calificaciones de los Factores por los Gerentes							Puntuación del Factor
		Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Gerente 6	Promedio	
O1: Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el diseño de nuevas aplicaciones.	10%	5	5	7	7	8	6	6,33	63,33
O3: Relaciones con la Cámara Venezolana de Centros Comerciales (CAVECECO).	10%	6	5	9	6	9	3	6,33	63,33
O5: Incremento del % de participación de los Aliados Comerciales en el patrocinio de los eventos del Centro Comercial.	10%	7	5	-	6	7	1	5,20	52,00
O6: Creación de mecanismos de participación para los Aliados Comerciales.	10%	7	5	-	6	7	1	5,20	52,00
O7: Disponibilidad de información sobre patrones de consumo al servicio de la gestión de Aliados Comerciales.	10%	7	5	-	7	7	1	5,40	54,00
O8: Contacto con potenciales Aliados comerciales de interés para el Centro comercial.	10%	8	4	-	7	5	2	5,20	52,00
O9: Incursión en nuevos negocios (Proyecto Hotel como ampliación del Centro Comercial).	10%	6	7	4	5	10	4	6,00	60,00
O10: Alcanzar la reputación de un gran lugar para trabajar (Great Place to Work).	15%	10	8	3	7	4	2	5,67	85,00
O11: Disponibilidad de Profesionales especializados en Planificación Estratégica en el Mercado Laboral.	10%	10	8	6	6	4	2	6,00	60,00
O12: Experiencias de otros Centros Comerciales del Grupo Mantex.	5%	7	10	3	5	7	4	6,00	11,00
SUMATORIA DE LAS PONDERACIONES:	100%	VALOR DE LAS OPORTUNIDADES:							552,67

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 67: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Amenazas	Ponderación x Factor	Calificaciones de los Factores por los Gerentes							Puntuación del Factor
		Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Gerente 6	Promedio	
A1: Ocurrencia de eventos en el entorno que afectan la operatividad del Centro Comercial.	10%	9	10	6	8	8	8	8,17	81,67
A2: Percepción del Centro Comercial como inseguro.	15%	10	8	7	8	7	7	7,83	117,50
A3: Eventos que pueden generar crisis en las redes sociales.	5%	8	10	7	7	7	9	8,00	40,00
A4: Poca disponibilidad en el mercado laboral de personal especializado en el negocio de Centros Comerciales.	5%	5	10	4	5	9	8	6,83	34,17
A5: Insatisfacción de los Aliados Comerciales ante la calidad de servicio.	10%	4	10	5	9	9	7	7,33	73,33
A6: Alta incertidumbre por deterioro de las condiciones políticas, económicas y sociales del país.	25%	8	10	9	9	10	10	9,33	233,33
A7: Poca identificación del personal de los Aliados Comerciales con el Centro Comercial.	5%	6	10	7	6	7	7	7,17	35,83
A8: Conflictividad con Aliados comerciales producto de incumplimiento de condiciones contractuales.	10%	1	10	-	6	5	6	5,60	56,00
A9: Otros cambios en el entorno.	5%	3	-	9	2	9	4	5,40	27,00
A10: Nuevas Leyes / Reglamentos que impacten al Sector de los Centros Comerciales.	10%	3	10	-	6	8	6	6,60	66,00
SUMATORIA DE LAS PONDERACIONES:	100%	VALOR DE LAS AMENAZAS:							764,83

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de los resultados obtenidos con la elaboración de las Matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de Factores Externos (MEFE), fueron calculadas las Balanza Endógena y la Balanza Exógena. La primera resultó de la diferencia entre los valores alcanzados por las Fortalezas menos la valoración de las Debilidades; mientras que, la segunda se obtuvo al restar el valor total alcanzado por las Oportunidades menos el valor total correspondiente a las Amenazas. Los resultados anteriores son los siguientes:

Cuadro 68: Resultados de la Balanza Endógena y de la Balanza Exógena

Balanza Endógena		Balanza Exógena	
Valor Fortalezas (VF)	660,83	Valor Oportunidades (VO)	552,67
Valor Debilidades (VD)	730,83	Valor Amenazas (VA)	764,83
VF - VD	-70,00	VO - VA	-212,16

Fuente: Elaboración Propia.

Con estos resultados, se elaboró el Mapa de Diagnóstico del Centro Comercial Metrópolis Valencia, el cual situó a la Organización en el cuadrante Amenazas – Debilidades; es decir, el peor escenario posible.

De acuerdo con el escenario antes referido, al analizar el entorno las Amenazas identificadas para el Centro Comercial Metrópolis Valencia resultan mayores que las oportunidades posibles; mientras que, a lo interno de la Organización el conjunto de Debilidades detectadas superan las Fortalezas con que ésta actualmente cuenta. En la página 134 se muestra la Figura 3 que representa el Mapa de Diagnóstico al cual se ha hecho referencia.

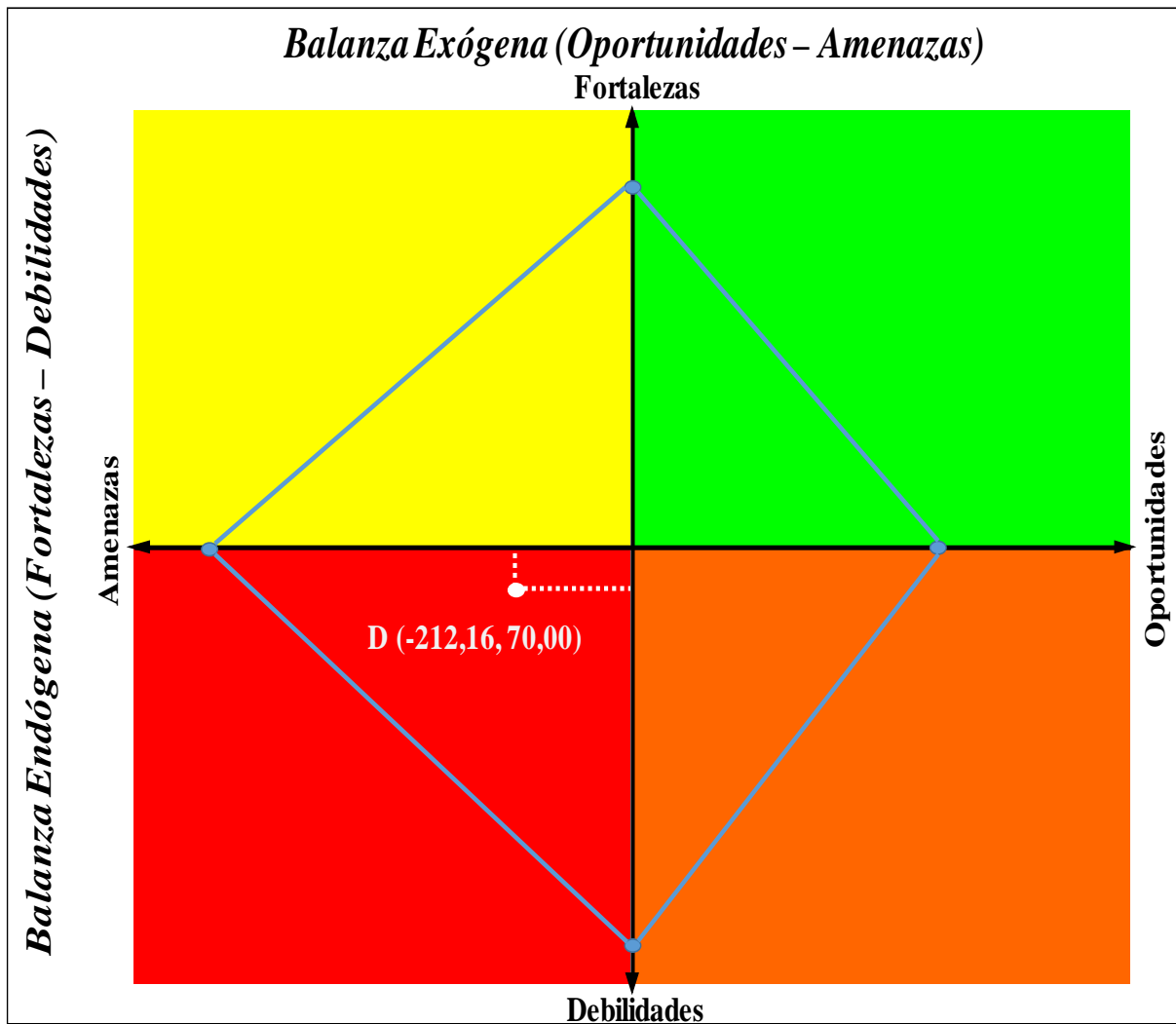


Figura 3: Mapa de Diagnóstico Centro Comercial Metrópolis Valencia
 Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

En relación al objetivo específico denominado Diagnosticar la Situación de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, las conclusiones que arroja esta investigación son las siguientes:

En el ámbito de la Comunicación Interna se logró determinar que ésta no es utilizada estratégicamente en el proceso de divulgar al personal los objetivos estratégicos del negocio, esta afirmación se evidenció en la opinión emitida por los trabajadores del Centro Comercial Metrópolis Valencia. El hecho que la Comunicación Interna no se encuentre alineada con la Planificación Estratégica del Centro Comercial se constituye en una debilidad para la Organización, por cuanto el accionar de su talento humano no guarda una relación directa con la Visión, Misión, Valores Organizacionales y Objetivos Estratégicos de la misma.

En lo que concierne a la Comunicación Externa, los Aliados Comerciales tienen una percepción que la estrategia comunicacional del Centro Comercial se corresponde con un proceso de Planificación Estratégica. Esta apreciación se basó, entre otros elementos, por la proyección de la imagen del Centro Comercial sustentada por la Campaña de Responsabilidad Social Empresarial identificada como Preserva, eventos anuales como la Operación Santa, aportes económicos a instituciones educativas, culturales y de labor social, entre otros; así como también, por el empleo de las redes sociales en promociones y eventos relacionados con actividades de mercadeo del Centro Comercial.

Los resultados alcanzados en la investigación permiten señalar que existen oportunidades significativas de mejora en cuanto al manejo estratégico que la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia debe efectuar a la Comunicación Organizacional dirigida hacia los Aliados Comerciales. Particular atención debe prestarse a la divulgación de los objetivos anuales que la Gerencia del Centro Comercial establece en temas como el mantenimiento y conservación de la infraestructura, la seguridad de las instalaciones, la afluencia de visitantes al Centro Comercial y al Plan Anual de Mercadeo. Sobre este último

tópico, debe existir un proceso de información más detallado y continuo hacia el Aliado Comercial, a partir del cual puedan elaborar estrategias que repercutan positivamente en el desempeño comercial de sus establecimientos.

Con respecto a la aplicación de la Comunicación en la difusión de los elementos de la Cultura Organizacional (Visión, Misión y Valores Organizacionales) del Centro Comercial Metrópolis Valencia, puede afirmarse que a lo interno existe una valoración positiva por parte de los trabajadores sobre el manejo comunicacional que se ha hecho de estos temas.

Por su parte, en el espacio de la Comunicación Externa la aplicación del instrumento permitió determinar que los Aliados Comerciales no logran identificar (en su gran mayoría) la presencia de elementos de la Cultura Organizacional en los mensajes que son emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial. Este tema merece especial atención, ya que por ejemplo en la Misión de la Organización se enuncia la importancia de propiciar una alta identificación de los Aliados Comerciales con el Centro Comercial e incentivar la Vocación de Servicio en los mismos; así como también, en los Valores Organizacionales se le concede al Compromiso con los Aliados Comerciales una importancia significativa a los fines de construir una relación ganar – ganar entre las partes.

Con referencia al papel que la Comunicación Organizacional ha desempeñado en los mecanismos de participación existentes en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, puede señalarse que en la esfera de la Comunicación Interna los Trabajadores tienen la percepción que los mecanismos existentes no le permiten dar a conocer sus ideas o propuestas con relación al mejoramiento y/o la innovación en los diferentes procesos que ocurren en el Centro Comercial Metrópolis Valencia; asimismo, no se considera que de una manera evidente la Organización refuerce conductas que propicien un estilo de liderazgo participativo.

En lo que atañe a la Comunicación Externa, la investigación permite establecer que como elemento positivo que los Aliados Comerciales observan una actitud favorable de la Gerencia del Centro Comercial en cuanto a la disposición que ésta ha mostrado para escuchar y evaluar las propuestas de mejora en algunos procesos administrativos u operativos. No obstante, de acuerdo con la aplicación del instrumento también se determinó que existen deficiencias al momento de dar retroalimentación a los Aliados Comerciales. En este orden de ideas, los Aliados Comerciales cuestionan el rol desempeñado por el Comité Paritario de Administración del Condominio como instancia que les permita estar mejor informados de los

temas más relevantes relacionados con la operatividad del Centro Comercial Metrópolis Valencia; y también en consecuencia, como canal de comunicación que de forma más directa facilite hacer del conocimiento de la Gerencia del Centro Comercial las necesidades e inquietudes de los Aliados Comerciales.

En cuanto al empleo de la Comunicación ante los procesos de Cambio Organizacional, se desprende que a lo interno del Centro Comercial el personal en su rol de Cliente Interno no se encuentra en gran medida satisfecho con la forma como este tipo de procesos ocurren dentro de la Organización, por cuanto los Trabajadores estimaron que éstos tiene lugar sin considerar completamente sus necesidades.

Cuando se estudia el punto antes citado con relación a los Aliados Comerciales, los resultados son bastante similares. Casi el 50% de los encuestados señaló que la Gerencia del Centro Comercial tiene deficiencias en la comunicación completa y oportuna de los procesos de cambio antes de la puesta en funcionamiento de los mismos.

De acuerdo con los resultados de la investigación, también se desprende que existen deficiencias del manejo comunicacional que ha hecho el Centro Comercial Metrópolis Valencia ante lo ocurrencia de escenarios de crisis que han puesto en riesgo la operatividad de sus instalaciones. La carencia de una Política, Normas y Procedimientos escritos para enfrentar este tipo de situaciones constituyen una debilidad a lo interno de la Organización; así como también, la centralización del proceso de toma de decisiones a nivel corporativo lo cual retrasa en ocasiones (de forma excesiva) las acciones que debe poner en práctica la Gerencia del Centro Comercial.

En lo que respecta al objetivo específico denominado Identificar las barreras que dificultan la Comunicación con sus stakeholders en los procesos de Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, las conclusiones obtenidas a partir de la realización de esta investigación fueron las siguientes:

Con relación a las Barreras Semánticas, o las que se derivan del uso de un lenguaje poco claro o preciso durante el proceso comunicacional por parte de los niveles de dirección del Centro Comercial Metrópolis Valencia, puede afirmarse que existe una visión diferente para los públicos o stakeholders considerados. En el caso de los Aliados Comerciales, se resaltó como positivo la claridad y precisión en el uso del lenguaje por parte del personal del Centro Comercial, lo cual no da lugar a dudas para la interpretación de los diferentes mensajes que le

son emitidos. Por el contrario, para los Trabajadores del Centro Comercial el uso del lenguaje desde los niveles gerenciales de la organización no alcanza un desempeño del todo satisfactorio, constituyéndose en una barrera que dificulta la Comunicación Descendente.

En referencia a las Relaciones Interpersonales, y su consideración sobre si las mismas se constituyen en una barrera que dificulta la Comunicación Organizacional, los resultados de la investigación permiten señalar que en líneas generales para los Aliados Comerciales el estilo de liderazgo predominante en la Organización, tanto de la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia como de los niveles corporativos de dirección, favorece una comunicación franca y abierta con éstos.

En lo que atañe a la Comunicación Interna, si bien los Trabajadores encuestados señalaron que las Relaciones Interpersonales en el Centro Comercial Metrópolis Valencia se basan en un clima de respeto mutuo (existe un valoración del 75,43% sobre el tema), los resultados de la investigación permiten concluir que el estilo de liderazgo predominante en la Organización no facilitó la comunicación entre el personal cuando los Trabajadores pertenecen a diferentes unidades organizativas, lo cual se constituye en una dificultad al momento de emprender cualquier proceso de Cambio Organizacional.

Al considerar si las Barreras en la Comunicación Organizacional afectan la organización del trabajo, los Trabajadores del Centro Comercial Metrópolis Valencia no consideran significativo el impacto que esto pudiera tener. Por su parte, los Aliados Comerciales señalaron que producto de la dificultad observada en la coordinación de las actividades por parte de las diferentes unidades del Centro Comercial, ellos se ven afectados en la operatividad de sus comercios.

Para finalizar con las conclusiones relacionadas con el segundo objetivo específico de la investigación, se determinó que en cierta medida el funcionamiento y/o uso efectivo de los canales formales de comunicación se constituyen en Barreras para la Comunicación Organizacional, tanto con los Trabajadores como para con los Aliados Comerciales.

Si bien los Aliados Comerciales tienen una valoración positiva en relación a la frecuencia y calidad de los contenidos que son comunicados desde la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia, señalaron cierto grado de insatisfacción por su no oportuna comunicación.

Por su parte, a lo interno del Centro Comercial los temas relacionados con el funcionamiento y uso efectivo de los canales formales de comunicación alcanzaron para los trabajadores una valoración inferior al 65%. Las observaciones principales están referidas a que la Comunicación Descendente presenta deficiencias que impiden a los trabajadores estar oportuna y completamente informado sobre los aspectos más relevantes de la Organización; y adicionalmente, también consideraron que era posible realizar un uso más eficiente de los recursos disponibles a los fines de lograr una comunicación fluida y eficaz entre sus miembros.

En cuanto al tercer objetivo específico de la investigación, Determinar los factores internos y externos que afectan la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, se señalan a continuación las conclusiones que se derivan de esta investigación:

La Matriz DOFA resultó una herramienta muy útil para realizar un diagnóstico detallado de los factores internos (fortalezas y debilidades) y de los factores externos (oportunidades y amenazas), que en el ámbito específico de la comunicación tienen repercusiones para el Centro Comercial Metrópolis Valencia. Asimismo, este análisis sirvió para complementar los hallazgos que resultaron de la aplicación de los instrumentos a los públicos o stakeholders seleccionados.

En lo que concierne al análisis de los factores internos, las Fortalezas en el ámbito de la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis se han centrado en el desarrollo de herramientas de tecnología de información por parte del Grupo Mantex (propietario del Centro Comercial). Entre ellas destacan el Sistema CRM para la atención de los requerimientos de los Aliados Comerciales y el Sistema de Fidelización de Visitantes con fines inherentes al mercadeo y apoyo a la gestión de los Aliados Comerciales.

Otra Fortaleza del Centro Comercial a resaltar, está referida a la proyección de su imagen a través de los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales. En este último segmento, Metrópolis Valencia tiene una posición de liderazgo en cuanto al número de seguidores para los Centros Comerciales del Estado Carabobo e incluso de la Región Central de Venezuela. A través de los medios mencionados, Metrópolis Valencia ha consolidado su reputación de Centro Comercial Socialmente Responsable.

Para cerrar con relación a la mención de las Fortalezas del Centro Comercial Metrópolis Valencia, se destaca el manejo adecuado del lenguaje a través de los mensajes emitidos hacia su público externo, además de lograr en éstos una percepción en cuanto a que existe una comunicación abierta entre las partes.

La investigación permitió también identificar las principales Debilidades relacionadas con la gestión comunicacional del Centro Comercial Metrópolis Valencia, entre las cuales se mencionan: La falta de claridad en la Estrategia Organizacional, lo cual dificulta la alineación de la Comunicación Organizacional hacia ese norte.

Las funciones inherentes a la Planificación Estratégica no se encuentran asignadas a un cargo específico en la estructura organizacional. Por ello, las Vicepresidencias que integran la estructura organizacional del Grupo Mantex se plantean una serie de objetivos a alcanzar anualmente; y en ocasiones, los objetivos de unas áreas entran en conflicto con los de las otras ya que no existe un direccionamiento estratégico que los alinee hacia un objetivo de orden mayor plasmado en la Misión de la Organización. Por lo antes señalado, la Planificación Estratégica tiene en la Organización un alcance muy limitado, consistiendo básicamente en la elaboración de los presupuestos anuales de ingresos, inversiones y, trimestralmente, el relacionado con los gastos de operación del Condominio del Centro Comercial.

Por otra parte, la función comunicacional se encuentra fundamentalmente dirigida hacia el ámbito del Mercadeo y las Relaciones Públicas. A lo interno si bien existe un trabajo comunicacional, éste todavía no cuenta con los recursos necesarios y su desarrollo resulta hasta ahora insuficiente.

La divulgación de los elementos de la Cultura Organizacional (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos), es relativamente reciente y con un alcance hasta ahora limitado (sólo se encuentran disponibles en la intranet corporativa y eventualmente en las carteleras existentes); adicionalmente estos contenidos tienen cerca de cinco (5) años de publicación, por lo que ameritan una revisión y actualización producto de los cambios que ha habido tanto en el entorno como al interior de la Organización.

En cuanto a la estructura organizativa, la Organización no cuenta con organigramas formalmente aprobados. Por lo que es común la dificultad para comunicarse con el área de Recursos Humanos en temas como cargos vacantes y descripciones de cargo para algunas Vicepresidencias.

Producto de los índices de rotación de personal se observa una Debilidad con respecto al alcance de la charla de inducción al personal de nuevo ingreso, ya que su contenido se limita sólo a las áreas de Recursos Humanos y Seguridad Laboral.

En lo que respecta a la Identidad Corporativa, se observó poco desarrollada reduciéndose hasta ahora hacia el desarrollo de logotipos y piezas gráficas enfocadas al mercadeo. No se observó el uso de expresiones gráficas que refuercen el sentido de pertenencia de los Trabajadores con la Organización y la divulgación e identificación del personal con los Valores Organizacionales o del estilo del Grupo Mantex para administrar y operar sus Centros Comerciales.

Resaltó también la percepción del personal en cuanto a la necesidad del desarrollo de mecanismos para que éstos den a conocer sus ideas o propuestas con relación al mejoramiento y/o la innovación en los diferentes procesos que ocurren en el Centro Comercial Metrópolis Valencia. En ese orden de ideas, se observó la subutilización de un mecanismo formal como lo es el Buzón de Sugerencias que se encuentra disponible en la Intranet Corporativa, bien por desconocimiento de su existencia por parte de Trabajadores o por falta de interés en atender los requerimientos por parte de las unidades responsables en dar respuesta a los mismos.

Para culminar con respecto a la identificación de las Debilidades, y como resultado del muestreo estratificado, se pudo inferir la existencia de problemas de motivación a nivel del personal supervisorio, con sus repercusiones en la Comunicación Interna y en el Clima Organizacional.

En lo que respecta a los factores externos a la Organización, se consideró que las Oportunidades pueden ser direccionadas hacia los siguientes aspectos:

El desarrollo de la gestión comunicacional del Comité Paritario de Administración de Condominio, a los fines de mantener a los Aliados Comerciales informados sobre los temas de mayor interés relacionados con la operatividad del Centro Comercial.

La asesoría técnica a los Aliados Comerciales en diversos temas de interés para éstos y para un mejor desempeño del Centro Comercial Metrópolis Valencia como unidad de negocios. En este sentido, la sinergia con la plataforma de la Cámara Venezolana de Centros Comerciales (CAVECECO) pudiera resultar de utilidad para la Organización.

También surgen Oportunidades mediante el uso de las Tecnologías de Información y el diseño de nuevas aplicaciones que impulsen la participación de los Aliados Comerciales en los

temas de interés de la comunidad; así como en otros vinculados con el mercadeo e imagen del Centro Comercial y de los Aliados Comerciales que allí operan.

Un último elemento a estimar en lo que respecta a las Oportunidades, es la importancia que la Comunicación Organizacional puede tener en la captación de posibles nuevos Aliados Comerciales para Metrópolis Valencia, e incluso ante nuevos negocios relacionados con los proyectos de ampliación del Centro Comercial (por ejemplo, la incursión en el ramo hotelero). En lo que concierne a los factores externos y las potenciales Amenazas, han sido estimadas las siguientes:

Las condiciones socioeconómicas del país, que pueden dar lugar a una alta rotación de comercios en el Centro Comercial; y en consecuencia, a la negociación con los Aliados Comerciales producto del incumplimiento de pagos o la resolución anticipada de sus contratos de arrendamiento.

La promulgación de nuevas regulaciones que impacten en el funcionamiento del negocio de los Centros Comerciales y que repercutan en el deterioro de las relaciones con los Aliados Comerciales.

El manejo comunicacional ante eventos en el entorno que producen una alta incertidumbre y afectan la normal operatividad del Centro Comercial.

El posicionamiento de nuevos Centros Comerciales y la ampliación de los ya existentes. Para ambos casos, algunos proyectos ya se encuentran en su fase de construcción.

Las campañas de descrédito hacia el Centro Comercial a través de las redes sociales, las cuales contribuyen a crear una percepción de inseguridad entre sus potenciales visitantes.

La identificación de Amenazas finaliza con la consideración de las posibles repercusiones de la insatisfacción de los Aliados Comerciales ante la calidad del servicio prestado por la Organización.

El análisis iniciado con la Matriz DOFA fue complementado con el uso de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos, con el cual se logró determinar el Mapa de Diagnóstico del Centro Comercial Metrópolis Valencia. Producto de esta evaluación realizada mediante la consulta a un grupo de Gerentes de la Organización, se concluyó que el Centro Comercial Metrópolis Valencia se encontraba en el peor escenario posible, ya que las Amenazas superan a las Oportunidades, así como las Debilidades son mayores a sus Fortalezas. Como consecuencia de lo mencionado, se deben formular

estrategias de tipo defensivo que permitan rectificar las Debilidades detectada y evitar las Amenazas identificadas.

5.2 Recomendaciones:

Tomando en consideración las conclusiones anteriormente desplegadas, se presenta un conjunto de recomendaciones aplicables a los ámbitos de la Comunicación, tanto interna como externa, cuya acogida por la Organización contribuirá significativamente al éxito del Plan Estratégico Comunicacional que más adelante será expuesto.

A continuación se indican las sugerencias vinculadas con la Comunicación Interna:

Es conveniente que la Organización determine el por qué su personal con nivel supervisorio tiene una apreciación no tan favorable en cuanto al uso que hasta ahora se le ha dado a la Comunicación Interna en la divulgación de la Cultura Organizacional, considerando su rol como elemento motivador para el logro de la estrategia que se formula en los niveles de dirección corporativos y cuya ejecución reside en los niveles operativos. Con respecto a este tema, es pertinente citar lo señalado por Kaplan y Norton (2011):

El inicio del proceso de desarrollo de la estrategia requiere que el equipo de líderes reafirme la misión, valores y visión de la compañía (...) Si la compañía está a punto de embarcarse en una nueva transformación organizacional y estratégica, el equipo de líderes debería enunciar y comunicar una agenda de cambio estratégico para describir las transiciones culturales, estructurales y operativas necesarias del pasado al futuro. (p. 67).

Para mejorar el desempeño de la Comunicación Interna en términos de su efectividad, es aconsejable que la Organización realice un esfuerzo en mejorar el uso del correo electrónico corporativo. Se observa una proliferación de comunicaciones a través de este medio, sin que ello de lugar al alcance de los objetivos que dieron lugar a las mismas. También se requiere de actividades de capacitación que le permitan al personal aprovechar en mayor medida las ventajas que posee la herramienta Lotus Notes.

En lo que respecta a la Comunicación Descendente en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, esta se ha visto afectada por lo que Ashkenas, Ulrich, Jick y Kerr (citado por Chiavenato, 2009) señalan como las fronteras verticales; es decir, “los pisos y los techos que separan a las personas de acuerdo con niveles jerárquicos, títulos, estatus y clasificaciones”.

(p. 430). En este sentido, se sugiere que los niveles directivos del Grupo Mantex trabajen en mejorar la retroalimentación hacia su personal subordinado, ello a los fines de agilizar el proceso de toma de decisiones y evitar las demoras que atentan contra la operatividad del Centro Comercial.

Otro elemento en que deben trabajar los niveles gerenciales de la Organización, también dentro del Contexto de la Comunicación Descendente, es en el empleo del lenguaje utilizado en los mensajes hacia los Trabajadores, ya que éstos lo perciben como poco claro e incompleto. En ese orden de ideas, la siguiente afirmación de Pizzolante (2006) puede resultar útil para reflejar la importante oportunidad de mejora apunta que esto representa para el personal de nivel gerencial de la Organización:

Siendo la empresa una comunidad de pensamientos, el desafío es conquistar la voluntad de sus miembros por compartir un proyecto común (...) Para lograrlo la empresa deberá comunicarse mejor y más eficientemente. Es un círculo que se cierra, pero que alguien en la empresa debió iniciar su trazado. Allí el rol estelar es el de la alta dirección. (p. 70).

Una mención particular sobre una temática en la cual la Organización debe enfocar su atención, está referida al estilo de Liderazgo predominante. Por una parte, debe avocarse a eliminar la tendencia de trabajar en forma no integrada o por parcelas. En ese sentido, es necesario instituir lo que Deming (1989) señaló en los 14 puntos para la gestión como “Derribar las barreras entre los departamentos”. (p. 20). Reafirmando el planteamiento anterior, Chiavenato (2009) señala que las Organizaciones tienen la necesidad de derribar las denominadas fronteras horizontales. Para él, “Los antiguos feudos ya no funcionan. La organización debe operar como un sistema abierto e integrado y no como un conjunto de órganos independientes sin relación entre sí”. (p. 420).

Continuando con lo que respecta al estilo de Liderazgo, la Organización debe dedicarle especial interés al tema de la participación de los trabajadores. En el contexto de la globalización, en el cual se habla de Organizaciones Inteligentes, es un factor clave de éxito que el personal encuentre las condiciones propicias para incentivar su capacidad de creación e innovación. Un ambiente organizacional que tenga estas condiciones, resulta un importante estímulo para la retención del talento humano. Con referencia a lo anterior, Perot (citado por McFarland, Senn y Childress, 2000) sostiene que “el liderazgo tiene que ver con darle

empowerment a un grupo de personas para que logren con éxito un objetivo común. Para hacerlo, hay que despertar la totalidad de su potencial”. (p. 73).

Culminan las recomendaciones vinculadas con el tema estilo de Liderazgo, a la necesidad de mejorar aquellos procesos que no están produciendo los resultados esperados por los Aliados Comerciales, ya que como se determinó existe una apreciación por parte de éstos de deficiencias en la coordinación de actividades a lo interno del Centro Comercial. Para ello se sugiere reforzar en los trabajadores los valores del trabajo en equipo, la calidad de servicio, la búsqueda de la excelencia y la efectividad de las reuniones de trabajo.

Otra recomendación que aplica en la esfera de la Comunicación Interna está referida a su empleo en los procesos de Cambio Organizacional. En este tema se requiere sensibilizar a los proveedores internos para que consideren cada vez más las necesidades de sus clientes internos. Trabajar en este tema puede contribuir a futuro en la disminución de la resistencia al cambio y en lograr una mayor participación de los involucrados (clientes y proveedores internos) en estos procesos. McFarland, Senn y Childress (2000), al hacer referencia al Modelo de Cambio y el Liderazgo para el Siglo XXI, recomiendan que se “Incluya a todos en el juego del dominio del cambio (...) Reúnelos a todos para que le colaboren y orqueste los cambios apropiados para evolucionar hacia resultados del tipo ganar/ganar para todos”. (p. 234).

Finalizan las sugerencias relacionadas con el contexto de la Comunicación Interna, ratificando la necesidad de trabajar comunicacionalmente de forma coherente para impulsar a la Organización hacia el logro de sus Objetivos Estratégicos. Al respecto, Kaplan y Norton (2011, p. 194) sostienen que:

La alineación de las unidades organizacionales y del personal es crítica para el éxito de la implementación de la estrategia. El proceso de alineación y comunicación debe comenzar no bien se definen los objetivos y los temas estratégicos corporativos de alto nivel.

En el contexto del planteamiento anterior, y resaltando el rol del liderazgo en el proceso de comunicación de la estrategia, Kaplan y Norton (2011) concluyen que “La alineación del personal comienza con los programas de comunicación impulsados por los líderes. El programa de comunicación de la estrategia debe planificarse y administrarse con el mismo

cuidado que cualquier campaña de marketing, estrategia de marca o publicidad”. (p. 195). Esta alineación de la Comunicación Interna del Centro Comercial Metrópolis Valencia debe ser acompañada de un proceso de revisión o auditoría periódica de su funcionamiento, a efectos no sólo de alcanzar un mejor desempeño sino también de mantenerlo en el tiempo.

En cuanto a las recomendaciones relacionadas con la Comunicación Externa, se indican las siguientes:

Partiendo de la afirmación que realiza Pizzolante (2006, p. 43) en cuanto a que “La cultura de una empresa es un poderoso elemento diferenciador para el triunfo”, se considera necesario reforzar la presencia de este tipo de contenido en los mensajes que son dirigidos desde la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia hacia sus Aliados Comerciales.

Entendido el Centro Comercial Metrópolis como una unidad de negocios, tal como se señala en su Documento de Condominio, resulta fundamental para los Aliados Comerciales poder conocer el direccionamiento estratégico de éste. En ese orden de ideas, se exhorta a la Organización a realizar un mayor esfuerzo en la comunicación de estos temas hacia los Aliados Comerciales, ya que como Kaplan y Norton (2000) sostienen “Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocios, así como la estrategia para conseguir esos objetivos”. (p. 26).

Temas como el Mantenimiento y Conservación de la Infraestructura, la Seguridad de las instalaciones (por sólo citar alguno de ellos) forman parte de los Objetivos Estratégicos del Centro Comercial Metrópolis Valencia; razón por la cual, comunicar de forma clara, completa y oportuna debe ser parte de la estrategia a seguir por la Gerencia del Centro Comercial a los fines de evitar las críticas o resistencia al cambio de algunos Aliados Comerciales, las cuales pueden tener su origen en la falta de información sobre algunos de los temas mencionados.

En lo que respecta al manejo de los Escenarios de Crisis, en los últimos años el Centro Comercial Metrópolis Valencia se ha visto perjudicado por eventos o amenazas de naturaleza externa que han repercutido en su normal operatividad, este impacto ha tendido a incrementarse por carecer de un Plan de Crisis. Si a lo antes expuesto se añade la centralización en el proceso de toma de decisiones en su sede Corporativa, las respuestas de la Gerencia del Centro Comercial ante este tipo de acontecimientos no resultan oportunas. Por ello la invitación a la Organización en cuanto a elaborar un Plan para el manejo

comunicacional de este tipo de situaciones, haciendo particular énfasis en las repercusiones que este tipo de eventos pueden tener en las redes sociales.

Otra proposición que se somete a la consideración de la Organización está relacionada directamente con el manejo comunicacional hacia los Aliados Comerciales de los procesos de Cambio Organizacional. Se recomienda hacer un mayor esfuerzo, no sólo para informarles previamente a éstos sobre las diversas mejoras o innovaciones que se pretenden poner en funcionamiento sino también en involucrarlos más en el proceso de creación de las mismas, todo ello como parte de una estrategia para minimizar la típica resistencia que suele acompañar a los procesos de Cambio Organizacional. En ese orden de ideas, la Gerencia del Centro Comercial debe identificar a los Aliados Comerciales críticos, de manera que éstos como McFarland, Senn y Childress (2000) señalan “vean que hay para ellos en el cambio; cuáles son los beneficios y las oportunidades personales. Asegúrese de que éstos sean comprendidos y apropiados”. (p. 233).

Un tema en el cual se exhorta a la Organización dedicar su mayor atención está referido al servicio prestado a los Aliados Comerciales. La Calidad de Servicio debe ser abordada desde varias aristas. La primera de ellas, dedicando recursos en mejorar las habilidades del personal en lo relacionado con la escucha empática; es decir, minimizando el efecto de las Barreras Personales a la Comunicación, las cuales según señala Chiavenato (2009) dan lugar a interferencias en la comunicación producto de las percepciones, emociones y motivaciones de los actores que intervienen en el proceso comunicacional. Como bien plantea Pizzolante (2006) “No puede haber comunicación si no desarrollamos la capacidad de escuchar, de colocarnos en el lugar de otros, de comprender los contextos, las intenciones, las realidades de aquellos que intentan enviarnos sus mensajes”. (p. 73).

Por otra parte, el Centro Comercial Metrópolis Valencia cuenta con una herramienta informática denominada CRM (Customer Relationship Management) con la cual se efectúa el registro, seguimiento y control de los distintos requerimientos efectuados por los Aliados Comerciales. Por los resultados obtenidos en la encuesta al público externo, se recomienda a la Organización sensibilizar a su personal (sobre todo aquel de nivel supervisorio) en cuanto a la necesidad de registrar la totalidad de los requerimientos comunicados formal e informalmente por los Aliados Comerciales, así como mantener una comunicación continua y directa con éstos sobre el avance progresivo que van alcanzado sus solicitudes.

Para finalizar, los resultados obtenidos de la encuesta al público externo permiten exhortar a la Gerencia del Centro Comercial Metrópolis Valencia para que se continúe adoptando un estilo de liderazgo que promueva la comunicación en términos cordiales y abiertos con los Aliados Comerciales. Los líderes de las organizaciones de nuestro tiempo deben entender que la comunicación es una herramienta fundamental para el éxito de su gestión, “Cuando empezamos a entender el impacto de nuestra comunicación sobre otras personas, comenzamos a descubrir un rico filón con un altísimo potencial que nos ayuda a maximizar el impacto que podemos lograr sobre las organizaciones”. (Pizzolante, 2006, p. 67).

5.3 La Propuesta:

5.3.1 Introducción.

La Comunicación Organizacional en sus dimensiones interna y externa, es una importante herramienta que al servicio de la gerencia de las Organizaciones contribuye al logro de sus objetivos. Este aporte alcanza un alto potencial en la medida que es conocido el Direccionamiento Organizacional expresado a través de la misión, visión y objetivos estratégicos, lográndose el alineamiento de las unidades que la integran y de todos sus trabajadores.

El Plan Estratégico Comunicacional 2017 – 2019 elaborado para el Centro Comercial Metrópolis Valencia tiene una clara orientación hacia la necesidad de alcanzar el alineamiento de la Organización ante escenarios de cambio que convergen en su Dintorno y Entorno organizacional.

En este orden de ideas, la Unidad de Planificación y Comunicación Estratégica pasa a constituirse en la instancia responsable de desarrollar la Estrategia Comunicacional en apoyo a las funciones estratégicas centralizadas en el Grupo Mantex y a la ejecución táctica y operativa de las operaciones en el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Con este Plan Estratégico Comunicacional se pretende fortalecer la Comunicación Interna, propiciando un mayor grado de vinculación de los trabajadores con el Centro Comercial; así como también, dar respuesta a las necesidades que en materia de la Comunicación Externa han expresado los Aliados Comerciales y que apuntan hacia una mejora en la calidad del servicio que les es prestado.

5.3.2 Justificación.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios al público interno (Trabajadores) y al público externo (Aliados Comerciales); así como también, la determinación de los factores internos y externos que repercuten en la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, permiten señalar que la propuesta de un Plan Estratégico Comunicacional resulta relevante.

El Plan Estratégico Comunicacional es una herramienta gerencial, que establece una metodología o camino a seguir, con el cual se puede cerrar o eliminar la brecha existente entre el desempeño actual alcanzado por la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia y la situación esperada en este tema por los stakeholders considerados (Trabajadores y Aliados Comerciales).

5.3.3 Objetivos

A los efectos del presente Plan Estratégico Comunicacional, los objetivos planteados fueron los siguientes:

Objetivo General

Establecer las estrategias que en materia de la Comunicación Organizacional son requeridas para el logro de los procesos de Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

Objetivos Específicos:

a) Establecer el modelo gerencial para alinear la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia con su Direccionamiento Organizacional, a los fines de dar respuesta a los requerimientos de sus públicos internos y externos (stakeholders) ante los procesos de cambio que tienen lugar en su Dintorno y Entorno organizacional.

b) Mejorar la comunicación con el público interno (Trabajadores) a los fines de alcanzar su alineamiento organizacional y una participación activa en los procesos de Cambio Organizacional que ocurren en el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

c) Propiciar una comunicación oportuna con el público externo (Aliados Comerciales), a efectos de lograr la satisfacción de sus requerimientos y proyectar una imagen de referencia como empresa de servicios en el sector de los Centros Comerciales.

5.3.4 Factibilidad del Plan Estratégico Comunicacional

Factibilidad Operativa

Desde el punto de vista operativo, el Plan Estratégico Comunicacional que aquí se presenta resulta viable, ya que el mismo no requiere de recursos extraordinarios en cuanto a infraestructura (mobiliario y equipos).

En el tema del talento humano pudiera necesitarse la contratación de personal, si la Organización considera que entre su plantilla no cuenta con el personal calificado para desempeñar las funciones inherentes al responsable de la Unidad de Planificación y Comunicación Estratégica; así como también, en cuanto a la adquisición de material publicitario requerido para algunas de las estrategias previstas.

Otro tema a considerar es que producto de las estrategias que serán propuestas, será requerido el seguimiento y control de determinados gastos asociados con el Plan Operativo del Centro Comercial Metrópolis Valencia y otros imputables al presupuesto de Mantex (propietaria del Centro Comercial).

Factibilidad Técnica

En el aspecto técnico, el Plan Estratégico Comunicacional propuesto se aprovecha de las fortalezas que el Centro Comercial Metrópolis Valencia tiene en cuanto a los recursos técnicos asignados. En ese orden de ideas, las estrategias que se proponen consideran maximizar el uso de las herramientas técnicas existentes tales como el Sistema CRM, el Sistema de Fidelización de Visitantes, la Intranet Corporativa. La búsqueda de un mayor rendimiento de la plataforma técnica actualmente disponible, requiere de algunos recursos para la actualización de las herramientas técnicas con que cuenta el Centro Comercial Metrópolis Valencia.

También se contempla el empleo de una diversidad de canales de comunicación actualmente utilizados, entre los que destacan el correo electrónico, las carteleras informativas y el empleo de las redes sociales, dándoles una orientación integrada a los contenidos que se publican a través de ellos.

Si la Organización considera contratar un trabajador para desempeñar las funciones del responsable de la Unidad de Planificación y Comunicación Estratégica, debe asignarse a éste una computadora portátil y un teléfono inteligente para el cumplimiento de sus funciones.

Factibilidad Económica-Financiera

Los costos que generan la puesta en práctica de un Plan Estratégico Comunicacional no deben ser imputados a un sólo ejercicio económico, por cuanto los beneficios que se derivan de su aplicación se logran concretar en el mediano o largo plazo, aparte que algunos de ellos tienen una naturaleza intangible.

En el caso del Plan Estratégico Comunicacional que aquí se propone, los costos que resulten de su aplicación deben ser asumidos por el Grupo Mantex en su condición de propietario del Centro Comercial Metrópolis Valencia. Por tratarse de una propuesta que pudiera ser replicada en los otros Centros Comerciales del Grupo Mantex, los costos que resulten de la posible contratación de personal pudieran ser distribuidos entre todos sus Centros Comerciales según los criterios contables que aplican para este tipo de puestos de trabajo de carácter corporativo.

Por otra parte es importante indicar que el Centro Comercial Metrópolis Valencia cuenta con la asignación de recursos correspondientes a su Plan Anual de Mercadeo, por lo que algunas de las estrategias relacionadas con la Comunicación Externa, dirigida hacia sus Aliados Comerciales, pudieran vincularse con algunas de las actividades previstas en el presupuesto de dicho plan.

Factibilidad Institucional u Organizacional

El Plan Estratégico Comunicacional propuesto no supone cambios en el ámbito social del Centro Comercial Metrópolis Valencia. No obstante, conlleva cambios estructurales en la instancia corporativa del Grupo Mantex. En ese orden de ideas, la propuesta de cambio en la estructura organizativa se sustenta en los aportes teóricos de Kaplan y Norton (2011), quienes consideran que las Organizaciones para alcanzar un nivel superior de ejecución (The Execution Premiun) requieren integrar las estrategias con sus operaciones para así lograr ventajas competitivas. Dichos autores sugieren la creación de lo que ellos denominan como la Oficina de Gestión Estratégica (OSM), unidad encargada de lograr tal propósito.

Asimismo, el planteamiento antes citado se complementa con los señalamientos de Pizzolante (2006), para quien es conveniente la creación de la Dirección de Comunicaciones (Dircom), ya que como él afirma “No conozco ninguna empresa exitosa en el manejo de las comunicaciones corporativas, cuyo trabajo no reporte y esté muy de cerca de la alta dirección de la empresa”. (p. 107).

De la fusión de las ideas anteriores, es que se genera la propuesta de modificar la estructura Corporativa según se muestra en la Figura 4.

Crear la Unidad de Planificación y Comunicación Estratégica, persigue lograr la alineación corporativa y canalizar los mensajes que de una manera coherente e integradora se direccionen desde el Centro Comercial Metrópolis Valencia hacia sus diferentes públicos.

Con la excepción del cambio de adscripción de la Coordinación de Comunicaciones Corporativas, lo cual conlleva la reducción de algunas de las responsabilidades actualmente asignadas a la Vicepresidencia de Mercadeo y Publicidad, el reporte de la Unidad de Planificación y Comunicación Estratégica como staff a la Presidencia Ejecutiva del Grupo Mantex no implica la definición de nuevos roles o cambio de funciones para las Vicepresidencias existentes, ya que de hecho la Planificación Estratégica no se encuentra centralizada en ninguna de ellas. Los temas inherentes a la formulación de los Presupuestos Anuales de Ingresos e Inversiones, pueden continuar bajo la coordinación del área de Administración y Finanzas.

Por ser la Unidad de Planificación y Comunicación Estratégica una instancia de apoyo para el resto de la Organización, pudieran esperarse los conflictos o resistencias propias a todo proceso de Cambio Organizacional, así como los que se generan de los procesos de seguimiento y control de gestión.

En gran medida el éxito institucional de la propuesta depende del empoderamiento que la Presidencia Ejecutiva del Grupo Mantex le conceda al responsable de la Unidad de Planificación y Comunicación Estratégica, así como de la capacidad que éste tenga para el manejo de conflictos potenciales.

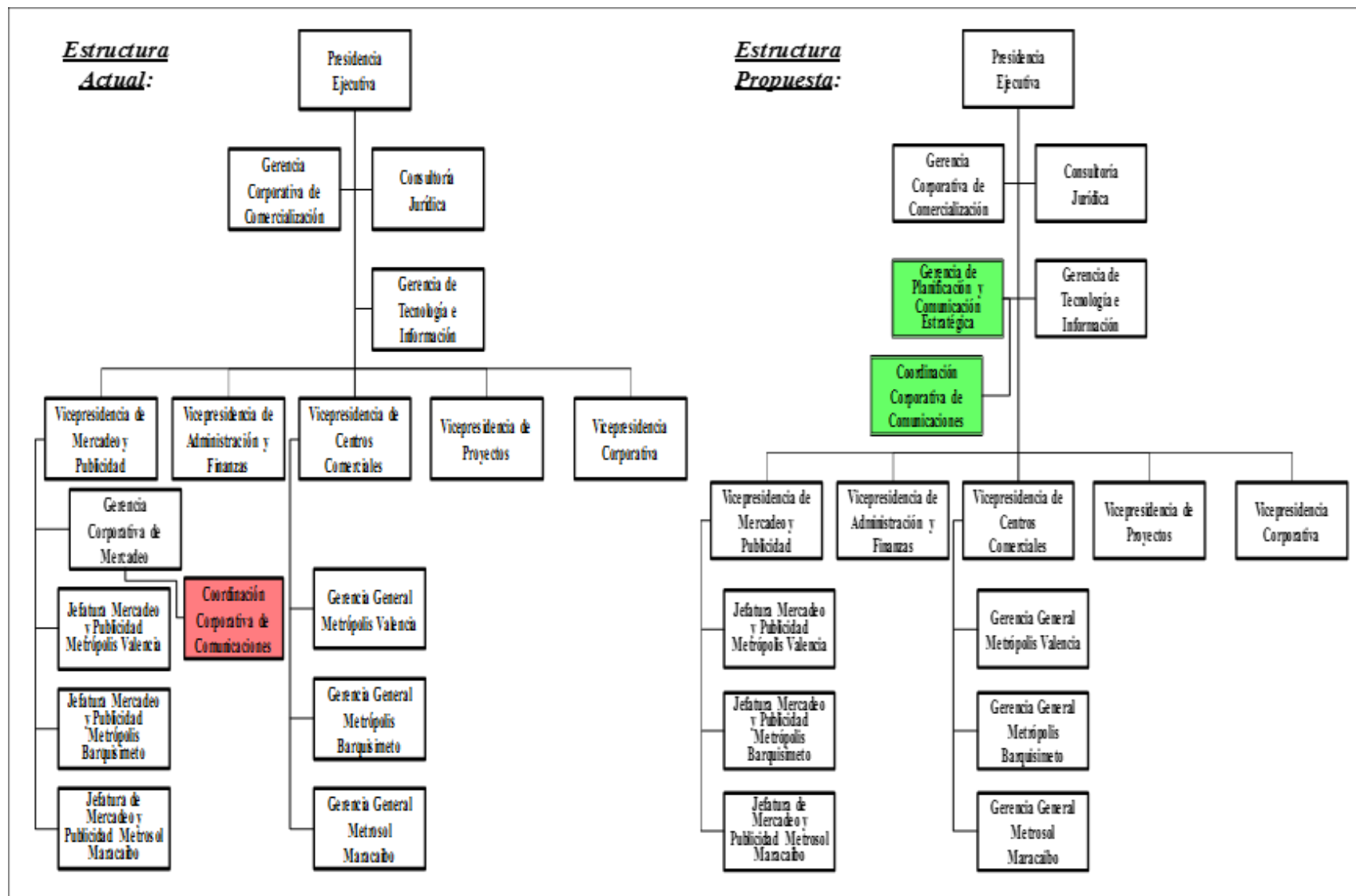


Figura 4: Cambios Estructurales propuestos con el Plan Estratégico Comunicacional.
Elaboración Propia.

Factibilidad Legal y/o Normativa

El Plan Estratégico Comunicacional propuesto es factible desde el punto de vista legal y normativo, ya que no existen disposiciones dentro del marco legal vigente en la República Bolivariana de Venezuela; así como tampoco en las Políticas, Normas y Procedimientos de la Organización, que prohíban o limiten el alcance de su puesta en práctica.

5.3.5 Ámbito de Aplicabilidad

La aplicabilidad del Plan Estratégico Comunicacional que se propone considera la interacción en dos escenarios. El primero de ellos, el correspondiente al ámbito corporativo estratégico del Grupo Mantex (propietario del Centro Comercial Metrópolis Valencia) y en el cual deben ocurrir todas las acciones inherentes al Direccionamiento Estratégico del negocio de los Centros Comerciales.

El segundo escenario es el Centro Comercial Metrópolis Valencia, escenario en el que tienen lugar las acciones de carácter táctico y operativo inherentes al proceso comunicacional con los públicos o stakeholders considerados en esta investigación (Trabajadores y Aliados Comerciales).

5.3.6 Formulación de la Propuesta:

El modelo gerencial propuesto para alinear la Comunicación Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia con el Direccionamiento Organizacional, a los fines de dar respuesta a los requerimientos de sus públicos internos y externos (stakeholders), ante los escenarios de cambio que tienen lugar en su Dintorno y Entorno organizacional, es el que se representa en la Figura 5.

El modelo parte del Direccionamiento Organizacional (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) que debe ser definido por la alta dirección de la Organización. En el caso del Centro Comercial Metrópolis Valencia, esta responsabilidad compete a la Presidencia Ejecutiva del Grupo Mantex en representación de la Junta Directiva.

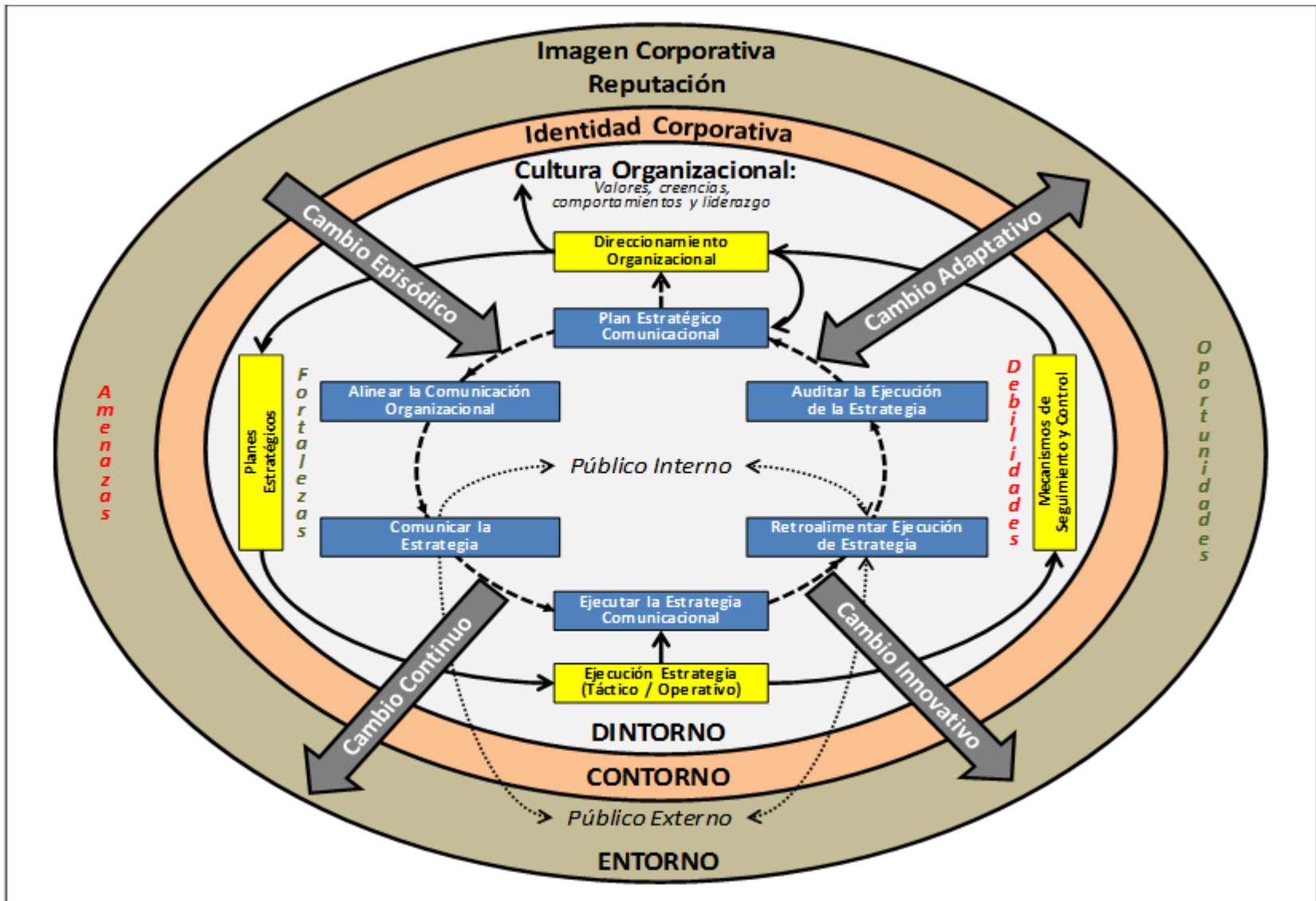


Figura 5: Modelo para la Comunicación Organizacional del Direccionamiento Estratégico y los procesos de Cambio Organizacional. Elaboración Propia.

Con el apoyo de su equipo de Vicepresidentes, la Presidencia Ejecutiva determina los elementos del Direccionamiento Organizacional considerando para ello las fortalezas y debilidades de la Organización; así como, las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. Ante los cambios que ocurren en éste y también en interior de la Organización, se sugiere que el alcance de esta planificación no exceda de un período máximo de tres (3) años.

El Direccionamiento Organizacional debe considerar el posible impacto que la Cultura Organizacional (valores, creencias, comportamientos y estilo de liderazgo) puede tener sobre la misión, visión y objetivos estratégicos establecidos; por lo que dependiendo si ésta constituye una debilidad para alcanzar los objetivos propuestos, se deben tomarse las acciones necesarias que minimicen o eliminen sus efectos

Para alcanzar la visión y objetivos estratégicos deseados por la Organización, es necesario definir el cómo ello se va a lograr, lo cual se realiza a través de un conjunto de estrategias que forman parte de los Planes Anuales de Operaciones y Mercadeo del Centro Comercial Metrópolis Valencia. La ejecución de estas estrategias corresponde al personal ubicado en los niveles táctico y operativo en el Centro Comercial.

Es necesario también el establecimiento de mecanismos seguimiento y control, a los fines de determinar si las estrategias previstas en los planes se han ejecutado en los términos previstos, así como para identificar obstáculos que impiden o dificultan su logro.

De forma concéntrica y a partir del Direccionamiento Organizacional bajo el cual el Centro Comercial Metrópolis Valencia desarrollará sus operaciones, la Unidad de Planificación y Comunicación Estratégica desarrolla la Estrategia Comunicacional, siendo el Plan Estratégico Comunicacional el documento que resume los lineamientos básicos y el conjunto de actividades a ejecutar.

La Comunicación Organizacional como herramienta gerencial debe estar alineada coherentemente con la estrategia. Esta alineación requiere que el personal de nivel gerencial y supervisorio en el Centro Comercial Metrópolis Valencia conozca de manera integral el Direccionamiento Organizacional que debe seguir el Centro Comercial; es decir, enfocándose más allá de los aspectos inherentes a cada unidad organizativa. También es necesario explicar cómo comunicacionalmente se desarrollaran acciones destinadas en apoyo al logro de los objetivos estratégicos establecidos. En ese sentido, la Comunicación Organizacional se enfoca tanto en la audiencia ubicada en el Dintorno como en el Entorno organizacional.

Uno de los aspectos fundamentales del Plan Estratégico Comunicacional consiste en informar oportunamente a los públicos considerados, Trabajadores y Aliados Comerciales, sobre el Direccionamiento Organizacional y los objetivos estratégicos establecidos para el Centro Comercial Metrópolis Valencia para el período establecido. Estas acciones iniciales de comunicación persiguen el establecer con sus audiencias una visión compartida. La Estrategia requiere ser comunicada a los públicos internos y externos antes de su implementación, lo cual ayuda a identificar factores que pueden constituir elementos de resistencia ante los procesos de Cambio Organizacional.

La comunicación del Direccionamiento Organizacional a la audiencia interna tiene una repercusión sobre la Identidad Corporativa, ya que ella resume los valores organizacionales que condicionan la forma de hacer las cosas (ver Figura 6). Los rasgos perceptibles de la llamada personalidad empresarial en la audiencia externa configuran la reputación que logra la Organización en su entorno, siendo cuantificable a través de su Imagen Corporativa.

En la medida que los Plan Operativo del Centro Comercial Metrópolis Valencia vaya siendo ejecutado, se deben generar acciones comunicativas hacia sus públicos, tanto interno como externo, con el propósito de mantenerlos oportunamente informados sobre los avances alcanzados en estos temas en el Centro Comercial; así como también, recabar de ellos la retroalimentación necesaria no sólo para evaluar posteriormente la efectividad del proceso comunicacional, sino también para aportar a los ámbitos operativos, tácticos y estratégicos del Centro Comercial Metrópolis Valencia y del Grupo Mantex información, directa proveniente de sus públicos, que contribuyan a un mejor desempeño organizacional.

Cabe señalar que ambos procesos, el de Direccionamiento Organizacional y la Comunicación Organizacional están sujetos a la dinámica del cambio que caracteriza a nuestros días, pudiendo requerir de ajustes como respuesta a eventos específicos o como forma de adecuación a las nuevas condiciones del mercado (gustos y preferencias de los consumidores, competidores, nuevas tendencias tecnológicas, legislaciones, entre otros aspectos); o en el mejor de los casos, producto de factores internos que impulsan la mejora continua o formas innovadoras de hacer las cosas en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, las cuales se constituyan en ventajas competitivas, por lo cual deben existir la flexibilidad para adecuar los planes de acción ante la presencia de estos elementos.

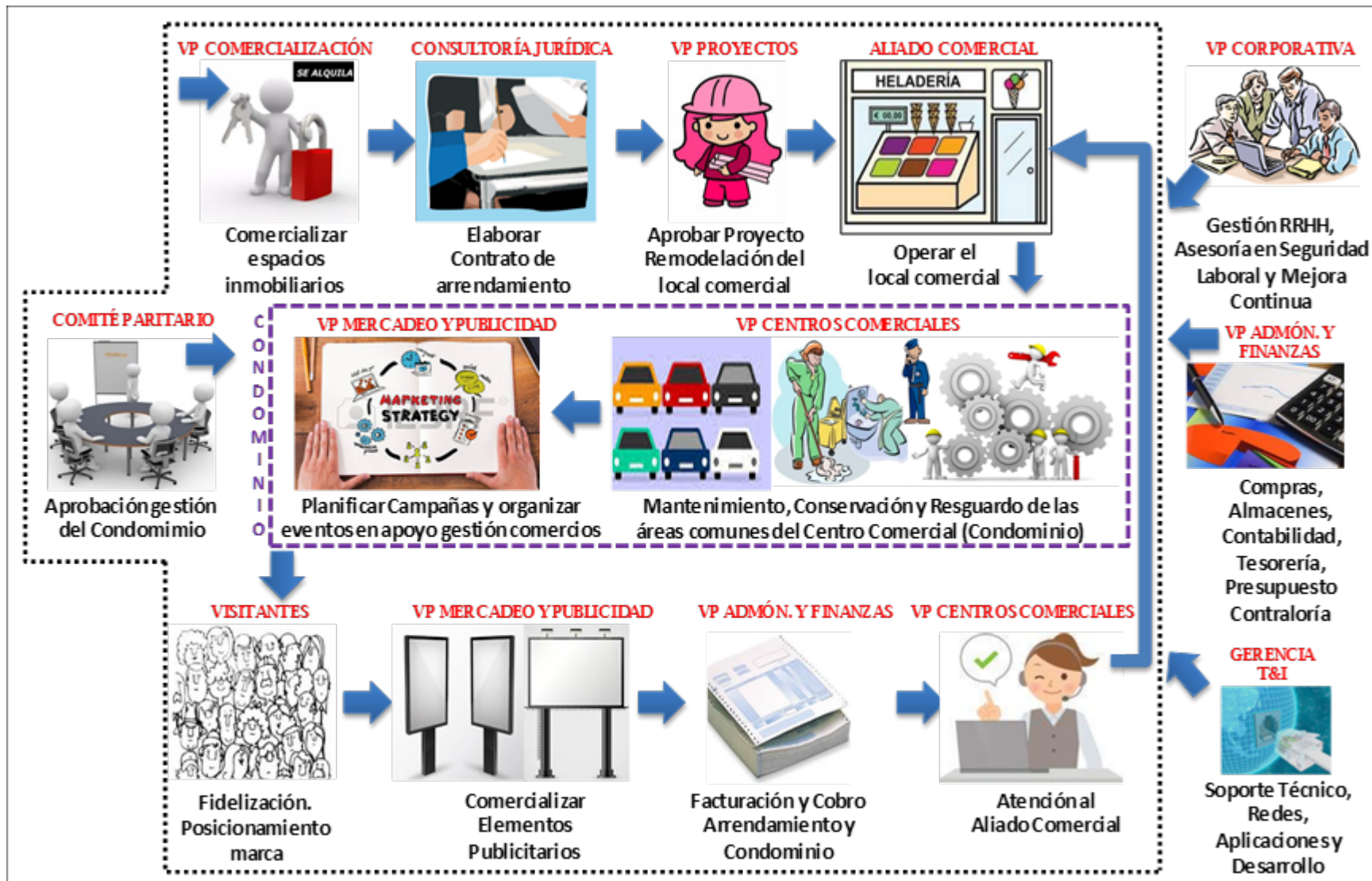


Figura 6: Esquema de Funcionamiento del Centro Comercial Metrópolis Valencia. Elaboración Propia.

A los efectos del presente Plan Estratégico Comunicacional se han establecido los siguientes lineamientos estratégicos:

1) Determinar el Direccionamiento Organizacional del Grupo Mantex para el período Junio 2017 – Diciembre 2019.

2) Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.

3) Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.

A partir del Análisis de los Resultados presentados en el Capítulo IV, se han establecido un conjunto de estrategias las cuales se pueden observar a partir de la página 160.

Cuadro 69: Estrategias del Plan Comunicacional propuesto para el Centro Comercial Metrópolis Valencia

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEBILIDADES	D7O11: Actualizar la Estructura Organizativa, integrando Comunicaciones Corporativas a la Unidad de Planificación y Comunicación Estratégica.		D1A6: Crear la Gerencia de Planificación y Comunicación Estratégica, adjunta a la Presidencia Ejecutiva de Mantex.
	D14O8O9: Actualizar la plataforma tecnológica a los fines de maximizar los aportes de estas herramientas a los procesos de comunicación interna y externa del Centro Comercial.		D6D12D15D20A6A9: Alinear al personal Gerencial y Supervisorio del Centro Comercial con los Objetivos Estratégicos Corporativos.
	D3D5D13D18O10: Lograr un alto grado de identificación y compromiso de los Trabajadores con el Centro Comercial.		D10A4: Propiciar espacios para la creación de conocimiento dentro del Centro Comercial.
	D11O2O6: Desarrollar la gestión comunicacional del Comité Paritario de Administración del Condominio.		D16D19D21A5: Diseñar el Programa Excelencia en el Servicio al Aliado Comercial.
	D9D13O10: Empoderar al personal Gerencial y de nivel supervisorio.		D8D11A5: Divulgar anualmente los Objetivos del Plan Operativo a los Aliados Comerciales, resaltando los objetivos relacionados el Mantenimiento y Conservación, Seguridad y Mercadeo.
			D1D2A9: Planificar la Estrategia Comunicacional.
		D4A9A11 Reafirmar elementos de la Estrategia Organizacional (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos). Actualizar de ser necesario.	
		D17A6A8: Garantizar el eficaz funcionamiento del proceso comunicacional correspondiente al Ciclo de Ingresos del Centro Comercial.	


Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 69 (cont.): Estrategias del Plan Comunicacional propuesto para el Centro Comercial Metrópolis Valencia

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	F1F7F8F12O13: Crear un Plan de Inducción para los nuevos Aliados Comerciales que inician operaciones en el Centro Comercial.		F3F5F8F14F16A7: Desarrollar una Campaña formativa para sensibilizar a los empleados de las tiendas sobre la importancia de la Calidad de Servicio y de su rol en la imagen del Centro Comercial.
	F2F4F6F8O5: Incrementar la participación de los Aliados Comerciales en el patrocinio de eventos organizados por el Centro Comercial apalancando la estrategia de RSE.		F15F17F18A1: Crear un Plan de Crisis para el resguardo de las personas e instalaciones del Centro Comercial ante la ocurrencia de eventos en su dintorno y entorno organizacional.
	F8F1OF13F16O1O3O4O7O12: Potenciar la relación con nuestros Aliados Comerciales (Nuestro interés, una relación Ganar - Ganar).		F4F11A2A3: Establecer el procedimiento a seguir para el manejo de eventos que puedan afectar la reputación del Centro Comercial a través de las Redes Sociales.
			F9A10: Informar a los Aliados Comerciales sobre temas del ámbito jurídico que repercutan en el Sector de los Centros Comerciales.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 70: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.1

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				
	Determinar el Direccionamiento Organizacional del Grupo Mantex para el periodo Junio 2017 – Diciembre 2019.				
	ESTRATEGIA 1.1 (D1 A6):				
	Crear la Gerencia de Planificación y Comunicación Estratégica, adjunta a la Presidencia Ejecutiva de Mantex.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Girar instrucciones a la VP Corporativa para la creación del cargo Gerente Corporativo de Planificación y Comunicación Estratégica. Indicar Centro de Trabajo.	Presidencia Ejecutiva	1	Reunión de Trabajo / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Elaborar Descripción del Cargo Gerente Planificación y Comunicación Estratégica, indicar perfil y competencias.	Presidencia Ejecutiva / Vicepresidencia Corporativa	2	Manual de Descripción de Cargo	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
3	Determinar el nivel de remuneración correspondiente al cargo, de acuerdo a Baremo. Solicitar aprobación de Presidencia.	Vicepresidencia Corporativa / Gcia. Recursos Humanos	3	Estructura de Sueldos	3.298.200,00
4	Iniciar proceso de Reclutamiento y Selección, evaluar si vacante puede ser cubierta a través de Promoción de Personal	Vicepresidencia Corporativa / Gcia. Recursos Humanos	10	Portal de empleos / Síntesis curricular	105.263,16
5	Realizar proceso de selección de personal. (Chequear referencias, entrevistas, pruebas psicotécnicas y exámenes de laboratorio y físico)	Gcia. Recursos Humanos	10	Evaluación por Psicólogo / Laboratorio Externo	58.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 70 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.1

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
	Determinar el Direccionamiento Organizacional del Grupo Mantex para el periodo Junio 2017 – Diciembre 2019.			
	ESTRATEGIA 1.1 (D1 A6):			
	Crear la Gerencia de Planificación y Comunicación Estratégica, adjunta a la Presidencia Ejecutiva de Mantex.			
ACCIONES	RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6 Acondicionar área de oficina requerida. Asignar computador portátil y teléfono inteligente.	Vicepresidencia Corporativa / Vicepresidencia de Proyectos / Gcia. Tecnología e Información	5	Plan de Telefonía móvil	72.000,00
7 Efectuar programa de Inducción al ocupante del cargo. Notificar funciones inherentes a su cargo.	Vicepresidencia Corporativa / Todas las Vicepresidencias	5	Asignación de viáticos / Descripción de Cargo / Notificación de Riesgo.	180.045,00
8 Notificar a la Organización movimiento de personal (ingreso o promoción) relacionado con el cargo.	Vicepresidencia Corporativa / Gcia. Recursos Humanos	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 1.1				3.713.508,16


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 71: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.2

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Determinar el Direccionamiento Organizacional del Grupo Mantex para el periodo Junio 2017 – Diciembre 2019.			
		ESTRATEGIA 1.2 (D7 011):			
		Actualizar la Estructura Organizativa, integrando la Coord. de Comunicaciones Corporativas a la Gerencia de Planificación y Comunicación Estratégica.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Comunicar al Vicepresidente de Mercadeo y Publicidad reestructuración de su área, cambio de la Coord. de Comunicaciones.	Presidencia Ejecutiva	1	Reunión de Trabajo	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Informar al equipo de Vicepresidentes la reestructuración organizativa que da lugar a la creación de la Gerencia de Planificación y Comunicación Estratégica.	Presidencia Ejecutiva	1	Reunión de Trabajo / Sala de Juntas	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
3	Actualizar las estructuras organizativas del Grupo Mantex y gestionar firmas de organigramas.	Vicepresidencia Corporativa / Gcia. de Mejora Continua	10	Organigramas	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
4	Informar a la Organización los cambios de la estructura organizativa y los objetivos que se persiguen con los mismos.	Presidencia Ejecutiva	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
5	Actualizar la Intranet Corporativa con las nuevas estructuras organizativas. Informar a la Organización.	Gcia. de Mejora Continua / Gcia. Tecnología e Información	2	Intranet Corporativa / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
6	Publicar material alusivo a la reestructuración organizacional en las carteleras del Centro Comercial Metrópolis Valencia	Gcia. de Mejora Continua	1	Impresiones a color / Carteleras informativas	8.000,00
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 1.2					8.000,00

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 72: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.3

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				
	Determinar el Direccionamiento Organizacional del Grupo Mantex para el periodo Junio 2017 – Diciembre 2019.				
	ESTRATEGIA 1.3 (D4 A9 A11):				
	Reafirmar elementos de la Estrategia Organizacional (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos). Actualizar de ser necesario.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Convocar a Vicepresidentes a Reunión de Trabajo para revisar la Estrategia Organizacional.	Presidencia Ejecutiva / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Acordar metodología para reuniones de trabajo. Determinar puntos asignaciones próxima reunión.	Presidencia Ejecutiva / Todas las Vicepresidencias	1	Reunión de Trabajo / Sala de Juntas / Minuta	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
3	Revisar Misión y Visión actual y Valores Organizacionales. Presentar propuestas de cambio. Generar documentos preliminares.	Presidencia Ejecutiva / Todas las Vicepresidencias	3	Reunión de Trabajo / Sala de Juntas / Intranet Corporativa	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
4	Someter a revisión y aprobación de la Junta Directiva propuesta de actualización de elementos de la Estrategia Organizacional.	Presidencia Ejecutiva / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	2	Sala de Juntas / Impresiones	5.000,00
5	Informar a Vicepresidentes y al resto del personal sobre proceso de actualización de la Estrategia Organizacional.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico (Mantex al Día) / Impresiones a color / Cartelera	8.000,00

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 72 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.3

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019	<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>				
	Determinar el Direccionamiento Organizacional del Grupo Mantex para el periodo Junio 2017 – Diciembre 2019.				
	<i>ESTRATEGIA 1.3 (D4 A9 A11):</i>				
	Reafirmar elementos de la Estrategia Organizacional (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos). Actualizar de ser necesario.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Presentar versión definitiva de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, periodo 2017-2019. Acordar fecha para revisión de Objetivos Estratégicos.	Presidencia Ejecutiva	1	Reunión de Trabajo / Sala de Juntas / Minuta	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
7	Comunicar al personal el Direccionamiento Organizacional para el periodo 2017 - 2019 (Misión, Visión y Valores).	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Correo electrónico (Mantex al Día) / Cartelera	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
8	Revisar Objetivos Estratégicos del Grupo Mantex. Generar documentos preliminares	Presidencia Ejecutiva / Todas las Vicepresidencias	3	Reunión de Trabajo / Sala de Juntas / Intranet Corporativa	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
9	Someter a revisión y aprobación de la Junta Directiva propuesta Objetivos Estrtegicos.	Presidencia Ejecutiva / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	2	Sala de Juntas / Impresiones	5.000,00
10	Informar a Vicepresidentes y al resto del personal en relación a los Objetivos Estratégicos aprobados para el periodo 2017-2019.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico (Mantex al Día) / Impresiones a color / Cartelera	8.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 72 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.3

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				
	Determinar el Direccionamiento Organizacional del Grupo Mantex para el periodo Junio 2017 – Diciembre 2019.				
	ESTRATEGIA 1.3 (D4 A9 A11):				
	Reafirmar elementos de la Estrategia Organizacional (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos). Actualizar de ser necesario.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
11	Acordar la metodología a utilizar para el seguimiento y control de la gestión estratégica (Cuadro de Mando Integral).	Presidencia Ejecutiva / Todas las Vicepresidencias / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica.	2	Reunión de Trabajo / Sala de Juntas / Minuta	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
12	Actualizar la Intranet Corporativa contenido relacionado con el Direccionamiento Organizacional 2017 - 2019. Informar a la Organización.	Gcia. de Mejora Continua / Gcia. Tecnología e Información	2	Intranet Corporativa / correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 1.3					26.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 73: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.4

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>			
		Determinar el Direccionamiento Organizacional del Grupo Mantex para el periodo Junio 2017 – Diciembre 2019.			
		<i>ESTRATEGIA 1.4 (D1 D2 A9):</i>			
		Planificar la Estrategia Comunicacional.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Desarrollar la Política de Comunicaciones del Grupo Mantex.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Gcia. Mejora Continua	15	Reunión de Trabajo / Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Someter a revisión de las Vicepresidencia contenido de la Política de Comunicaciones	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Todas las Vicepresidencias	5	Reunión de Trabajo / Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
3	Gestionar la revisión y aprobación de la Política de Comunicaciones por la Presidencia Ejecutiva.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Gcia. Mejora Continua	10	Reunión de Trabajo / Correo Electrónico / Impresiones a color	10.000,00
4	Actualizar la Intranet Corporativa contenido relacionado con el Direccionamiento Organizacional 2017 - 2019. Informar a la Organización.	Gcia. de Mejora Continua / Gcia. Tecnología e Información	2	Intranet Corporativa / correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
5	Discutir y redactar con las unidades involucradas los mensajes que orientaran las campañas de Comunicación Interna y Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia, de acuerdo a Plan Estratégico 2017 - 2019.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	10	Reunión de Trabajo / Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 73 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 1.4

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>			
		Determinar el Direccionamiento Organizacional del Grupo Mantex para el periodo Junio 2017 – Diciembre 2019.			
		<i>ESTRATEGIA 1.4 (D1 D2 A9):</i>			
		Planificar la Estrategia Comunicacional.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Solicitar elaboración de artes que serán utilizados para la campañas de Comunicación Interna y Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia	Coord. de Comunicaciones Corporativas	5	Correo electrónico / Diseñador Gráfico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
7	Evaluar canales de comunicación que serán empleados en el Plan Estratégico Comunicacional. 2017 - 2019.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	3	Reunión de Trabajo	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
8	Elaborar Cronograma de Actividades relacionadas con el Plan Estratégico Comunicacional, aplicables al Año 2017	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	5	Reunión de Trabajo / Sala de Juntas / Intranet Corporativa	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
9	Informar a las Presidencia Ejecutiva, todas las Vicepresidencias y Gerencia General del Metrópolis Valencia el contenido del Plan Estratégico Comunicacional 2017 - 2019.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	1	Reunión de Trabajo / Sala de Juntas	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 1.4					10.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 74: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.1

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.1 (D6 D12 D15 D20 A6 A9):			
		Alinear el personal Gerencial y Supervisorio del Centro Comercial Metrópolis Valencia con los Objetivos Estratégicos Corporativos.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Preparar contenido del Taller de Direccionamiento Organizacional	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	5	Misión, Visión, Valores / Internet	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Convocar a Gerentes y Jefes del Centro Comercial Metrópolis Valencia a Taller de Trabajo sobre Direccionamiento Organizacional.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
3	Realizar Taller de Direccionamiento Organizacional con personal supervisorio (Gerentes y Jefes) del Centro Comercial Metrópolis Valencia.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	2	Reunión de Trabajo / Salón de Usos Múltiples/ Refrigerio / Viáticos / Material Oficina	290.000,00
4	Informar a personal de Metrópolis Valencia resultados del Taller de Direccionamiento Organizacional.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico (Mantex al Día) / Impresiones a color / Cartelera	8.000,00
5	Elaborar Cronograma Anual de Reuniones de Seguimiento Estratégico	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 74 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.1

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.1 (D6 D12 D15 D20 A6 A9):			
		Alinear el personal Gerencial y Supervisorio del Centro Comercial Metrópolis Valencia con los Objetivos Estratégicos Corporativos.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Constituir Comité de Comunicaciones del Centro Comercial Metrópolis Valencia (Al menos un integrante por cada Vicepresidencia)	Coord. de Comunicaciones Corporativas	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
7	Realizar reuniones mensuales de seguimiento y control a la Ejecución de la Estrategia Organizacional (6 reuniones año 2017)	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Comité de Comunicaciones	6	Reunión de Trabajo / Salón de usos Múltiples / Minuta	870.000,00
8	Prestar asesoría a los usuarios en temas relacionados con la ejecución del Direccionamiento Estratégico, cuando éstos lo requieran.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Reunión de Trabajo / Teléfono / Correo electrónico / Videoconferencia	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
9	Comunicar mensualmente al personal de Metrópolis Valencia avances de la Ejecución de la Estrategia Organizacional, actividades del Plan Anual de Mercadeo y Plan Anual de Mantenimiento.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	3	Correo electrónico (Mantex al Día) / Carteleras / Monitor Recepción / Intranet Corporativa	30.000,00
10	Comunicar mensualmente al personal de Metrópolis Valencia actividades que conlleven al mejoramiento, cambio o innovación en los procesos (antes, durante y después de su ejecución).	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	3	Correo electrónico (Mantex al Día) / Carteleras / Monitor Recepción / Intranet Corporativa	30.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 74 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.1

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>			
	Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
	<i>ESTRATEGIA 2.1 (D6 D12 D15 D20 A6 A9):</i>			
Alinear el personal Gerencial y Supervisorio del Centro Comercial Metrópolis Valencia con los Objetivos Estratégicos Corporativos.				
ACCIONES	RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
11 Retroalimentar mensualmente a la Presidencia Ejecutiva, Vicepresidencias y Gerencia General de Metrópolis Valencia sobre los avances de la ejecución de la Estrategia y del Plan Estratégico Comunicacional.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	2	Reunión de Trabajo / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 2.1				1.220.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 75: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.2

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				
	Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.				
	ESTRATEGIA 2.2 (D3 D5 D13 D18 O10):				
	Lograr un alto grado de identificación y compromiso de los Trabajadores con el Centro Comercial Metrópolis Valencia.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Diseñar artes con los elementos visuales alusivos al Direccionamiento Organizacional que serán colocados en diversos espacios del Dintorno Organizacional	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Comunicaciones Corporativas	5	Reunión de Trabajo / Correo electrónico / Diseñador Gráfico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
2	Gestionar la Aprobación de los artes elaborados, aprobar requisiciones y activar el proceso de Compras.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Comunicaciones Corporativas / Compras	20	Sistema Easymax / Requisición de Compras / Orden de Compra	196.880,00
3	Instalar en las área predeterminadas los elementos visuales alusivos al Direccionamiento Organizacional.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Dpto. Compras	1	Proveedores	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
4	Organizar Conversatorio con asistencia de la Presidencia Ejecutiva para resaltar importancia que la Organización concede al Talento Humano	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Vicepresidencia Corporativa	1	Salón de Usos Múltiples	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
5	Actualizar Política de Beneficios Extralegales en Intranet Corporativa	Gcia. Mejora Continua / Gcia. Tecnología e inf.	5	Intranet Corporativa	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
6	Emitir mensajes con una frecuencia quincenal en que se resalten los beneficios de trabajar en el Centro Comercial Metrópolis Valencia (A Great Place to Work)	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Vicepresidencia Corporativa	12	Correo Electrónico / Carterleas	10.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 75 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.2

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>			
	Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
	<i>ESTRATEGIA 2.2 (D3 D5 D13 D18 O10):</i>			
	Lograr un alto grado de identificación y compromiso de los Trabajadores con el Centro Comercial Metrópolis Valencia.			
ACCIONES	RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
7 Organizar mensualmente actividades de comunicación cara a cara entre cada uno de los Vicepresidentes del Grupo Mantex con los Trabajadores del Centro Comercial Metrópolis Valencia	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Todas las Vicepresidencias	6	Correo Electrónico / Cartelera / Salón de Usos Múltiples / Viáticos / Impresiones a color	936.000,00
8 Publicar a través de los canales formales de comunicación los detalles más relevantes del encuentro "Cara a Cara".	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. de Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico (Mantex al Día) / Impresiones a color / Cartelera	8.000,00
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 2.2				1.150.880,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 76: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.3

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				
	Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.				
	ESTRATEGIA 2.3 (D9 D13 O10):				
	Empoderar al Personal Gerencial y de Nivel Supervisorio del Centro Comercial Metrópolis Valencia.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Efectuar charlas interactivas de acercamiento con el personal del Centro Comercial para reafirmar Objetivos Estratégicos y los inherentes al área	Cada Vicepresidente del Grupo Mantex / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Video Conferencia/ Salón de Usos Múltiples	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
2	Gestionar ante la Presidencia Ejecutiva recursos para Capacitación de Gerentes del Centro Comercial en el tema de Toma de Decisiones, activar proceso de Contratación	Vicepresidencia Corporativa / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	20	Sistema Easymax / Requisición de Compras / Orden de Compra	250.000,00
3	Realizar capacitación a integrantes del equipo Gerencial del Centro Comercial en Toma de Decisiones.	Vicepresidencia Corporativa / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Salón de Usos Múltiples / Facilitador / Refrigerio	60.000,00
4	Divulgar a los trabajadores del Centro Comercial la Capacitación realizada por el Comité de Calidad del Centro Comercial.	Coord. Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico (Metrópolis al Día) / Impresiones a color / Cartelera informativa	8.000,00
5	Gestionar ante la Presidencia Ejecutiva recursos para Capacitación de Gerentes del Centro Comercial en el tema de Coaching, activar proceso de Contratación	Vicepresidencia Corporativa / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	20	Sistema Easymax / Requisición de Compras / Orden de Compra	250.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 76 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.3

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.3 (D9 D13 O10):			
		Empoderar al Personal Gerencial y de Nivel Supervisorio del Centro Comercial Metrópolis Valencia.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Realizar capacitación a integrantes del equipo Gerencial del Centro Comercial en Coaching (desarrollar habilidades en comunicación).	Vicepresidencia Corporativa / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Salón de Usos Múltiples / Facilitador / Refrigerio	60.000,00
7	Efectuar charla sobre uso de herramientas colaborativas para el trabajo en equipo e introducir su uso.	Gcia Planificación y Comunicación Estratégica / Gcia Tecnología	1	Video Conferencia/ Salón de Usos Múltiples	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
8	Establecer los Objetivos por cada puesto de trabajo en su línea de reporte	Gerentes del Centro Comercial	10	Política de Evaluación de Desempeño al Talento Humano	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
9	Comunicar al personal Supervisado los objetivos correspondientes a su puesto de trabajo	Gerentes del Centro Comercial	2	Reunión de Trabajo / correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
10	Efectuar reuniones mensuales para monitorear evolución de los Objetivos establecidos para cada puesto de trabajo en su línea de reporte (último Trimestre 2017).	Gerentes del Centro Comercial	3	Reunión de Trabajo	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 2.3					628.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 77: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.4

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				
	Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.				
	ESTRATEGIA 2.4 (D14 O8 O9):				
	Actualizar la plataforma tecnológica a los fines de maximizar los aportes de estas herramientas a los procesos de comunicación interna y externa del Centro Comercial.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Evaluar las herramientas digitales disponibles en el Centro Comercial dentro del Contexto del Plan Estratégico Comunicacional (Intranet, CRM, Sistema de Gestión Corporativo Ciclo de Ingresos, Sistema TbGold, Página Web, Redes Sociales)	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Gcia. Tecnología e Información / Gcia. Mejora Continua	2	Reunión de Trabajo / Viáticos / Sala de Reuniones Administradora	150.000,00
2	Elaborar Plan de Adecuación de herramientas digitales del Centro Comercial.	Gcia. Tecnología e Información	3	Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
3	Presentar ante la Presidencia Ejecutiva Plan de Adecuación de las herramientas digitales del Centro Comercial, a fin de gestionar recursos.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Gcia. Tecnología e Información	1	Reunión de Trabajo / Sala de Juntas	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
4	Rediseñar funcionalidades de la Intranet Corporativa para la autogestión de usuarios (Levantamiento / Desarrollo / Implantación)	Gcia. Tecnología e Información	10	Programador Externo	662.400,00
5	Rediseñar página Web, incorporar secciones para la captación de nuevos Aliados Comerciales / ofertas de empleo	Gcia. Tecnología e Información	5	Programador Externo / Correo Electrónico	320.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 77 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.4

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.4 (D14 O8 O9):			
		Actualizar la plataforma tecnológica a los fines de maximizar los aportes de estas herramientas a los procesos de comunicación interna y externa del Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Actualización de los Contenidos de la Página Web	Coord. Comunicaciones Corporativas / Coord. Atención al Aliado Comercial / Jefatura Mercadeo	5	Programador Externo / Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
7	Concluir implantación del Sistema Corporativo de Gestión CRM Ciclo de Ingresos	Gcia. Tecnología e Información / Gcia. Mejora Continua	45	Desarrollador /Sala de Juntas / Viáticos	69.000,00
8	Realizar Inducción a usuarios del Sistema Corporativo de Gestión CRM Ciclo de Ingresos	Gcia. Tecnología e Información / Gcia. Mejora Continua	1	Correo Electrónico / Sala de Reuniones Administradora / Video Conferencia	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
9	Revisar contenido de las comunicaciones dirigidas (Reportes) a las Aliados Comerciales a imprimir a través del Sistema TbGold (Cartas de Notificaciones de Deuda / Indexación / Prórroga Legal)	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Consultoría Jurídica / Dpto. Comercialización / Gcia. Tecnología e Información / Dpto. Cobranzas	2	Reunión de Trabajo / Sala de Reuniones Administradora	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
10	Actualización del contenido de las comunicaciones (Reportes) dirigidas a los Aliados Comerciales.	Gcia. de Tecnología e Información	1	Desarrollador / Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 77 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.4

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.4 (D14 O8 O9):			
		Actualizar la plataforma tecnológica a los fines de maximizar los aportes de estas herramientas a los procesos de comunicación interna y externa del Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
11	Publicar en la Intranet Corporativa Procedimiento Entrega de Notificaciones a Aliados Comerciales.	Gcia. Mejora Continua	1	Intranet Corporativa / Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
12	Reactivar funcionamiento de envío de Notificaciones de Cobro correspondientes al Ciclo de Ingresos, a través de herramientas de mensajería instantánea	Gcia. Tecnología e Información	3	Desarrollador / Correo Electrónico / Base de Datos Aliados Comerciales	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
13	Publicar en la Intranet Corporativa Procedimiento Envío de Notificaciones de Cobro a Aliados Comerciales a través de mensajería instantánea.	Gcia. Mejora Continua	1	Intranet Corporativa / Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
14	Actualizar el CRM del Centro Comercial, incorporando encuesta de satisfacción de los Aliados Comerciales, como retroalimentación de la calidad del servicio prestado.	Gcia. Tecnología e Información	10	Desarrollador / Correo Electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
15	Realizar inducción a los usuarios del sistema CRM sobre actualización orientada a evaluar calidad de servicio prestado a los Aliados Comerciales.	Gcia. Tecnología e Información / Coord. Atención al Aliado Comercial	1	Sala de Reuniones Administradora / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 2.4					1.201.400,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 78: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.5

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		<i>ESTRATEGIA 2.5 (D10 A4):</i>			
		Propiciar espacios para la creación de conocimiento dentro del Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Ampliar el alcance de la inducción del personal que ingresa a trabajar en el Centro Comercial, incorporando a otras unidades e incluyendo recorrido por las instalaciones del Centro Comercial.	Gcia. Recursos Humanos / Gcia. Mejora Continua	2	Video institucional / presentación	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Identificar los Puestos Claves del Centro Comercial.	Gcia. Recursos Humanos / Gcia. General / Todas las Vicepresidencias	5	Correo electrónico / Reuniones de trabajo	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
3	Identificar y documentar los procesos claves del Centro Comercial.	Todas las Vicepresidencias / Gcia. Mejora Continua	45	Correo electrónico / Reuniones de trabajo	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
4	Publicar los procesos claves del Centro Comercial en la Intranet Corporativa.	Gcia. Mejora Continua	15	Intranet Corporativa / Manual de Procedimientos / Material de Oficina	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
5	Identificar los Trabajadores del Centro Comercial con alto potencial de desarrollo.	Gcia. Recursos Humanos / Gcia. General / Todas las Vicepresidencias	3	Correo electrónico / Reuniones de trabajo	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 78 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.5

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.5 (D10 A4):			
		Propiciar espacios para la creación de conocimiento dentro del Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Elaborar videos institucionales relacionados con los procesos claves del Centro Comercial y colgarlos en la Intranet Corporativa.	Gcia. Mejora Continua / Gcia. Tecnología e Información / Coord. de Comunicaciones Corporativas	5	Videos relacionados con Cargos Claves y procesos claves / Intranet Corporativa	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
7	Diseñar un Programa de inducción de los Trabajadores con alto potencial de Desarrollo para los cargos claves del Centro Comercial.	Gcia. Recursos Humanos / Vicepresidencia Corporativa	5	Videos relacionados con Cargos Claves y procesos claves / Intranet Corporativa	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
8	Diseñar un blog para uso interno del personal del Centro Comercial.	Gcia. Tecnología e Información / Gcia. Mejora Continua / Coord. Comunicaciones Corporativas	10	Herramienta Blog	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
9	Administrar foros de discusión virtuales sobre temas de interés relacionados con el funcionamiento del Centro Comercial.	Coord. De Comunicaciones Corporativas	1	Herramienta Blog	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 2.5					0,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 79: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.6

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.				
		ESTRATEGIA 2.6 (D17 A6 A8):				
		Garantizar el funcionamiento efectivo del proceso comunicacional correspondiente al Ciclo de Ingresos del Centro Comercial.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)	
1	Entregar mensualmente a los Aliados Comerciales las comunicaciones escritas previstas en los procedimientos administrativos de Cobranzas.	Dpto. Cobranzas	3	Sistema de Facturación / facturas de arrendamiento / factura de condominio / carta de notificación de deuda / carta de indexación	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)	
2	Enviar Notificaciones de Cobro correspondientes al Ciclo de Ingresos, a través de herramientas de mensajería instantánea	Dpto. Cobranzas	3	Base de datos Aliados Comerciales / Mensajería SMS / Telefonía móvil	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)	
3	Verificar mensualmente cumplimiento de la entrega de la documentación según procedimientos establecidos.	Dpto. Cobranzas / Gcia. Contraloría	5	Archivo de Cobranzas	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)	
4	Gestionar ante la Consultoría Jurídica la activación de los procesos de Cobranza Judicial o Extrajudicial en cumplimiento de las Políticas Administrativas.	Dpto. Cobra / Gcia. Administración	1	Política de Cobranza Judicial o Extra Judicial / Informe escrito con Aliados Comerciales con deuda mayor a 90 días	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)	


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 79 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.6

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.6 (D17 A6 A8):			
		Garantizar el funcionamiento efectivo del proceso comunicacional correspondiente al Ciclo de Ingresos del Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
5	Solicitar a la Jefatura de Comercialización informe sobre el desempeño del Aliado Comercial	Consultoría Jurídica / Dpto. Comercialización	2	Informe Comercial	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
6	Enviar Carta de notificación al Aliado Comercial.	Consultoría Jurídica	1	Carta Notificación / Estado de Cuenta Comercial / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
7	Realizar reunión con el Aliado Comercial.	Consultoría Jurídica	1	Reunión de Trabajo / Sala de Reuniones Administradora	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
8	Alcanzar un acuerdo Extra Judicial con el Aliado Comercial.	Consultoría Jurídica	1	Convenimiento de Pago o Resolución Anticipada de Contrato	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
9	Activar la Cobranza Judicial, en caso de no llegar a un acuerdo con el Aliado Comercial.	Consultoría Jurídica	1	Escritorio Jurídico / Mensajería Externa / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
10	Emitir informe de resultados de la gestión legal y enviarlo a las unidades involucradas.	Consultoría Jurídica	1	Informe de Resultados / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 2.6					0,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 80: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.7

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.7 (D16 D19 D21 A5):			
		Diseñar el Programa Excelencia en el Servicio al Aliado Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Realizar convocatoria para conformar el Comité de Calidad del Centro Comercial	Gcia. General	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
2	Conformar el Comité de Calidad del Centro Comercial. Definir metodología de trabajo y responsabilidades.	Gcia. General / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Gcia. Mejora Continua	1	Reunión de Trabajo / Sala de Reuniones de Administradora / Refirgerio / Viáticos / Minuta	65.000,00
3	Divulgar a los trabajadores del Centro Comercial la creación del Comité de Calidad de Metrópolis Valencia y sus objetivos.	Coord. Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico (Metrópolis al Día) / Impresiones a color / Cartelera informativa	8.000,00
4	Buscar información sobre cursos relacionados con el tema organizados por entidades didácticas de la región.	Gcia. General / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Gcia. Mejora Continua	3	Internet / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
5	Gestionar ante la Vicepresidencia de Centros Comerciales y Presidencia Ejecutiva recursos para Capacitación del Comité de Calidad del Centro Comercial. Obtener su aprobación, activar proceso de Contratación	Gcia. General / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	20	Sistema Easymax / Requisición de Compras / Orden de Compra	200.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 80 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.7

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.7 (D16 D19 D21 A5):			
		Diseñar el Programa Excelencia en el Servicio al Aliado Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Realizar capacitación a integrantes del Comité de Calidad (Curso Intensivo)	Gcia. General / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Salón de Usos Múltiples / Facilitador / Refrigerio	60.000,00
7	Divulgar a los trabajadores del Centro Comercial la Capacitación realizada por el Comité de Calidad del Centro Comercial.	Coord. Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico (Metrópolis al Día) / Impresiones a color / Cartelera informativas	8.000,00
8	Crear cuenta de correo electrónico para el Comité de Calidad del Centro Comercial.	Comité de Calidad / Gcia. Tecnología e Información	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
9	Elaborar la Política de Calidad del Centro Comercial: Considerar observaciones de Aliados Comerciales y Trabajadores. Hacerla pública.	Comité de Calidad / Gcia. Mejora Continua / Gcia. Tecnología e Información / Coord. Corporativa Comunicaciones	5	Correo electrónico / Buzón de sugerencias / Aportes de Aliados Comerciales y Trabajadores / Cartelera informaticas / Intranet Corporativa	8.000,00
10	Determinar los requerimientos del Cliente (Aliado Comercial)	Comité de Calidad	2	Reunión de Trabajo / Sala de Reuniones Administradora	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 80 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.7

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		ESTRATEGIA 2.7 (D16 D19 D21 A5):			
		Diseñar el Programa Excelencia en el Servicio al Aliado Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
11	Elaborar artes para el programa de Excelencia en el Servicio. Gestionar la Aprobación de los artes elaborados, aprobar requisiciones y activar el proceso de Compras.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Comunicaciones Corporativas / Compras	20	Sistema Easymax / Requisición de Compras / Orden de Compra	41.400,00
12	Sensibilizar a los Trabajadores sobre la importancia de la satisfacción de los requerimientos del Cliente (Aliado Comercial).	Comité de Calidad / Coord. Comunicación Corporativa	10	Diseñador / Correo electrónico / Cartelera informativa	8.000,00
13	Conformar equipos de trabajo para elaborar los Mapas de Proceso relacionados con los Requisitos y Satisfacción del Cliente	Comité de Calidad	5	Reunión de Trabajo / Sala de Reuniones Administradora / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
14	Elaborar Mapas de Proceso relacionados con los Requisitos y Satisfacción del Cliente. Introducir mejoras en los procesos y documentarlos. Definir indicadores.	Equipos de Trabajo / Comité de Calidad / Gcia. Mejora Continua	30	Reunión de Trabajo / Sala de Reuniones Administradora / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
15	Actualizar información en la Intranet Corporativa / Divulgar resultados al personal.	Gcia. Mejora Continua / Gcia. Tecnología e Información / Coord. Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico (Metrópolis al Día / Intranet Corporativa / Cartelera informativa)	8.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 80 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 2.7

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>			
		Alcanzar el alineamiento organizacional del personal del Centro Comercial Metrópolis Valencia y su participación activa en los procesos de Cambio Organizacional.			
		<i>ESTRATEGIA 2.7 (D16 D19 D21 A5):</i>			
		Diseñar el Programa Excelencia en el Servicio al Aliado Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
16	Efectuar reuniones mensuales para monitorear evolución del servicio prestado a los Aliados Comerciales (último Trimestre 2017).	Comité de Calidad / Equipos de Trabajo / Coord. Atención al Aliado Comercial	3	Reunión de Trabajo / Sala de Reuniones Administradora / Sistema CRM	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
17	Publicar mensualmente en las Carteleras Informativas resultados alcanzados por los indicadores de gestión relacionados con la atención de los Requisitos y Satisfacción del Cliente (Aliados Comerciales).	Comité de Calidad / Coord. Comunicación Corporativa	3	Diseñador / Correo electrónico / Carteleras informativas	24.000,00
18	Organizar Talleres de Trabajo con el personal operativo y administrativo para reforzar la Excelencia en el Servicio al Aliado Comercial.	Comité de Calidad / Gcia. Mejora Continua	1	Salón de Usos Múltiples / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 2.7					430.400,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 81: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.1

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.1 (D8 D11 A5):			
		Divulgar anualmente los Objetivos del Plan Operativo a los Aliados Comerciales, resaltando lo relacionado con el Mantenimiento y Conservación, Seguridad y Mercadeo.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Gestionar ante Cines Unidos préstamo de Sala de Cine para realizar actividad con Aliados Comerciales.	Gcia. General / Coord. Atención al Aliado Comercial	1	Comunicado	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
2	Realizar convocatoria a los Aliados Comerciales.	Gcia. General / Coord. Atención al Aliado Comercial	2	Correo electrónico / mensajería instantánea / invitación impresa	50.400,00
3	Efectuar presentación a los Aliados Comerciales del Alcance del Plan Anual Operativo, señalando objetivos en materia de mantenimiento y conservación de la infraestructura, seguridad de las instalaciones y mercadeo.	Vicepresidencia Centros Comerciales / Gcia. General / Gcia. Corporativa Mercadeo / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Sala de Cines Unidos / Refrigerio / Viáticos	80.000,00
4	Tomar nota de los comentarios y observaciones de los Aliados Comerciales.	Coord. Atención al Aliado Comercial	1	Minuta	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
5	Informar al personal de Metrópolis Valencia sobre la actividad realizada con los Aliados Comerciales.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Corporativa Comunicaciones	2	Correo electrónico (Metrópolis al Día) / impresiones a color / Cartelera informativas	8.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 81 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.1

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.1 (D8 D11 A5):			
		Divulgar anualmente los Objetivos del Plan Operativo a los Aliados Comerciales, resaltando lo relacionado con el Mantenimiento y Conservación, Seguridad y Mercadeo.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Convocar mensualmente a la actividad Desayuno de Trabajo con los Aliados Comerciales (6 convocatorias resto año 2017).	Gcia. General / Coord. Atención al Aliado Comercial	6	Correo electrónico / mensajería instantánea / invitación impresa	25.200,00
7	Recopilar información de los Aliados Comerciales invitados al desayuno en cuanto a: Status de cobranzas, cumplimiento del Reglamento, Estado de las tiendas, entre otros).	Dpto. Cobranzas / Dpto. Mercadeo / Gcia. Seguridad / Dpto. Oficina Técnica / Gcia. Operaciones / Gcia. Administración	1	Sistemas Administrativos / Archivos de diferentes unidades	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
8	Preparar Dossier informativo por cada uno de los Aliados Comerciales invitados al Desayuno de Trabajo.	Coord. Atención al Aliado Comercial	5	Dossier informativo / impresiones	10.000,00
9	Efectuar Desayuno Mensual con los Aliados Comerciales. Hacer referencia de avances con respecto a los Objetivo del Plan Operativo del Centro Comercial. Tratar individualmente casos que lo requieran.	Gcia. General / Coord. Atención al Aliado Comercial / Coord. Corporativa Comunicaciones	6	Salón de Usos Múltiples / Refrigerio / Dossier informativo	180.000,00
10	Tomar nota de los comentarios y Observaciones de los Aliados Comerciales y generar requerimientos en el CRM del centro Comercial (cuando aplique).	Coord. Atención al Aliado Comercial	1	Minuta / Sistema CRM	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 81 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.1

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>				
	Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio				
	<i>ESTRATEGIA 3.1 (D8 D11 A5):</i>				
	Divulgar anualmente los Objetivos del Plan Operativo a los Aliados Comerciales, resaltando lo relacionado con el Mantenimiento y Conservación, Seguridad y Mercadeo.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
11	Informar al personal de Metrópolis Valencia sobre la actividad realizada con los Aliados Comerciales.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Corporativa Comunicaciones	2	Correo electrónico (Metrópolis al Día) / impresiones a color / Cartelera informativas	8.000,00
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 3.1					361.600,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 82: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.2

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.2 (D11 O2 O6):			
		Desarrollar la gestión comunicacional del Comité Paritario de Administración de Condominio.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Crear dirección de correo electrónico para el Comité Paritario de Administración de Condominio	Gcia. Comunicación y Planificación Estratégica / Gcia. Tecnología	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Gestionar la Aprobación compra Cartelera Informativa, aprobar requisiciones y activar el proceso de Compras.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Comunicaciones Corporativas / Compras	10	Sistema Easymax / Requisición de Compras / Orden de Compra	26.400,00
3	Instalar en el área del Contorno Organizacional Cartelera Informativa correspondiente al Comité Paritario de Administración de Condominio.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Operadores de Servicios Generales	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
4	Realizar mensualmente reuniones de trabajo para abordar temas de interes relacionados con la operación del Centro Comercial (6 reuniones año 2017)	Gcia. General / Coord. Atención al Aliado Comercial / Miembros Comité Paritario	6	Sala de Reuniones de Administradora / Refrigerio	43.200,00
5	Divulgar a los Aliados Comerciales, a través de los canales de información del Comité Paritario, resumen de los temas tratado con la Gerencia del Centro Comercial (6 reuniones año 2017)	Coord. de Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico / Impresiones a color / Carteleras	12.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 82 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.2

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>	<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>				
	Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.				
	<i>ESTRATEGIA 3.2 (D11 O2 O6):</i>				
	Desarrollar la gestión comunicacional del Comité Paritario de Administración de Condominio.				
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Informar a los Trabajadores del Centro Comercial resumen de los temas tratados en las Reuniones del Comité Paritario de Administración de Condominio.	Coord. Corporativa de Comunicaciones	6	Correo electrónico (Metrópolis al Día)	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
7	Recabar requerimientos de los Aliados Comerciales personalmente o a través de medios electrónicos.	Miembros del Comité Paritario	1	Reunión /Correo electrónico / teléfono móvil	No Aplica (Recursos correspondientes a Aliados Comerciales)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 3.2					81.600,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017.

Cuadro 83: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.3

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.3 (F8 F10 F13 F16 O1 O3 O4 O7 O12):			
		Potenciar la relación con nuestros Aliados Comerciales (Nuestro interés, una relación Ganar - Ganar).			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Solicitar a las diferentes unidades del Centro Comercial información relevante en relación a los Aliados Comerciales	Gcia. General	1	Correo electrónico / Herramienta de trabajo colaborativa	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
2	Recopilar información de los Aliados Comerciales invitados al desayuno en cuanto a: Status de cobranzas, cumplimiento del Reglamento, Estado de las tiendas, entre otros).	Dpto. Cobranzas / Dpto. Mercadeo / Gcia. Seguridad / Dpto. Oficina Técnica / Gcia. Operaciones / Gcia. Administración	10	Sistemas Administrativos / Archivos de diferentes unidades	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
3	Diseñar Plan para Potenciar la gestión Comercial de los Aliados Comerciales.	Gcia. General / Coord. Atención al Aliado Comercial	5	Cronograma de visitas a Aliados Comerciales	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
4	Enviar Comunicación a Aliados Comerciales considerados en el Plan, indicando objeto de la visita y fecha de la misma.	Coord. Atención al Aliado Comercial	1	Correo electrónico / Telefonía móvil	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
5	Realizar visita al local del Aliado Comercial (25 establecimientos, 2do. Semestre 2017)	Gcia. General / Coord. Atención al Aliado Comercial / Dpto. Mercadeo / Dpto. Oficina Técnica	25	Reunión de Trabajo / Cámara fotográfica	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 83 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.3

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		<i>ESTRATEGIA 3.3 (F8 F10 F13 F16 O1 O3 O4 O7 O12):</i>			
		Potenciar la relación con nuestros Aliados Comerciales (Nuestro interés, una relación Ganar - Ganar).			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Elaborar Informe Técnico con recomendaciones para cada Aliado Comercial (25 establecimientos, 2do. Semestre 2017)	Gcia. General / Coord. Atención al Aliado Comercial / Dpto. Mercadeo / Dpto. Oficina Técnica	25	Correo electrónico / Herramienta de trabajo colaborativa	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
7	Enviar informe a cada Aliado Comercial con recomendaciones (25 establecimientos, 2do. Semestre 2017)	Gcia. General / Coord. Atención al Aliado Comercial / Dpto. Mercadeo / Dpto. Oficina Técnica	25	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
8	Divulgar a los Trabajadores del Centro Comercial y Aliados Comerciales sobre los servicios de asesoría prestados (Un resumen mensual de estas actividades).	Coord. Comunicaciones Corporativas	12	Correo electrónico (Metrópolis al Día / Metrópolis Informa) / Impresiones a color / Cartelera informativa	48.000,00
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 3.3					48.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 84: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.4

 PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.4 (F1 F7 F8 F12 013):			
		Crear un Plan de Inducción para los nuevos Aliados Comerciales que inician operaciones en el Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Diseñar el contenido de la Inducción de Bienvenida al nuevo Aliado Comercial.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Gcia. Mejora Continua / Coord. Atención al Aliado Comercial	5	Reunión de Trabajo / video institucional	No Aplica
2	Solicitar a unidades involucradas en la atención de requerimientos al Aliado Comercial información relevante a incorporar en la inducción.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Gcia. Mejora Continua	3	Reglamento Interno del Centro Comercial / Normativa Oficina Técnica / Directorio Telefónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
3	Elaborar presentación a utilizar en la Inducción de Bienvenida al nuevo Aliado Comercial.	Coord. Comunicaciones Corporativas	3	Video institucional	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
4	Someter a revisión de las unidades involucradas la Inducción de Bienvenida al Aliado Comercial y gestionar su aprobación.	Coord. Comunicaciones Corporativas	5	Presentación Inducción de Bienvenida al Aliado Comercial	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
5	Elaborar tríptico informativo a entregar a Aliado Comercial durante proceso de inducción.	Coord. Comunicaciones Corporativas	3	Diseñador / Presentación Inducción de Bienvenida al Aliado Comercial	No Aplica


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 84 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.4

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.4 (F1 F7 F8 F12 013):			
		Crear un Plan de Inducción para los nuevos Aliados Comerciales que inician operaciones en el Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Convocar al Aliado Comercial a la Inducción de Bienvenida al Centro Comercial (12 ingresos estimados para 2do. Semestre 2017).	Jefatura de Comercialización	12	Correo electrónico / teléfono	No Aplica
7	Convocar a responsables de las unidades involucradas a Inducción de Bienvenida x cada Aliado Comercial (12 ingresos estimados para 2do. Semestre 2017).	Jefatura de Comercialización	12	Correo electrónico / teléfono	No Aplica
8	Realizar Inducción de Bienvenida al Aliado Comercial (12 inducciones previstas para 2do Semestre año 2017).	Jefatura de Comercialización / Unidades involucradas en atención de requerimientos	12	Sala de Reuniones de Administradora / Refrigerio / Tríptico	600.000,00
9	Notificar a personal de Metrópolis Valencia y comercios el ingreso del nuevo Aliado Comercial.	Coord. Comunicaciones Corporativas	1	Correo electrónico (Metrópolis al Día / Metrópolis Informa)	No Aplica
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 3.4					600.000,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 85: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.5

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		<i>ESTRATEGIA 3.5 (F9 A10):</i>			
		Informar a los Aliados Comerciales sobre temas del ámbito jurídico que repercutan en el sector de los Centros Comerciales			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Enviar mensualmente a los Aliados Comerciales el correo "Legal Tips", con recomendaciones sobre aspectos que deben conocer sobre su contrato de Arrendamiento.	Consultoría Jurídica /Coord. Atención al Aliado Comercial / Coord. Comunicaciones Corporativas	3	Base de Datos Aliados Comerciales / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Compatir con los Aliados Comerciales información relevante sobre jurisprudencia en el área comercial que pueda ser de utilidad para el funcionamiento de sus unidades de negocio.	Consultoría Jurídica /Coord. Atención al Aliado Comercial / Coord. Comunicaciones Corporativas	3	Base de Datos Aliados Comerciales / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 3.5					0,00

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 86: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.6

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.6 (F2 F4 F6 F8 O5):			
		Incrementar la participación de los Aliados Comerciales en el patrocinio de eventos organizados por el Centro Comercial			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Estimular la participación de los Aliados Comerciales en el Calendario de Eventos del Plan de Mercadeo, a través de la comunicación oportuna de los mismos.	Gcia. Corporativa de Mercadeo	1	Correo electrónico / Calendario de Eventos / Planilla digital para patrocinio de eventos	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Revisar las estadísticas anuales del Patrocinio de Eventos correspondientes al año precedente.	Gcia. Corporativa de Mercadeo / Dpto. Mercadeo	3	Estadística de Patrocinio de Eventos	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
3	Diseñar estrategias para lograr la participación de aquellos Aliados Comerciales que no han sido patrocinadores de eventos, Visitar a los Aliados Comerciales en sus establecimientos.	Gcia. Corporativa de Mercadeo / Dpto. Mercadeo	10	Elaborar listado de Aliados Comerciales que no han sido patrocinadores	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
4	Impulsar comercialmente la imagen de los Aliados Comerciales que patrocinan eventos a través de las redes sociales y página web de Metrópolis Valencia.	Gcia. Corporativa de Mercadeo / Coord. Comunicaciones Corporativas	10	Redes sociales / página web / servicio de Community Manager	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
5	Impulsar comercialmente la imagen de los Aliados Comerciales que patrocinan eventos a través de los medio de comunicación tradicionales considerados en el Plan de Medios.	Gcia. Corporativa de Mercadeo / Coord. Comunicaciones Corporativas	1	Plan de Medios (radio / prensa escrita)	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 86 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.6

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.6 (F2 F4 F6 F8 O5):			
		Incrementar la participación de los Aliados Comerciales en el patrocinio de eventos organizados por el Centro Comercial			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Grabar videos de cada una de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) efectuadas por el Centro Comercial.	Gcia. Corporativa de Mercadeo / Gcia. Comunicaciones Corporativas	1	Campañas del Plan Anual de Mercadeo	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
7	Proyectar mensualmente en sitios de alto tráfico de visitantes del Centro Comercial (Feria de Comida, Taquillas de Prepago de Estacionamiento, entre otros), las actividades de RSE u otros eventos realizados, proyectando la imagen de los Aliados Comerciales patrocinadores de los mismos.	Gcia. Corporativa de Mercadeo / Gcia. Comunicaciones Corporativas	4	Monitores de TV / reproductores de video	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 3.6					0,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 87: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.7

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.7 (F3 F5 F8 F14 F16 A7):			
		Desarrollar una Campaña formativa para sensibilizar a los empleados de las tiendas sobre la importancia de la Calidad de Servicio y de su rol en la imagen del Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Diseñar un Taller de sensibilización dirigido a los trabajadores de las tiendas sobre la importancia de la Calidad del Servicio.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Atención Al Aliado Comercial	3	Videos disponibles en internet / Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
2	Realizar presentación breve a los trabajadores de las tiendas, previo al proceso de carnetización (1 presentación mensual, 2do. Semestre del año 2017).	Coord. Atención al Aliado Comercial	6	Salón de Usos Múltiples	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
3	Diseñar artes con los elementos visuales alusivos a los Valores Organizacionales que serán colocados en diversos espacios del Contorno Organizacional (Pasillos del Edificio de Servicio y Salón de Usos Múltiples).	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Comunicaciones Corporativas	5	Reunión de Trabajo / Correo electrónico / Diseñador Gráfico	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
4	Gestionar la Aprobación de los artes elaborados, aprobar requisiciones y activar el proceso de Compras.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Comunicaciones Corporativas / Compras	20	Sistema Easymax / Requisición de Compras / Orden de Compra	196.880,00
5	Instalar en las área predeterminadas los elementos visuales alusivos al Direccionamiento Organizacional.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Dpto. Compras	1	Proveedores	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 87 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.7

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.7 (F3 F5 F8 F14 F16 A7):			
		Desarrollar una Campaña formativa para sensibilizar a los empleados de las tiendas sobre la importancia de la Calidad de Servicio y de su rol en la imagen del Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Solicitar apoyo a la Gcia. Tecnología e Información para la revisión de funcionamiento del Sistema de Sonido Interno.	Jefatura de Mercadeo / Gcia. Tecnología e Información	1	Proveedor de servicio	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
7	Revisar funcionamiento del Sistema de Sonido Interno del Centro Comercial.	Gcia. Tecnología e Información.	10	Proveedor de servicio	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
8	Solicitar presupuesto a proveedores para recuperar aquellos componentes del Sistema de Sonido Interno que así lo requieran, a efectos del Presupuesto 2018.	Gcia. Tecnología e Información. /Dpto. Compras	3	Correo electrónico / Internet	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
9	Redactar los contenidos alusivos a la Campaña de Calidad de Servicio.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Comunicaciones Corporativas	3	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
10	Grabar las Pautas relacionadas con la Campaña de Calidad de Servicio	Coord. Comunicaciones Corporativas	3	Locutor Contratado	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 87 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.7

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		<i>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio			
		<i>ESTRATEGIA 3.7 (F3 F5 F8 F14 F16 A7):</i>			
		Desarrollar una Campaña formativa para sensibilizar a los empleados de las tiendas sobre la importancia de la Calidad de Servicio y de su rol en la imagen del Centro Comercial.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
11	Programar el Sistema de Sonido Interno con los mensajes grabados.	Jefatura de Mercadeo / Coord. Comunicaciones Corporativas	1	Sistema de Sonido Interno	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
12	Emitir diariamente los mensajes dirigidos a los trabajadores de las tiendas antes de la apertura, durante la operación y al cierre del Centro Comercial, en concordancia a lo previsto en la Campaña de Calidad de Servicio.	Jefatura de Mercadeo / Coord. Comunicaciones Corporativas	1	Sistema de Sonido Interno	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 3.7					196.880,00


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 88: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.8

 <p align="center">PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.8 (F15 F17 F18 A1):			
		Crear un Plan de Crisis para el resguardo de las personas e instalaciones del Centro Comercial ante la ocurrencia de eventos en su dintorno y entorno organizacional.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Convocar a unidades para la conformación del Comité de Crisis de Metrópolis Valencia	Gcia. General / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Conformar el Comité de Crisis del Centro Comercial Metrópolis Valencia: Definir roles y voceros. Definir asignaciones próxima reunión	Gcia. General / Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica	1	Reunión de Trabajo/ Sala de Reuniones de Administradora / Viáticos / Refirgerio / Minuta	65.000,00
3	Divulgar a los Trabajadores del Centro Comercial y Aliados Comerciales la creación del Comité de Crisis de Metrópolis Valencia y sus objetivos.	Coord. Comunicaciones Corporativas	2	Correo electrónico (Metrópolis al Día / Metrópolis Informa) / Impresiones a color / Cartelera informativas	8.000,00
4	Identificar los posibles escenarios de crisis a los que puede estar expuesto el Centro Comercial Metrópolis Valencia	Comité de Crisis de Metrópolis Valencia	1	Reunión de Trabajo / Planos del Centro Comercial / Planes de desalojo / Refirgerio	20.000,00
5	Elaboración de las Estrategias para cada uno de los posibles escenarios de crisis identificados (antes, durante y después de finalizada la crisis).	Comité de Crisis de Metrópolis Valencia	10	Correo electrónico / Reunión de Trabajo	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 88 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.8

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.8 (F15 F17 F18 A1):			
		Crear un Plan de Crisis para el resguardo de las personas e instalaciones del Centro Comercial ante la ocurrencia de eventos en su dintorno y entorno organizacional.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Elaborar los mensajes correspondientes para cada escenario de crisis de acuerdo a las audiencias a las que van dirigidos.	Comité de Crisis de Metrópolis Valencia / Coord. Comunicaciones Corporativas	10	Correo electrónico / Reunión de Trabajo /	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
7	Mantener mensualmente actualizado el listado de contactos con los medios de comunicación	Coord. Comunicaciones Corporativas	1	Listado de Contactos / Telefonía móvil	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
8	Establecer mecanismos de comunicación alternos con la Presidencia Ejecutiva y Vicepresidentes del Grupo Mantex	Comité de Crisis de Metrópolis Valencia / Gcia. Tecnología e Información	1	Correo electrónico / Telefonía móvil / Video Conferencia	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
9	Efectuar proyecciones de recursos para simulación de escenarios de crisis e incluir en Presupuesto 2018.	Comité de Crisis de Metrópolis Valencia	20	Requerimientos por identificar	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
10	Coordinar actividades informativas trimestrales con el Comité Paritario de Administración del Condominio y Aliados Comerciales.	Comité de Crisis de Metrópolis Valencia	2	Salón de usos Múltiples	No Aplica (Considerado en Presupuesto Operativo del Centro Comercial)


Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 88 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.8

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio			
		ESTRATEGIA 3.8 (F15 F17 F18 A1):			
		Crear un Plan de Crisis para el resguardo de las personas e instalaciones del Centro Comercial ante la ocurrencia de eventos en su dintorno y entorno organizacional.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
11	Efectuar bimensualmente reuniones de trabajo con instituciones del Estado en materia de Seguridad Pública (3 para el año 2017).	Comité de Crisis de Metrópolis Valencia	3	Salón de Usos Múltiples / Refrigerios	90.000,00
12	Divulgar a los trabajadores del Centro Comercial y Aliados Comerciales las actividades realizadas por el Comité de Crisis del Centro Comercial.	Coord. Comunicaciones Corporativas / Coord. Atención al Aliado Comercial.	2	Correo electrónico (Metrópolis al Día) / Metronews Impresiones a color / Cartelera informativa	10.000,00
13	Alinear los mensajes del Plan de Crisis con el manejo comunicacional de las Redes Sociales.	Comité de Crisis de Metrópolis Valencia / Coord. Comunicaciones Corporativas	3	Matriz Mensajes - Escenarios de Crisis / Community Manager / Redes Sociales	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 3.8					193.000,00

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 89: Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.9

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.9 (F4 F11 A2 A3):			
		Establecer el procedimiento a seguir para el manejo de eventos que puedan afectar la reputación del Centro Comercial a través de las Redes Sociales.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
1	Elaborar un Manual de Procedimiento para el manejo de situaciones de riesgo o escenarios de crisis en las Redes Sociales (Transparencia, valorar críticas, No discusiones públicas).	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Comunicaciones Corporativas	5	Redes Sociales / Correo electrónico / Internet	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
2	Monitorear permanentemente el funcionamiento de las Redes Sociales del Centro Comercial (24 / 7)	Coord. Comunicaciones Corporativas	1	Redes Sociales / Community Manager	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
3	Generar los contenidos que deben ser publicados en las Redes Sociales del Centro Comercial.	Gcia. Corporativa de Mercadeo / Dpto. Mercadeo / Coord. Comunicaciones Corporativas	1	Community Manager / Plan de Mercadeo / Eventos y Campañas (en curso y realizadas)	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex y Presupuesto Operativo del Centro Comercial)
4	Monitorear en las Redes Sociales (blogs y sitios de noticias) que se dice en relación al Centro Comercial, Grupo Mantex.	Community Manager	1	Google Alerts / Topsy / Social Mention	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
5	Aplicar un protocolo de investigación de las quejas efectuadas a través de las Redes Sociales (ver perfiles, que contenido publica en cada uno de ellos, reconocer patrón de conducta) para	Community Manager	1	Redes Sociales	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 89 (cont.): Plan Estratégico Comunicacional, Estrategia 3.9

 <p>PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 2017 - 2019</p>		LINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
		Lograr una comunicación efectiva con los Aliados Comerciales del Centro Comercial Metrópolis Valencia, en atención a sus requerimientos y ante escenarios de Cambio Organizacional que repercutan en su desempeño.			
		ESTRATEGIA 3.9 (F4 F11 A2 A3):			
		Establecer el procedimiento a seguir para el manejo de eventos que puedan afectar la reputación del Centro Comercial a través de las Redes Sociales.			
ACCIONES		RESPONSABLES	DÍAS	RECURSOS	COSTO (Bs.)
6	Informar a la Coord. Corporativa de Comunicaciones a los fines de advertir sobre la ocurrencia de problemas y actuar oportunamente	Community Manager	1	Correo electrónico / Telefonía móvil	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
7	Generar instrucciones específicas en el caso de eventos en las Redes Sociales que afecten la reputación del Centro Comercial.	Gcia. Planificación y Comunicación Estratégica / Coord. Comunicaciones Corporativas	1	Correo electrónico / Telefonía móvil	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
8	Informar a las unidades del Centro Comercial que guarden relación con la atención del evento y hacer seguimiento hasta la resolución del mismo	Coord. Comunicaciones Corporativas	1	Correo electrónico	No Aplica (Considerado en Presupuesto de Mantex)
TOTAL COSTO ESTRATEGIA 3.9					0,00

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / **Fuente:** Elaboración Propia.

Cuadro 90: Resumen de Costos del Plan Estratégico Comunicacional

ESTRATEGIA	DOFA	DESCRIPCIÓN	Costo Bs.
1.1	D1 A6	Crear la Gerencia de Planificación y Comunicación Estratégica, adjunta a la Presidencia Ejecutiva de Mantex.	3.713.508,16
1.2	D7 O11	Actualizar la Estructura Organizativa, integrando la Coordinación de Comunicaciones Corporativas a la Gerencia de Planificación y Comunicación Estratégica.	8.000,00
1.3	D4 A9 A11	Reafirmar elementos de la Estrategia Organizacional (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos). Actualizar de ser necesario.	26.000,00
1.4	D1 D2 A9	Planificar la Estrategia Comunicacional.	10.000,00
2.1	D6 D12 D15 D20 A6 A9	Alinear el personal Gerencial y Supervisorio del Centro Comercial Metrópolis Valencia con los Objetivos Estratégicos Corporativos.	1.220.000,00
2.2	D3 D5 D13 D18 O10	Lograr un alto grado de identificación y compromiso de los Trabajadores con el Centro Comercial Metrópolis Valencia.	1.150.880,00
2.3	D9 D13 O10	Empoderar al Personal Gerencial y de Nivel Supervisorio del Centro Comercial Metrópolis Valencia.	628.000,00
2.4	D14 O8 O9	Actualizar la plataforma tecnológica a los fines de maximizar los aportes de estas herramientas a los procesos de comunicación interna y externa del Centro Comercial.	1.201.400,00
2.5	D10 A4	Propiciar espacios para la creación de conocimiento dentro del Centro Comercial.	0,00
2.6	D17 A6 A8	Garantizar el funcionamiento efectivo del proceso comunicacional correspondiente al Ciclo de Ingresos del Centro Comercial.	0,00
2.7	D16 D19 D21 A5	Diseñar el Programa Excelencia en el Servicio al Aliado Comercial.	430.400,00
3.1	D8 D11 A5	Divulgar anualmente los Objetivos del Plan Operativo a los Aliados Comerciales, resaltando lo relacionado con el Mantenimiento y Conservación, Seguridad y Mercadeo.	361.600,00
3.2	D11 O2 O6	Desarrollar la gestión comunicacional del Comité Paritario de Administración de Condominio.	81.600,00
3.3	F8 F10 F13 F16 O1 O3 O4 O7 O12	Potenciar la relación con los Aliados Comerciales (Nuestro interés, una relación Ganar - Ganar).	48.000,00
3.4	F1 F7 F8 F12 O13	Crear un Plan de Inducción para los nuevos Aliados Comerciales que inician operaciones en el Centro Comercial.	600.000,00
3.5	F9 A10	Informar a los Aliados Comerciales sobre temas del ámbito jurídico que repercutan en el sector de los Centros Comerciales.	0,00
3.6	F2 F4 F6 F8 O5	Incrementar la participación de los Aliados Comerciales en el patrocinio de eventos organizados por el Centro Comercial.	0,00
3.7	F3 F5 F8 F14 F16 A7	Desarrollar una Campaña formativa para sensibilizar a los empleados de las tiendas sobre la importancia de la Calidad de Servicio y de su rol en la imagen del Centro Comercial.	196.880,00
3.8	F15 F17 F18 A1	Crear un Plan de Crisis para el resguardo de las personas e instalaciones del Centro Comercial ante la ocurrencia de eventos en su dintorno y entorno organizacional.	193.000,00
3.9	F4 F11 A2 A3	Establecer el procedimiento a seguir para el manejo de eventos que puedan afectar la reputación del Centro Comercial a través de las Redes Sociales.	0,00
TOTAL COSTO DEL PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL			9.869.268,16

Nota: Montos ajustados a Junio 2017. / Fuente: Elaboración Propia.

5.3.7 Reflexiones Finales:

La comprensión cada vez mayor en los puestos de dirección de las Organizaciones en relación a la importancia de la alineación de la Comunicación Organizacional con su Direccionamiento Organizacional, abre un campo de nuevas posibilidades a las mismas haciendo uso de un enfoque de carácter estratégico.

En ese orden de ideas, se ha formulado para el Centro Comercial Metrópolis Valencia un Plan Estratégico Comunicacional que atendiendo las necesidades de información de los stakeholders considerados, Trabajadores y Aliados Comerciales, contribuya al logro de las mejoras previstas en los procesos de Cambio Organizacional que tienen lugar en esa Organización y que redundan no sólo en beneficio de los grupos mencionados.

Es una aspiración del investigador que este Plan Estratégico Comunicacional sea implantado, y que le permita al Centro Comercial Metrópolis Valencia alcanzar nuevas ventajas competitivas en el ámbito organizacional, aunadas a las que ya posee producto de su estratégica ubicación y posicionamiento en el segmento al cual está dirigido.

La complejidad del momento histórico en que opera la Organización demanda un esfuerzo de su liderazgo con miras a garantizar no sólo la utilidad que aspiran los propietarios del Centro Comercial Metrópolis Valencia, sino también a preservar los puestos de trabajo, continuar siendo una opción para los inversionistas y comerciantes que apuestan por el futuro de país y una alternativa de esparcimiento de calidad para la población venezolana en general. En ese sentido, el uso de la Comunicación Organizacional como herramienta gerencial puede constituirse en un elemento de sinergia que integre los objetivos que persiguen estos actores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Impresas:

- Alcántara, N. (2014). *La Comunicación como herramienta estratégica en la Gestión Gerencial. Caso: Departamento de Ventas en la empresa Distribuidora Dialcaval C.A.* [Trabajo de grado de maestría]. Universidad José Antonio Páez, San Diego.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.* (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Brender, C. (2014). *Comentarios al Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Regulación del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial.* Caracas: Brender.
- Chiavenato, I: (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (2ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Drucker, P. (2008a). *La Sociedad Postcapitalista.* Bogotá: Editorial Norma, S.A.
- Drucker, P. (2008b). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI.* Bogotá. Editorial Norma, S.A.
- Feigenbaum, A. (1986). *Control Total de la Calidad.* (2ª ed.). México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1983). *Organizaciones, Conducta, Estructura, Procesos.* México: Editorial Interamericana S.A.
- Goldhaber, G. (1998). *Comunicación Organizacional.* México: Editorial Diana.
- González, R. (2015). *Gestión Comunicacional para mejorar la Cultura Organizacional. Caso: Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría Municipal Tinaquillo – Cojedes.* [Trabajo de grado de maestría]. Universidad José Antonio Páez, San Diego.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* (5ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2011). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.* Caracas: Editorial Planeta Venezolana S.A.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Krohling, M. (2011). Auditoría de la Comunicación Organizacional. En: M. Rebeil (Coord.). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones* (pp. 185-200). México: Editorial Trillas, S.A.
- Lemus, R. (2000). *La Investigación en la Comunicación Organizacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Maldonado, H. (1998). *Manual de Comunicación Oral*. México: Pearson.
- McFarland, L., Senn, L. y Childress, J. (2000). *Liderazgo para el siglo XXI*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Méndez, C. (2002). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3ª ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Miller, I., Freund, J. y Johnson, R. (1992). *Probabilidad y Estadística para ingenieros*. (4ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador.
- Pérez, H. (2008). *Estadística para las Ciencias Sociales, del Comportamiento y de la Salud*. (3ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la Comunicación Estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas: Editorial CEC, SA.
- Rodríguez, O. (2011). *Community Manager. Conviértete en experto en "Social Media"*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. *La danza del Cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. (7ª ed.). Bogotá: 3R Editores Ltda.
- Toffler A. y Toffler H. (1997). *La creación de una nueva civilización: La política de la tercera ola*. (2ª ed.). Barcelona: Plaza & Janes Editores, S.A.

Universidad José Antonio Páez-UJAP. (2014). *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez*. San Diego: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis de Doctorales*. (4ª ed.). Caracas: Fedupel.

Electrónicas:

Alonso, L. (1999). Los grandes centros comerciales y el consumidor postmoderno. *Distribución y Consumo*. 48. Recuperado el 21 de julio de 2016 de http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1999_48_22_25.pdf

Álvarez, S. (2016). *Gestión de Relaciones Públicas y Comunicación en procesos de sustentabilidad: análisis de centros comerciales catalogados como "Mall" en la ciudad de Cuenca*. [Trabajo de grado de maestría]. Universidad del Azuay, Ecuador. Recuperado el 30 de julio de 2016 de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5763/1/12083.pdf>

Amaya, C. (2009). Rol de los centros comerciales en la organización espacial de las principales aglomeraciones urbanas de Venezuela. *Revista Geográfica Venezolana*. 50 (2). Recuperado el 21 de julio de 2016 de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31009/2/articulo5.pdf>

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Recuperado de https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=definici%C3%B3n+de+comunicaci%C3%B3n+externa&ots=gmnNynROq2&sig=XICCKKIwuw7TOSu8qvdiyxp0gQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL. Recuperado el 09 de enero de 2017 de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf

Brualla, A. (2015, mayo 18). Así serán los centros comerciales del futuro. *elEconomista.es*. Recuperado el 03 de octubre de 2016 de <http://www.economista.es/empresasfinanzas/noticias/6718072/05/15/ASi-seran-los-centros-Comerciales-del-futuro.html>

Blejmar, B. (2011). *Gestión de Cambio Organizacional*. Ponencia presentada en el 7º Congreso Internacional de Educación Santillana. Paraguay. Recuperado el 23 de septiembre de 2016 de <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>

Cabrera, D. (2013). *Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del Estado venezolano: Caso Petroquímica de Venezuela, S.A.* [Trabajo de grado de maestría]. Universidad de

- Carabobo, Venezuela. Recuperado el 13 de agosto de 2016 de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1019/1/D.Cabrera.pdf>
- Cámara Chilena de la Construcción (s.f.). Manual de manejo de Crisis. Recuperado el 09 de enero de 2017 de <http://www.cdt.cl/buenaspracticadocs/Manual%20manejo%20crisis-comite-inmobiliario.pdf>
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. (2016). [Página Web]. Recuperado de <http://www.madridcomercio.org/dir.asp?paso=2&ID=38>
- Constitución de La República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Número 5.908 Extraordinario, de fecha 19 de febrero de 2009. Ediciones de la Asamblea Nacional de Venezuela. Recuperado el 30 de mayo de 2017 de <http://www.minci.gob.ve/wp-content/uploads/2011/04/CONSTITUCION.pdf>
- Costa, C. (s.f.). Del Press Agent a la Comunicación Estratégica: Cómo hacer que la comunicación sirva a la Estrategia de Gestión. *Razón y Palabra*. 70. Recuperado el 18 de octubre de 2016 de http://www.razonypalabra.org.mx/Costa_revisado.pdf
- Cruces, D. (2015). *Manejo de las Comunicaciones Internas frente a Procesos de Cambio – Arauco Negocio Celulosa*. [Trabajo de grado de maestría]. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile. Recuperado el 07 de julio de 2016 de http://mcc.ucsc.cl/wp-content/uploads/2016/04/Tesis_Noelia_Cruces-2015.pdf
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar*. 64. Recuperado el 12 de agosto de 2016 de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Enrique, A. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la Compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda. *Comunicación y Sociedad*. Vol. XXI. No. 2. Recuperado el 09 de enero de 2017 de <file:///D:/Valmec01/Downloads/20100628162823.pdf>
- Frasquet, M. y Vallet, T. (2001). Los factores claves en la gestión estratégica de centros comerciales. *Boletín Económico de ICEK*. 2707. Recuperado el 24 de julio de 2016 de http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1999_48_22_25.pdf
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*. Vol. 9. No. 1. Recuperado el 13 de agosto de 2016 de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/227/371>
- Garzón, M. e Ibarra, M. (2013). Innovación Empresarial, Difusión, Definiciones y Tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*. Vol. 11. No. 5. Recuperado el 02 de agosto de 2016 de

https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-11-no-1/articulo04.pdf

González, J. y Chacón, O. (2015). The world of work between the personal and the collective: a demand for social justice and guidance for Latin America. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. Vol. 15. No. 3. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://link.springer.com/article/10.1007/s10775-015-9314-6?view=classic#/page-1>.

Grupo de Inteligencia de Mercado del ICSC para América Latina. (2015). [Página Web]. Recuperado de http://www.icsc.org/latam/uploads/RLA_White_Paper.pdf

Hernández, A. (2002): Planificar la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 48. Recuperado el 07 de noviembre de 2016 de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>

López, L. (2014). *Propuesta de un Plan de Dirección de Comunicación (DIRCOM) para el fortalecimiento organizacional e imagen de la Corte Constitucional del Ecuador*. [Trabajo de grado de maestría]. Universidad de las Américas, Ecuador. Recuperado el 13 de agosto de 2016 de <http://200.24.220.94/bitstream/33000/3169/1/UDLA-EC-TMDCEI-2014-32%28S%29.pdf>

Manrique, K. (2015). La gestión de Comunicación Organizacional desde la visión del progreso de la ciencia y la tecnología. *Revista Digital Universitaria UNAM*. Vol. 16. No. 6. Recuperado el 30 de noviembre de 2016 de <http://www.revista.unam.mx/vol.16/num6/art48>

Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencia & Análisis*. 1. Recuperado el 09 de julio de 2016 de <http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>

Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: Origen, consolidación y desarrollo*. Recuperado de https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=rpihhdQoRP4C&oi=fnd&pg=PA15&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional+autor:abraham+autor:nosnik&ots=F6ALJmR3Ef&sig=eV8YJZnvwcFUyU4qFAtT_geDAIo&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20autor%3Aabraham%20autor%3Anosnik&f=false

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico y Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Recuperado el 05 de agosto de 2016 de <http://www.uam.es/docencia/degin/megin/documentos/manual-oslo.pdf>

Pinto, L. (2010). *Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para el manejo de procesos de nacionalización. Estudio de casos: EDC y CANTV*. [Trabajo de grado de maestría]. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperado el 23 de octubre de 2016 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8580.pdf>

- Pizzolante, I. (2003a). *Comunicarnos para comunicar. Las fronteras de la Comunicación Empresarial e Institucional*. Recuperado el 28 de diciembre de 2016 de <http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Comunicarnos%20para%20Comunicar.pdf>
- Pizzolante, I. (2003b). La geometría de la comunicación empresarial. *Razón y Palabra*. 34. Recuperado el 19 de agosto de 2016 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>
- Rivera, A. (2013). El Cambio Organizacional: Un proceso Estratégico de Adopción y Adaptación. *Gestión y estrategia*. 44. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2593/El_cambio_organizacional_un_proceso_estrategico_de_adopcion_y_adaptacion.pdf?sequence=3
- Soria, R. (2008). Comunicación Organizacional: Un modelo aplicable a la Microempresa. *Revista Científica “Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales” (TEACS)*. 1. Recuperado el 09 de julio de 2016 de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art1-Soria.pdf>

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS

Estimado (a) Trabajador (a):

A continuación se presenta un cuestionario, de carácter confidencial y anónimo, cuya finalidad es realizar un diagnóstico de la Comunicación Interna en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo. Los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento, serán utilizados para elaborar un **PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**.

A efectos de culminar satisfactoriamente la presente investigación, se agradece seguir las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Según sus consideraciones, responda cada pregunta con la mayor objetividad
- Seleccione sólo una respuesta para cada pregunta, haciendo uso del escalamiento Tipo Likert que se señala a continuación: S (Siempre), CS (Casi Siempre), AV (A Veces), CN (Casi Nunca) o N (Nunca).
- Para cada pregunta, marque con una **X** el recuadro que corresponda con su opinión.
- No existen respuestas buenas o malas, por lo cual agradecemos no dejar ninguna pregunta sin contestar.

Gracias por su Colaboración,

Ing. Ronny Aldana Mijares

ÍTEMS	PREGUNTA	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
1	¿Es la comunicación interna en el Centro Comercial utilizada para divulgar los elementos de su Cultura Organizacional como la Visión, Misión y Valores?					
2	¿Es la comunicación interna es empleada como un elemento clave para el fortalecimiento de la cultura y/o de los valores organizacionales?					
3	¿Es la organización del Centro Comercial en diferentes empresas un elemento que dificulta la Comunicación de la Visión, Misión y Valores de la organización?					
4	¿Es la Comunicación Organizacional manejada como una herramienta para propiciar un ambiente de trabajo que fomente la participación de los empleados?					
5	¿Es la Comunicación Organizacional una fortaleza al momento de conformar equipos de trabajo multidisciplinario y/o entre departamentos?					
6	¿Ante la existencia de conflictos, los niveles supervisorios se valen de la Comunicación Organizacional para lograr el consenso entre las partes involucradas?					
7	¿Considera Ud. que los objetivos estratégicos del negocio son divulgados al personal de manera clara, completa y oportuna?					
8	¿Los objetivos relacionados con su puesto de trabajo le son anualmente comunicados por su supervisor inmediato?					
9	¿Su supervisor inmediato propicia espacios de encuentro que le permitan a Ud. comunicar las dificultades que le impiden o dificultan alcanzar las metas relacionadas con su puesto de trabajo?					
10	¿Considera Ud. que el manejo de la comunicación descendente, a través de los canales formales, le permite estar oportuna y completamente informado sobre los aspectos más relevantes de la organización?					
11	¿Los canales formales de comunicación propician una efectiva comunicación interna en sentido ascendente, horizontal y/o diagonal?					

ÍTEM	PREGUNTA	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
12	¿Hace la organización un uso eficiente de los recursos disponibles con el objeto de lograr una comunicación fluida y eficaz entre sus miembros?					
13	¿Le resulta suficiente y fácil de gestionar la información que requiere al momento de organizar y/o realizar su trabajo?					
14	¿La información disponible en los sistemas, bases de datos u otras herramientas empleadas en el desempeño regular de sus funciones cumple con los criterios de exactitud por Ud. requeridos?					
15	¿Con qué frecuencia su trabajo se ve interrumpido por la no disponibilidad de información que debe ser suministrada por otros trabajadores o unidades?					
16	¿Las relaciones interpersonales en la organización se basan en un clima de respeto mutuo y confianza, lo cual posibilita una comunicación franca y abierta entre sus miembros?					
17	¿Considera Ud. que el estilo de liderazgo predominante en la organización facilita la comunicación entre el personal perteneciente a diferentes unidades organizativas?					
18	¿La Organización a través de la comunicación refuerza las conductas orientadas hacia un estilo de liderazgo participativo?					
19	¿En cuanto a los niveles gerenciales de la Organización, hacen éstos un uso adecuado de las técnicas y herramientas de la comunicación organizacional?					
20	¿Con qué frecuencia que los niveles gerenciales de la organización emplean un lenguaje poco claro y/o incompleto que dificulta la comunicación descendente?					
21	¿Considera Ud. que los niveles gerenciales hacen uso apropiado de la retroalimentación al momento de generar instrucciones de trabajo al personal a su cargo?					

ÍTEMS	PREGUNTA	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
22	¿Considera Ud. que existen mecanismos en la organización para que los trabajadores den a conocer sus ideas con relación al mejoramiento y/o la innovación de los procesos administrativos u operativos del Centro Comercial?					
23	¿Ante solicitudes efectuadas a sus proveedores internos sobre una mejora en el desempeño de sus procesos, muestran éstos interés en escuchar sus planteamientos y en dar respuesta a sus requerimientos?					
24	¿En las reuniones de trabajo con sus proveedores internos, se hace un seguimiento al status de sus solicitudes de mejora de desempeño y se efectúa retroalimentación en caso del no cumplimiento de los acuerdos de servicio?					
25	¿Ubicándose Ud. en el rol de cliente interno, los cambios realizados por sus proveedores a nivel de sus procesos se hacen considerando sus necesidades?					
26	¿Antes de implantar cambios a nivel de sus procesos de trabajo, se comunica Ud. con sus clientes internos para analizar el posible impacto que los mismos pueden tener sobre ellos?					
27	¿Considera Ud. que el manejo de la comunicación interna en el Centro Comercial se corresponde con un proceso planificado?					
28	¿El manejo de la comunicación interna del Centro Comercial se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la organización?					
29	¿Efectúan los niveles gerenciales periódicamente una evaluación del desempeño de la comunicación interna y establecen las acciones necesarias en apoyo al logro de los objetivos organizacionales?					
30	¿Dentro del ámbito de sus funciones y responsabilidades, en qué medida se encuentra Ud. satisfecho con el nivel actual de desempeño alcanzado por la Comunicación Interna en el Centro Comercial?					

ANEXO B

CUESTIONARIO ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIONES EXTERNAS



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIONES EXTERNAS

Estimado (a) Aliado (a) Comercial:

A continuación se presenta un cuestionario, de carácter confidencial y anónimo, cuya finalidad es realizar un diagnóstico de la Comunicación Externa en el Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo. Los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento, serán utilizados para elaborar un **PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**.

A efectos de culminar satisfactoriamente la presente investigación, se agradece seguir las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Según sus consideraciones, responda cada pregunta con la mayor objetividad
- Seleccione sólo una respuesta para cada pregunta, haciendo uso del escalamiento Tipo Likert que se señala a continuación: S (Siempre), CS (Casi Siempre), AV (A Veces), CN (Casi Nunca) o N (Nunca).
- Para cada pregunta, marque con una **X** el recuadro que corresponda con su opinión.
- No existen respuestas buenas o malas, por lo cual agradecemos no dejar ninguna pregunta sin contestar.

Gracias por su Colaboración,

Ing. Ronny Aldana Mijares

ÍTEM	PREGUNTA	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
1	¿Existe coherencia entre la imagen que desea proyectar la Administración del Centro Comercial y la que observa en la actuación del personal responsable de su operación?					
2	¿Logran las campañas y eventos del Plan de Mercadeo (tales como Preserva, Operación Santa, entre otros) proyectar la imagen de Centro Comercial socialmente responsable ante sus visitantes y el entorno?					
3	¿Considera Ud. satisfactorio el manejo que se hace de la imagen del Centro Comercial a través de las redes sociales?					
4	¿Observa Ud. que en los mensajes emitidos por la Gerencia del Centro Comercial (comunicaciones escritas, boletines, reuniones, entre otros), se hace mención a elementos relacionados con su Cultura Organizacional?					
5	¿Los mensajes emitidos desde la Gerencia del Centro Comercial le permiten conocer de manera clara, completa y oportuna el direccionamiento estratégico de éste como unidad de negocios?					
6	¿Cuándo efectúa solicitudes de servicio a las distintas unidades de la Administradora del Centro Comercial, demuestra interés el personal en escuchar sus planteamientos y en dar respuesta oportuna a sus requerimientos?					
7	¿Cuándo Ud. realiza algún requerimiento al Centro Comercial, la unidad responsable de su atención le mantiene informado sobre el avance o status alcanzado por su solicitud?					
8	¿Cuándo, producto de las necesidades operativas de su comercio, surgen diferencias de criterio con la Administradora del Centro Comercial, observa Ud. que ésta emplea la Comunicación como herramienta para lograr el consenso entre las partes?					

ÍTEMS	PREGUNTA	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
9	¿Cuándo se suscitan escenarios de crisis que ponen en riesgo la continuidad de la operación del Centro Comercial, considera Ud. que la Gerencia ha efectuado un manejo comunicacional satisfactorio de estos eventos?					
10	¿Los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial (metrópolis informa, CRM, página web, entre otros) le permiten informarse oportunamente sobre los eventos más relevantes vinculados con su funcionamiento?					
11	¿Los canales de comunicación utilizados por el Centro Comercial propician la retroalimentación por parte de los Aliados Comerciales?					
12	¿La existencia del Comité Paritario de Administración del Condominio le ha permitido estar mejor informado sobre los temas más relevantes relacionados con la operación del Centro Comercial?					
13	¿Considera Ud. que la información suministrada por la Administradora del Centro Comercial satisface sus expectativas en cuanto a la frecuencia y calidad de los contenidos comunicados?					
14	¿Las reuniones de trabajo con personal de la Administradora del Centro Comercial son efectivas, ya que cumplen con su objetivo, agenda a tratar, duración, acuerdos y seguimiento de compromisos?					
15	¿Cuándo requiere gestionar permisos de trabajo, el ingreso o retiro de bienes, materiales y/o personas durante el horario no operativo al público, observa Ud. dificultades en la coordinación de las actividades entre las diferentes unidades del Centro Comercial?					
16	¿El estilo de liderazgo puesto de manifiesto desde la Gerencia del Centro Comercial, favorece una comunicación franca y abierta con el Aliado Comercial?					
17	¿Considera Ud. que en los diferentes mensajes emitidos por el personal del Centro Comercial se hace un uso claro y preciso del lenguaje, lo cual no da lugar a dudas para su interpretación?					

ÍTEM	PREGUNTA	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
18	¿Cuándo plantea ante la Gerencia del Centro Comercial la necesidad de mejorar en algún proceso administrativo u operativo, observa Ud. en esa instancia la disposición para escuchar y evaluar su propuesta?					
19	¿Antes de la puesta en funcionamiento de cambios organizacionales, realiza la Gerencia del Centro Comercial una difusión oportuna y completa de los mismos a los Aliados Comerciales?					
20	¿Considera Ud. que desde la Administración del Centro Comercial se tiene una actitud proactiva hacia los procesos de cambio, buscando formas innovadoras de hacer las cosas que se traduzcan en ventajas competitivas para el Centro Comercial?					
21	¿Considera Ud. que la estrategia comunicacional llevada por el Centro Comercial se corresponde con un proceso de Planificación Estratégica?					
22	¿Ha realizado la Gerencia del Centro Comercial una difusión amplia del Reglamento Interno, a objeto de facilitar las actividades relacionadas con las operaciones del Aliado Comercial?					
23	¿En qué medida son conocidos por Ud. los objetivos anualmente establecidos para el Centro Comercial en materia de mantenimiento y conservación de su infraestructura, seguridad, afluencia de visitantes, campañas de mercadeo, entre otros temas?					
24	¿Ha sido suficientemente divulgado el contenido del Plan Anual de Mercadeo del Centro Comercial, permitiéndole elaborar estrategias que redunden en el incremento de la rentabilidad de su negocio?					
25	¿Considerando el desempeño de la Comunicación hacia el Aliado Comercial, en qué grado se encuentra satisfecho con los resultados alcanzados?					

ANEXO C

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIO DE EXPERTOS



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado (a) Prof. (a):

Considerando sus aportes académicos efectuados en la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, me es grato solicitar su colaboración como participante (Juicio de Expertos) en la Validación de los Instrumentos (Cuestionarios) anexos que serán empleados en el diagnóstico de la Comunicación Interna y Comunicación Externa del Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo.

Los resultados obtenidos con la aplicación de estos instrumentos, serán utilizados para elaborar un **PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL** en la mencionada institución.

Anexo a la presente comunicación, encontrará los referidos cuestionarios y el formato de Validación de Instrumento – Juicio de Expertos previsto en el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la UJAP.

De antemano muchas gracias por su contribución.

Cordialmente,

Ing. Ronny Aldana Mijares

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (Sí-No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: _____

Autor(a, es): _____

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas			
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar			
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial			
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación			
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse			

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	e-mail:
Cédula de Identidad:	Teléfono(s):
Firma:	Fecha:

ANEXO D

PRUEBA PILOTO CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO COMUNICACIÓN INTERNA

BASE DE DATOS																																
Encuestados	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	TOTAL	
1	4	4	3	4	5	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	112	
2	4	4	3	3	2	3	4	5	5	3	2	2	4	3	5	3	3	3	2	2	4	1	2	4	4	1	2	3	2	4	92	
3	3	1	5	1	1	2	1	1	3	3	3	1	3	5	3	3	3	1	1	5	1	1	2	3	1	3	2	2	3	1	68	
4	4	1	5	4	3	3	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	2	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	117	
5	3	3	3	3	3	1	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	3	3	2	3	76	
6	5	5	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	5	5	4	2	4	108	
7	4	5	3	3	4	1	1	2	3	1	2	2	1	2	4	2	1	3	1	2	4	3	4	4	4	4	5	3	3	1	2	80
8	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	141	
9	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	76	
10	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	113	
11	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	4	3	4	3	2	4	2	3	2	3	4	3	3	2	2	82	
12	2	2	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	3	4	2	4	4	3	5	3	4	3	4	112	
13	1	5	3	3	5	2	1	4	5	3	3	2	4	4	3	4	3	2	4	4	2	4	3	4	1	1	4	3	3	4	94	
14	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	1	74	
15	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	5	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	119	
16	2	3	4	2	3	3	4	4	2	4	3	4	4	5	2	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	4	4	2	3	106	
17	1	2	5	3	4	3	2	4	5	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	1	2	3	2	3	2	5	4	3	97	
18	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	5	3	3	5	122		
19	3	3	4	2	2	3	2	1	1	1	2	2	3	1	4	2	2	1	4	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	65		
20	3	3	3	2	3	3	1	5	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	1	1	2	1	3	3	3	3	2	2	77	
21	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	85	
22	4	4	2	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	98	
23	1	1	3	2	3	3	1	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	73	
24	1	2	5	3	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	3	5	1	2	4	1	5	5	4	5	3	2	5	4	112	
25	3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	2	77	
26	3	1	5	2	5	5	2	2	5	1	4	4	1	1	1	4	2	1	2	2	5	2	4	1	2	1	2	3	3	4	80	
27	5	2	3	3	2	3	1	1	5	2	3	1	1	2	3	1	1	1	1	4	5	1	2	4	3	3	1	1	3	3	71	
28	2	2	3	3	2	2	2	2	5	2	3	2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	3	83
																														vt		
																														395,66		
ESTADÍSTICOS																																
	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	v19	v20	v21	v22	v23	v24	v25	v26	v27	v28	v29	v30	Σvi	
Varianza Ind	1,55	1,624	1	0,925	1,38	0,999	1,655	1,951	1,915	1,407	0,718	1,476	1,115	1,115	0,819	1,189	1,295	1,849	1,249	0,915	1,21	1,136	1,026	1,284	0,925	1,587	1,333	0,942	1,101	1,311	38,0025	

$$\alpha = \underbrace{\left[\frac{k}{k-1} \right]}_{\text{Sección 1}} \underbrace{\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]}_{\text{Sección 2}}$$

Donde:
 α = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach
 k = Número de preguntas o ítems
 Σ = Σ: Sumatoria.
 S_i² = Sumatoria de Varianzas de los Ítems
 S_t² = Varianza de los valores totales observados

k =	30
S _i ² =	38,00251
S _t ² =	395,66

Sección 1	1,03448276
Sección 2	0,90395064
Absoluto S _t ²	0,90395064
α	0,93512

ANEXO E

PRUEBA PILOTO CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO COMUNICACIÓN EXTERNA

BASE DE DATOS																										
Encuestados	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	TOTAL
1	3	4	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	63
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29
3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	108
4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	5	5	3	3	4	1	1	1	3	66
5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	3	82
6	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	113
7	3	4	2	3	3	2	2	1	5	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	74
8	2	4	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2	3	69
9	3	4	3	2	2	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	3	1	1	1	1	3	2	2	1	53
10	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	87
11	3	3	5	2	3	4	3	3	2	3	4	1	4	4	1	3	5	5	3	3	3	3	2	1	3	76
12	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	112
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	111
14	5	5	3	4	4	5	5	4	2	5	5	4	5	3	1	5	5	4	4	4	4	2	2	2	4	96
15	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	88
16	4	5	4	4	4	3	3	5	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	87
17	4	3	2	1	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	1	3	4	2	4	1	2	4	4	4	3	74
18	3	3	5	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	4	4	2	2	2	5	4	4	4	2	73
19	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	48
20	3	4	3	3	3	5	5	5	5	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	93
21	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	3	4	4	3	3	3	3	5	104
22	1	3	2	3		2	2	3		3	2	3		2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	53
23	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	99
24	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	68
25	4	2	3	2	1	3	1	4	2	2	1	1	1	2	4	2	2	3	2	2	2	4	1	1	2	54
26	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	93
27	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	80
28	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	86
29	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	110
30	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	60
31	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	2	3	4	101
32	4	2	3	2	2	4	3	5	5	4	4	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4	2	4	5	4	91
33	3	3	3	3	1	1	3	3	5	5	5	3	5	3	2	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	82
34	2	4	5	4	1	4	3	4	4												4	5	4	1	4	50
35		2	2	3	3	5	4	4	2												3	3	5	4	4	47
36	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	58
37	3	3	4	2	2	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	2	4	2	2	2	74
38	4	4	2	4	5	3	3	4	5	2	2	3	4	3	3	4	5	2	3	3	3	5	1	1	2	80
39	3	3	4	4	2	3	3	2	1	4	2	1	3	2	5	3	4	4	1	3	3	1	2	2	3	68
40	2	3	4	2	2	2	1	1	2	4	2	1	2	2	4	2	3	2	1	3	2	5	1	1	1	55
41	4	5	5	3	3	4	5	3	3	4	3	1	3	4	5	3	5	5	2	5	3	3	3	3	5	92
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	4	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	109
43	3	4	4	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	77
44	5	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	98
45	2	3	3	2	2	1	1	3	3											2	2	3	1	1	2	31
46	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	68
47	2	1	3	1	1	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1	5	2	2	1	1	3	3	1	1	48
ESTADÍSTICOS																										
	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	v19	v20	v21	v22	v23	v24	v25	Σvi
Varianzas Ind.	0,918	1,092	1,101	1,354	1,418	1,541	1,643	1,203	1,409	0,924	1,308	1,431	1,128	1,037	1,545	1,05	1,134	1,452	1,39	1,243	1,304	1,434	1,21	1,422	1,365	32,0573

$$\alpha = \underbrace{\left[\frac{k}{k-1} \right]}_{\text{Sección 1}} \underbrace{\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]}_{\text{Sección 2}}$$

Donde:

- α = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach
- k = Número de preguntas o ítems
- Σ = Σ: Sumatoria.
- S_i² = Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- S_t² = Varianza de los valores totales observados

k =	25
S _t ² =	32,05734
S _t ² =	477,20

Sección 1	1,0416667
Sección 2	0,93282236
Absoluto S _t ²	0,93282236
α	0,97169

vt	477,20
----	--------

ANEXO F

ESPACIOS DEL DINTORNO ORGANIZACIONAL A INTERVENIR DE ACUERDO CON LO PREVISTO EN LA ESTRATEGIA 2.2



Área de Recepción,
Oficinas Administrativas Nivel Sol



Área de ingreso, Oficinas Administrativas
Nivel Mezzanina Sol



Área de Recepción,
Oficinas Administrativas Nivel Cielo



Área de Recepción Oficina
Gerencia de Recursos Humanos