



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATEGICO COMUNICACIONAL PARA EL REDISEÑO DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
RODAMIENTOS**

**Autor(a):
Ing. Eracenny González**

Urb. Yuma II, Calle N°3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241)8714240 – Fax: (0241) 8712394



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

PLAN ESTRATEGICO COMUNICACIONAL PARA EL REDISEÑO DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
RODAMIENTOS

Trabajo de Grado presentado como uno de los requisitos para optar al título de Magister en
Gerencia de la Comunicación Organizacional

Autor(a): Ing. Eracenny González
Tutor(a): Dr. Edgar León

San Diego, Agosto, 2022



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

CONSTANCIA DE APROBACION PARA LA PRESENTACION PÚBLICA DEL
TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, Dr. Edgar León, titular de la cedula de identidad Nro. V – 4.122.734, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano (a) Eracenny Marlet González Leonardi, portador de la cedula de identidad Nro. V- 16.183.617, titulado **“PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA EL REDISEÑO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RODAMIENTOS”**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, Presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional , considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación publica y evaluación por parte del jurado que se designe.

En San Diego a los 02 días del mes de Agosto del año 2022

Dr. Edgar León
C.I V- 4.122.734




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

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **Ing. Eracenny González**, titular de la cédula de identidad N° V- C.I: V-16.183.617, titulado "PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA EL REDISEÑO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RODAMIENTOS", elaborado bajo la tutoría del Prof. Dr. Edgar León, titular de la cédula de identidad N° V- 4.122.734, adscrito a la línea de investigación Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, para optar al grado académico de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.


Prof. Yanira Pérez
C.I. 4.900.006
(Presidente)


Prof. Oriéida Jiménez
C.I. 10.227.464
(Miembro)


Prof. Anís Inés España
C.I. 13.596.626
(Miembro)



En San Diego, a los dos (02) días del mes de agosto de dos mil veintidós (2022).

DEDICATORIA

Para Jacenny Leonardi, mi gran ejemplo de vida y mi soporte en todo, mi madre amada...

A ti Erasmo González que no pudiste ver todo lo que tu hija ha alcanzado, pero que te llevo en lo más profundo de mi ADN cuidando tu legado...

Dedicado a todos los pacientes con Cáncer que hoy enfrentan con valentía su lucha, y a los que perdieron la batalla, esto es por ustedes...

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios todopoderoso por darme una segunda oportunidad de vida, las fuerzas y la sabiduría necesaria para llevar a feliz término este trabajo de grado.

A mi madre y mis hermanos por siempre estar allí apoyando a seguir, con cada palabra de aliento. Para mis tíos María Teresa y Pedro por ser mis segundos padres y por ser siempre testigos y estar presentes en cada instante de mis logros y mis desaciertos

A mis médicos, en especial al Dr. Marco Hernández mi hematólogo y mi padre de esta segunda vida como trasplantada. Al Dr. Freitas mil gracias por cuidar de mí, al equipo de enfermeras de la unidad de trasplante de médula ósea del hospital central de Valencia, sin ustedes nada de esto sería posible.

Un agradecimiento muy especial a Migdaler Acosta “La Nene” donde estés sabes que te debo una muy grande, esta va por ti...

A Tahiri, Gastón, Sra. Migdaler Borges, toda la familia Acosta Borges por ser esos ángeles que Dios puso en mi camino.

A mis compañeros de Maestría, Oswaldo, Eslabi, Michael y mi Hermano Erasmo porque juntos nos dimos el ánimo necesario en estos tiempos de COVID -19 para seguir adelante en la distancia.

A mis profesores, Dr. Edgar León, Dr. Julio González y Dra. Belkis Araujo por siempre estar para guiar este trabajo especial de grado.

Gracias, gracias, gracias a TODOS...sin ustedes nada sería posible...

Eracenny...

INDICE DE CONTENIDO

	Página
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE GRAFICOS.....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCION.....	1

CAPITULOS

I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Objetivos de la investigación.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Justificación.....	6
1.4 Limitaciones y Factibilidad.....	8

II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	.10
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	.13
2.2 Bases Teóricas.....	16
2.3 Bases Legales.....	34
2.4 Tabla de Especificaciones.....	36
2.5 Plan de Recolección de Datos.....	37

III	MARCO METODOLOGICO	
	3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	38
	3.2 Población y muestra.....	39
	3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
	3.4 Validez y Confiabilidad.....	44
	3.5 Procedimiento.....	46
	3.6 Técnicas de Análisis.....	47
IV	ANALISIS DE LOS DATOS	
	4.1 Presentación de los resultados.....	48
	4.2 Interpretación de los resultados	71
V	PRESENTACION DE LA PROPUESTA	
	5.1 Descripción de la Propuesta.....	78
	5.2 Objetivos de la Propuesta.....	79
	5.3 Justificación.....	80
	5.4 Fundamentación de la Propuesta.....	81
	5.5 Factibilidad de la Propuesta.....	83
	5.6 Desarrollo del Plan Estratégico Comunicacional.....	84
	5.7 Consideraciones Generales.....	97
VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	6.1 Conclusiones.....	98
	6.2 Recomendaciones.....	100
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	102
	ANEXOS.....	104

INDICE DE CUADROS

Página

Cuadro Nro. 1 Target Valores de la encuesta TECLA.....	51
Cuadro Nro. 2 Distribución de respuestas de cada encuestado para cada dimensión.....	52
Cuadro Nro.3 Resumen de resultados para cada dimensión.....	52
Cuadro Nro. 4 Matriz DOFA empresa caso de estudio.....	65
Cuadro Nro. 5 Matriz DOFA Cruzada.....	66
Cuadro Nro. 6 Matriz de Evaluación Factores Internos.....	67
Cuadro Nro. 7 Matriz de Evaluación Factores Externos.....	68
Cuadro Nro. 8 Modelo de Negocio Canvas para la empresa estudio.....	72
Cuadro Nro. 9 Factores Claves Juicio de Expertos.....	75
Cuadro Nro. 10 Plan Operativo Anual para el desarrollo del plan estratégico.....	91
Cuadro Nro. 11 Mapa Estratégico.....	92
Cuadro Nro. 12 Estrategias Dimensión Estructura.....	93
Cuadro Nro. 13 Estrategias Dimensión Relaciones.....	94
Cuadro Nro. 14 Estrategias Dimensión Estándares.....	95
Cuadro Nro. 15 Estrategias Dimensión Identidad – Conflicto - Cooperación.....	96

INDICE DE GRAFICOS

	Página
Grafico Nro. 1 Resultados en cada Dimensión.....	53
Grafico Nro. 2 Resumen análisis de Dimensiones.....	54
Grafico Nro. 3 Dimensión Responsabilidad Resultados.....	55
Grafico Nro. 4 Resumen Resultados Responsabilidad.....	55
Grafico Nro. 5 Dimensión Recompensa Resultados.....	56
Grafico Nro. 6 Resumen Resultados Recompensa.....	56
Grafico Nro. 7 Dimensión Desafíos Resultados.....	57
Grafico Nro. 8 Resumen Resultados Desafíos.....	57
Grafico Nro. 9 Dimensión Estructura Resultados.....	58
Grafico Nro. 10 Resumen Resultados Estructura.....	58
Grafico Nro. 11 Dimensión Relaciones Resultados.....	59
Grafico Nro. 12 Resumen Resultados Relaciones.....	59
Grafico Nro. 13 Dimensión Cooperación Resultados.....	60
Grafico Nro. 14 Resumen Resultados Cooperación.....	60
Grafico Nro. 15 Dimensión Estándares Resultados.....	61
Grafico Nro. 16 Resumen Resultados Estándares.....	61
Grafico Nro. 17 Dimensión Conflicto Resultados.....	62
Grafico Nro. 18 Resumen Resultados Conflicto.....	62
Grafico Nro. 19 Dimensión Identidad Resultados.....	63
Grafico Nro. 20 Resumen Resultados Identidad.....	63
Grafico Nro. 21 Grafica de Posicionamiento de la Empresa de Estudio.....	69

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura Nro. 1 Modelo de Gestión de Valor.....	18
Figura Nro. 2 Mapa Conceptual Balanced ScoreCard.....	20
Figura Nro.3 Modelo de Planificación Estratégica.....	31
Figura Nro. 4 Esquema ilustrativo de Eneagrama y Contextualización de la organización....	44
Figura Nro. 5 Análisis Interno Eneagrama empresa de estudio.....	49



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

PLAN ESTRATEGICO COMUNICACIONAL PARA EL REDISEÑO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RODAMIENTOS

AUTOR(A): Ing. Eracenny González

TUTOR(A): Dr. Edgar León

Año: 2022

RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como finalidad proponer un modelo de plan estratégico comunicacional como herramienta para el rediseño de la cultura organizacional en una empresa comercializadora de rodamientos, enmarcado dentro de la línea de investigación denominada Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa. La metodología utilizada en la investigación se insertó en el paradigma mixto, que involucra la arista cuantitativa y cualitativa bajo la modalidad de un estudio de caso. Con una muestra de treinta (30) trabajadores que comprende el total de la población, se realizó la recolección de la información a través de la observación directa, entrevistas abiertas, encuesta TECLA para el análisis de la cultura organizacional actual, lo que permitió construir la matriz DOFA y posteriormente aplicar el modelo de Canvas que sirve de base para la construcción del plan estratégico comunicacional desarrollado. Se conformó un panel compuesto por tres (3) expertos encargados de validar la confiabilidad y aplicación del estudio. Teóricamente se utilizaron los aportes de Robert Kaplan y David Norton en el ámbito de la Planificación Estratégica con el cuadro de mando integral, Ítalo Pizzolante en lo relativo a la geometría de la comunicación organizacional, y Lawrence y Losh con la teoría contingente de la comunicación. En relación a los resultados obtenidos se evidencia la falta de un plan de comunicación eficaz lo que dificulta la interrelación de los miembros de la organización, por lo que el desarrollo del plan estratégico comunicacional para el rediseño de la cultura organizacional actual le permite a la organización generar valores estratégicos y sinergia, en resumen establece el norte hacia donde se deben dirigir los esfuerzos y lo más importante aún se desarrolla una red de comunicación sistémica efectiva que le permita perdurar en el tiempo y alcanzar las metas.

Palabras Clave: comunicación, cultura organizacional, plan estratégico, sinergia, valores estratégicos.



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

COMMUNICATIONAL STRATEGIC PLAN FOR THE REDESIGN OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN A BEARINGS MARKETING COMPANY

AUTHOR(A): Ing. Eracenny González

TUTOR (A): Dr. Edgar León

Date: 2022

ABSTRACT

The purpose of this degree work was to propose a model of a strategic communication plan as a tool for the redesign of the organizational culture in a bearing trading company, framed within the line of research called Corporate Strategic Planning and Communication. The methodology to be used in the research is inserted in the mixed paradigm, which involves the quantitative and qualitative edge under the modality of a case study. With a sample of thirty (30) workers that includes the total population, the information is collected through direct observation, open interviews, TECLA survey for the analysis of the current organizational culture, which allowed building the DOFA matrix and subsequently applying the Canvas model that serves as the basis for the construction of the strategic communication plan developed. A panel composed of three (3) experts was formed in charge of validating the reliability and application of the study. Theoretically, the contributions of Robert Kaplan and David Norton were used in the field of Strategic Planning with the balanced scorecard, Ítalo Pizzolante in relation to the geometry of organizational communication, and Lawrence and Losh with the contingent theory of communication. In relation to the results obtained, the lack of an effective communication plan is evident, which hinders the interrelation of the members of the organization, so the development of the strategic communication plan for the redesign of the current organizational culture allows the organization generate strategic values and synergy, in short, it establishes the north towards where efforts should be directed and, most importantly, an effective systemic communication network is developed that allows it to endure over time and achieve goals.

Key words: communication, organizational culture, strategic plan, strategic values, synergy

INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación es uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones actuales, pues se encuentra asociada a la toma de decisiones, factor determinante en el éxito o fracaso de una empresa. Las personas que conforman una organización tienden a comportarse de manera particular, de acuerdo a sus intereses, experiencias y valores, sin embargo, desarrollan y adquieren ciertas actitudes en función del ambiente interno o cultura organizacional, que perciben en la organización.

Esta percepción se encuentra relacionada con su satisfacción y, como consecuencia de esta, la comunicación organizacional juega un papel fundamental que permite mantener nivel óptimo de productividad. Todo esto requiere de un aprendizaje, actividad que es de por vida y que permitirá a las organizaciones adaptarse a los entornos cada vez más complejos, cambiantes e inciertos donde las personas se agrupan, integran, y comunican profundamente y se comprometen con el proyecto que los une.

Para el desarrollo óptimo de redes de comunicación organizacional en donde, no existen fronteras entre la comunicación interna y externa de una organización, La comunicación corporativa y estratégica asegura la coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y, en consecuencia, una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y a los procesos de relación con los públicos internos y externos que ella posee.

La comunicación organizacional permite desarrollar un pensamiento estratégico corporativo, una visión que comprende a la empresa como un cuerpo indivisible, un sistema interrelacionado donde todas las áreas deben compartir inquietudes y retos comunes, para ello la cultura organizacional va tomando cada vez mayor importancia en la investigación del comportamiento de las organizaciones y los resultados obtenidos por las mismas. De acuerdo con Porter (1986) la cultura organizacional es un factor relevante en la planificación y comunicación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventaja competitiva.

Actualmente en Venezuela las organizaciones se han visto afectadas por el clima de incertidumbre que se sostiene, y es aquí cuando las teorías de comunicación organizacional y planificación estratégica juegan un papel fundamental, pues nos ayudan a entender al otro y desarrollar estrategias para mejorar nuestra relación con el entorno, en el caso de una empresa venezolana importadora y distribuidora de rodamientos que está en proceso de expansión en el mercado y ha experimentado un crecimiento precipitado, se presentó la propuesta del desarrollo de un plan estratégico comunicacional para el rediseño de la cultura organizacional que permita fortalecer las relaciones entre los empleados, generar compromiso con la organización, creando un ambiente de cooperación y dedicación para promover la excelencia al enfocarse no solo en el trato a sus clientes, sino también en el bienestar de sus colaboradores lo que se verá reflejado en la imagen e identidad corporativa.

Este trabajo de investigación está dividido en seis capítulos, iniciando con el capítulo I en donde se abordan aspectos relacionados con la situación problemática, los objetivos de la investigación, justificación, limitaciones y factibilidad.

En el capítulo II se desarrollara el marco teórico, en los tópicos de antecedentes de la investigación, tanto nacionales como internacionales, bases teóricas y bases legales. El marco metodológico se presentara en el capítulo III en donde se estudiaran y se detallaran el tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo IV se presentan los resultados y análisis de los mismos, eneagrama, encuestas, análisis estructural de la organización y estrategias.

En el capítulo V se describe la propuesta en términos de objetivos general y específicos, justificación y factibilidad tanto técnica como económica, desarrollo del plan estratégico comunicacional, plan de acción y por ultimo consideraciones generales para su implementación.

Finalmente en el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones para la implementación del Plan Estratégico Comunicacional propuesto.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.

A nivel mundial la sociedad se encuentra sumergida en un torbellino de cambios constantes, y es que la naturaleza del ser humano está en constante evolución, lo que involucra cambios que de no ser manejados correctamente pueden llevar a la crisis y el caos. Cada individuo tiene consigo, supuestos básicos es decir su propia visión del mundo y manera de comunicarse con el mismo y con su entorno, de la misma manera tiene valores y costumbres arraigados y como ser social busca la aceptación del grupo. Ahora bien en el ámbito organizacional cuando una empresa crece y se va volviendo exitosa comienza a desarrollar una cultura que la distingue de las demás, de igual manera el proceso para crear una cultura de una organización debe vincularse con los valores éticos, culturales y comunicacionales de todos los miembros que la componen.

Partiendo de la idea anterior hoy en día son más las organizaciones que están en la búsqueda y mejora del desarrollo de la comunicación organizacional que las acompaña, para lograr la eficiencia y aumentar la productividad, en cuanto a términos de comunicación se refiere, para ello se implementan conceptos de gerencia moderna y de clase mundial, sin embargo promover un cambio en la conducta del recurso humano del que se dispone, implica en este sentido un estudio de la cultura organizacional pues esta juega un papel importante ya que está compuesta de cultura, ética y valores que definen a la organización y determinan la forma en que los empleados perciben el ambiente laboral que los rodea.

Actualmente en Venezuela, debido al clima de incertidumbre que se sostiene generado por los cambios en lo político, económico y social, muchas empresas desde grandes corporaciones hasta las empresas familiares o PYMES se han visto obligadas a cerrar sus puertas por no contar con una estrategia en materia de comunicación organizacional que le permita hacerle frente a las vicisitudes que se viven. Para ello, es necesario generar cambios que favorezcan al país, avalado con una gerencia estratégica comunicacional, proactiva,

visionaria, innovadora, que entienda la geometría de la comunicación, que a la vez debe estar apoyada de equipos de trabajos cohesivos, partiendo de estrategias gerenciales, por lo que debemos revisar y/o diseñar nuestra cultura organizacional en base a qué valores se quieren para que lo colaboradores actúen ante ciertas situaciones, definiendo fronteras, creando un sentido de pertenencia, compromiso, moldeando comportamientos y actitudes de nuestros empleados para lograr tener colaboradores comprometidos y satisfechos no solo con el trabajo que desempeñan sino con el ambiente laboral.

La organización que sirve de caso de estudio en el presente trabajo de investigación es una empresa familiar del ramo automotriz, comercializadora de rodamientos, con diez años en el mercado, es una empresa joven la cual se ha visto afectada por todos los cambios que se sobreviven en el país, se encuentra en un proceso de cambio organizacional de segundo orden y está en transición de dejar de ser una empresa mediana a pasar a ser una corporación, sin embargo no cuenta con una comunicación estratégica efectiva lo que causa una reacción en cadena pues al no contar con misión, visión, objetivos estratégicos se vuelve complicado el manejo óptimo de la comunicación organizacional.

En este orden de ideas la comunicación organizacional contribuye en buena parte a que el personal este alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos, la comunicación manejada incorrectamente trajo como consecuencia en la empresa caso de estudio, fracturas a nivel interno de los departamentos que la componen, de igual manera la ausencia de un sistema de comunicación efectiva organizacional que permita conocer hacia donde se deben dirigir los esfuerzos compromete en gran medida la estabilidad organizacional actual.

Ahora bien, los cambios deben ser bien canalizados para que sean asimilados puestos en práctica y sacar el mejor provecho, de lo contrario se convertirán en crisis que llevarían al caos, ya que gran parte de los problemas dentro de la organización de estudio están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de la comunicación, entre ellos se presentan desorientación y dificultades para alineamiento corporativo, falta de

colaboración y compromiso, dificultades en la circulación de la información, problemas de adaptación al cambio, dificultad para gestionar el conocimiento, el no resolver estos problemas a tiempo bien sea por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional comprometerá a la organización y acabara teniendo consecuencias en los resultados a corto y largo plazo que se esperan obtener.

Dicho lo anterior es importante definir el plan estratégico comunicacional que dictaminara las pautas a seguir para la consecución de los objetivos y la medición de los resultados, que permita la solución a la problemática en materia comunicacional que se vive actualmente en la organización.

Dependiendo de la naturaleza de la organización la comunicación organizacional es variante, depende de los procesos involucrados, de la misión y visión de la organización y la definición de los objetivos estratégicos, en el caso de una empresa comercializadora de rodamientos que está en proceso de expansión en el mercado experimentando un crecimiento precipitado, es fundamental partir del diseño de un plan estratégico comunicacional en donde se defina la misión, visión, objetivos estratégicos, para luego organizar los procesos y la estructura organizacional, estableciendo planes estratégicos de comunicación para la divulgación de la información y la construcción de la red de comunicación.

El plan estratégico comunicacional es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Ahora bien, ¿cómo desarrollar e implementar un plan estratégico comunicacional para el rediseño de la cultura organizacional en una empresa comercializadora de rodamientos? ¿De qué manera un plan estratégico comunicacional mejora la cultura organizacional en una empresa comercializadora de rodamientos?

1.2 Objetivos de la Investigación.

1.2.1 Objetivo General.

Proponer un plan estratégico comunicacional como herramienta para el rediseño de la cultura organizacional en empresa comercializadora de rodamientos.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la escala o nivel de comunicación actual a través de un análisis interno y externo de la organización.
- Identificar objetivos y estrategias para el desarrollo de un modelo de plan estratégico comunicacional que permita el diseño de una cultura organizacional sólida en la empresa de estudio.
- Diseñar un modelo de plan estratégico comunicacional para el rediseño de la cultura organizacional en empresa de estudio.

1.3 Justificación.

A través de una gestión formal de la comunicación las empresas comparten sus valores, visión, objetivos entre sus colaboradores, es por ello que en el entorno actual se nos presenta un alto grado de competitividad por lo que para mantenerse en el mercado y ser competitivos es indispensable hacer diagnósticos a tiempo para medir el nivel comunicacional que se tienen en las organizaciones. Es necesario identificar las necesidades comunicacionales, gestionar los procesos, medir y mejorar los resultados, para lograr lo anterior se debe en primera instancia

contar con un equipo de trabajo identificado y comprometido con la misión, visión, objetivos y valores organizacionales, factores que forman parte de la cultura organizacional que es fundamental para el éxito dentro de la organización.

Actualmente en la empresa caso del estudio del presente trabajo de investigación se percibe falta de una comunicación efectiva, por lo que la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura organizacional y direccionamiento estratégico que permita conocer cuáles son los objetivos que se desean lograr, es por ello que se hace necesario aplicar estrategias que permitan garantizar la competitividad de la organización y ser sustentable en el tiempo, teniendo un equipo integrado en la consecución de objetivos en común, con un nivel de comunicación sólida que les permitan hacer frente a los cambios que se presenten.

Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos, por lo que bien gestionada proporciona una herramienta para crear coherencia e integración entre los objetivos, planes y acciones. Otorgar esa importancia permitirá a los colaboradores mejorar la comunicación interna, motivar, asegurar las metas y objetivos que si son bien comprendidos por todos, enriquecen los procesos y los resultados corporativos.

En este mismo orden de ideas la propuesta de plan estratégico comunicacional para el rediseño de la cultura organizacional en una empresa comercializadora de rodamientos en Venezuela, generara beneficios para la organización ya que al estar definido el plan estratégico comunicacional se contara con un personal alineado con la estrategia corporativa, se eliminará las brechas en cuento a las dificultades en la circulación de la información, así mismo se establecerán estrategias comunicacionales medibles en el tiempo para evaluar su aplicación y la alta gerencia de la empresa tendrá un panorama claro para reconocer esas dificultades, intervenir y mejorar la red de comunicación actual en la organización que sirve de estudio.

Por todo lo expuesto anteriormente se desarrolló un modelo que cumple dichos propósitos partiendo de potencializar el talento humano clave para el éxito empresarial; a

través del re direccionamiento estratégico comunicacional, por lo que es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Con conciencia siempre es posible y necesario encaminarse hacia lograr un mejor lugar para desenvolverse, además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución, crear identidad y cultura organizacional sólida.

1.4 Limitaciones y Factibilidad.

1.4.1 Limitaciones.

En cuanto a las limitaciones para la realización del presente trabajo de investigación, se presenta la situación actual que se vive a nivel mundial por la pandemia de COVID 19 y de la cual nuestro país no es la excepción, ya que dificulta la dinámica del proceso de investigación por la cuarentena a la que estamos sometidos, así como dificultades propias de la situación actual del país en cuanto a los servicios de telecomunicaciones. En cuanto a la organización de estudio se presentan limitaciones de orden conductual en función al carácter de algunos empleados por la misma situación de estrés y angustia que se vive y en donde es fundamental usar la comunicación asertiva y empatía para lograr el objetivo que se desea.

1.4.2 Factibilidad.

El presente trabajo de investigación es totalmente factible y viable, dado que los recursos requeridos para llevar a cabo su implementación están disponibles en la organización, por lo que no se tiene que invertir, en ningún recurso humano, material o tecnológico. Básicamente la propuesta a implementar es de aplicación de conceptos y metodologías, basada en las teorías de comunicación organizacional, apoyada en la aplicación de los principios de la gerencia y planificación estratégica, a fin de implementar un sistema que permita a los involucrados trabajar organizadamente, en función de la consecución de los objetivos

estratégicos para alcanzar la misión y visión organizacional, en lo cual la investigadora posee las competencias para llevar de la mano el proceso investigativo. La empresa cuenta con los recursos necesarios, como materiales y equipos además de tener un personal calificado dispuesto a mejorar con una buena orientación al logro de los resultados y eliminación de los desperdicios y establecer metas alcanzables y claras para todo el equipo que se represente en el corto plazo rentabilidad para los accionistas y mejoras para los colaboradores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los aspectos conceptuales y teóricos en los que se fundamenta la investigación, iniciando con los antecedentes tanto nacionales como internacionales que la preceden. Adicionalmente se explican las bases teóricas y legales que sustentan el presente trabajo de investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Para el proceso de investigación, se efectuó una búsqueda de antecedentes sobre el tema en el ámbito internacional, nacional y local. Se procedió a realizar una investigación de trabajos relacionados rediseños de Cultura Organizacional y Planes Estratégicos Comunicacionales para la puesta en marcha de estos cambios en las organizaciones y su relación con la línea de investigación de la Maestría denominada Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

2.1.1 Antecedentes Internacionales.

Vieira (2017) en su trabajo de grado para optar el título de magister en comunicación estratégica de la Universidad de La Sabana titulado, **“Herramienta de diagnóstico para determinar la cultura organizacional de una Pyme colombo venezolana, caso BCR Supply Colombia S.A.S”** el cual presenta como objetivo general diseño de una herramienta de autodiagnóstico que le permita a la organización, evaluar su cultura organizacional y el compromiso de los empleados, siendo una investigación de tipo cualitativa, de un diseño no experimental, exploratoria, descriptiva, en este sentido, tuvo como referente de verificación empírica una organización, a partir de la cual se hizo la recolección directa de los datos, en el proceso de evaluación de la cultura organizacional orientada al cliente y determina el compromiso de los empleados con la implementación del cambio cultural para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el logro del comportamiento deseado, a través

de un diagnóstico previo en el cual se determina e identifica las causas de la pérdida de interés, desapego o arraigo por parte de sus colaboradores con el proyecto corporativo. Se utilizaron técnicas de investigación para el diagnóstico como lo son las entrevistas, encuestas, a partir de las cuales se obtuvo el modelo del perfil actual de la cultura corporativa y modelo del perfil deseado de la cultura corporativa.

Así mismo los resultados del estudio arrojan que la empresa posee una cultura corporativa con orientación estratégica hacia el cliente, no obstante, la empresa debe prepararse para materializar su cultura corporativa considerando especialmente la comunicación interna como el vehículo y la herramienta que permitirá que los valores estratégicos orientados hacia el cliente lleguen y sean internalizados por los colaboradores de la empresa.

Por tratarse de una Pyme, al igual la empresa caso de estudio del presente trabajo de investigación, el trabajo de Vieira (2017) evidencia aportes significativos en función de cómo la comunicación se convierte en un factor clave que influye de manera directa en el entendimiento de la organización y de su cultura, sirviendo como una herramienta que permitió evaluar la cultura actual, así como revisar y ajustar los lineamientos de los valores estratégicos, comunicación interna deseados en pro de la construcción y formulación del plan estratégico comunicacional.

Pilataxi (2020) en su trabajo de grado **“Plan Estratégico de Comunicación para Posicionar la Firma Global Auditors cia Ltda. En Ecuador”** para optar al título de Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito, Ecuador, cuyo objetivo general de investigación es elaborar un plan estratégico de comunicación a fin de posicionar e identificar a Global Auditors Cía. Ltda., como una firma auditora fuerte y sólida en el mercado de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y el mercado en general. La elaboración del trabajo se rigió bajo la línea de investigación comunicación y desarrollo y la metodología aplicada fue de enfoque cualitativo del tipo descriptivo.

Para la obtención de datos se implementaron diversas técnicas como lo son las entrevistas y observación directa, de eso se elaboró una matriz FODA a partir de un registro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el cual fue el insumo para hacer el cruce FODA y determinar así las estrategias FO-DO y FA-DA. Entre los resultados obtenidos se pudo evidenciar que no es muy común que empresas o firmas dedicadas a los servicios de autoría realicen un Plan de Comunicación bajo esquemas de publicidad y de atraer clientes, es por ello que No ha existido en la firma alguna iniciativa o campaña comunicacional interna o externa para mejorar la imagen de la misma, sin embargo, tanto socios como el personal administrativo tienen la predisposición de crear cosas nuevas y de ser parte del Plan de Comunicación, logrando así un crecimiento profesional de la firma tanto a manera de comunicación organizacional interna como a manera de comunicación organizacional externa.

La información plasmada en la investigación de Pilataxi (2020) sirvió de base para la aplicación de los conceptos básicos de la matriz FODA y su aporte en la construcción y evaluación del análisis interno y externo de la organización de estudio. Así mismo permite determinar la zona de acción en función a la matriz de impacto cruzado que servirá de base para la elaboración de la estrategia y el plan estratégico comunicacional.

Carreño, E. y Ronquillo, C. (2022) nos presentan una investigación científica titulada **“Tendencias tecnológicas en la transformación de la cultura organizacional a través del entendimiento del Cuadro de Mando Integral en una empresa prestadora de servicios públicos de energía”** publicada en la revista semestral de divulgación científica de la Universidad Alas Peruanas con sede en Lima – Perú, en donde se plantean como objetivo general desarrollar un modelo de articulación comunicacional a través del cuadro de mando integral, para masificar el acceso al conocimiento de la información en la empresa Centrales Eléctricas Norte de Santander S.A E.S.P. siguiendo una metodología de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, mediante análisis diagnóstico en aplicación de encuesta a través de muestreo probabilístico aleatorio con estratificación proporcional y diseño con preguntas abiertas, cerradas y selección múltiple.

Para la recolección de la información se diseñó y empleo un cuestionario denominado Encuesta Percepción Análisis Indicadores Cuadro de Mando Integral CENS, el cual se aplicó a

dos grupos entre niveles de la estructura de la empresa denominados grupo 1 para los directivos y grupo 2 los líderes y profesionales P2 dentro de una población de estudio de 78 funcionarios responsables del Cuadro de Mando Integral, los que se distribuyeron según el tipo de cargo, en líderes y profesionales P2. Se determinó la muestra con el uso de la fórmula de Slovin para población finita de 76 encuestados, con un nivel de confianza del 95% y error del 5%.

Los resultados obtenidos en la investigación mostraron que una única fuente de información para el personal y el liderazgo aislado, han generado disipación de la información entre niveles, acrecentando la brecha de divulgación, realimentación, aprendizaje y contextualización del CMI, generándose la necesidad de contar con medios multivariados de divulgación e integración a los sistemas actuales que posee la organización, en un lenguaje armonizado a todo nivel; o de emplear estrategias de capacitación, incentivos y espacios de conformación de un CMI para todos, con el propósito de hacer que la gestión pueda alinearse al propósito empresarial; con el fin de mitigar la brecha existente.

La investigación de Carreño, E. y Ronquillo, C. (2022) aporta al presente trabajo de grado conceptos importantes que sirven como base de aplicación del modelo de Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard como técnica para generar propuestas de estrategias que favorezcan la solución de conflictos en el ámbito comunicacional en una organización. De igual manera describe los efectos de masificación de la información, la información de complejo entendimiento, las iniciativas comunicacionales que se deberán incentivar a través del empoderamiento de los liderazgos en los equipos de trabajo y, finalmente la disipación de la información entre niveles, en orden de priorización.

2.1.2 Antecedentes Nacionales.

Barrios (2018) presenta un estudio realizado en la Universidad Fermín Toro, Mérida denominado **“Cultura y Valores Organizacionales Emergentes en la Gerencia Transcompleja”** el cual tiene como objetivo general generar elementos teóricos relacionados con la cultura y valores organizacionales emergentes en la gerencia transcompleja, que

permita a las organizaciones adaptarse al ambiente competitivo, cambiante del mundo postmoderno. La investigación se desarrollará bajo el enfoque cualitativo, en este sentido el estudio pretende estudiar y comprender la cultura y valores organizacionales emergentes en la gerencia transcompleja. El modo en que se obtuvo la información de la realidad estudiada fue a través del diseño documental bibliográfico.

El procedimiento utilizado para obtener y analizar la información, se orientó en la investigación y análisis bibliográfico congruente con el contexto de estudio. Los resultados obtenidos son producto de triangular la opinión de los autores expertos consultados sobre el tema, con la opinión de la investigadora, lo que permitió generar elementos teóricos relacionados con la cultura y valores organizacionales emergentes en la gerencia transcompleja.

Con respecto a los fundamentos filosóficos de la cultura organizacional, y los valores organizacionales aportados por Barrios (2018) en el presente trabajo de investigación se destaca que la cultura organizacional ejerce influencia en los individuos, grupos y procesos organizacionales, así como también permite a los integrantes de la organización interactuar en la solución de problemas enfocados en las actitudes, valores, expectativas y creencias compartidas que han sido incorporados a la organización. Los valores deben estar explícitos puestos que estos guían el proceder de la organización no puede haber cultura sin valores.

González (2019) en su estudio **“Gestión de la Complejidad Organizacional en Empresas Familiares Venezolanas”** cuyo objetivo general es analizar la Gestión de la Complejidad Organizacional en las Empresas Familiares Venezolanas, el cual utilizo como metodología un estudio de tipo documental con un nivel descriptivo, para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió analizar la gestión de la complejidad organizacional, aspecto relevante en las empresas familiares, a fin de mejorar el desarrollo y productividad organizacional. En este sentido, se destaca la revisión de teorías, tales como, Teoría del Caos. Entre las principales conclusiones destaca que las empresas familiares requieren establecer nuevos conceptos en la gestión empresarial; tales como, aplicación de las Tics, innovación,

creatividad; exigiendo una constante reingeniería organizacional mejorando la competitividad y los resultados empresariales.

Es así como, desde una visión prospectiva las empresas familiares puedan presentar problemas, asociadas a insuficiencias en los modos de gestión y a la influencia de un entorno complejo, señalan que las empresas familiares a nivel mundial, se enfrentan a un entorno particularmente complejo, impactado por una crisis sistémica que abarca los ámbitos político, económico y social, la gestión organizacional en las empresas familiares Venezolanas, se caracteriza por situaciones de incertidumbre, cambios en donde se deben incorporar en las organizaciones un aprendizaje continuo que incluya la construcción de una visión prospectiva; que permita desarrollar nuevos modos de pensar, superar los prejuicios, atendiendo a criterios de competencias esenciales, así como el gestionar el intelecto humano o profesional en ambientes de incertidumbre apoyado en el desarrollo de un plan estratégico comunicacional efectivo.

Este trabajo fue de gran utilidad a la presente investigación ya que al igual que el estudio de González (2019) la empresa que sirve de caso a la investigación es de categoría familiar presentando similitudes en cuanto a la complejidad de la comunicación organizacional, por lo que brinda en sus resultados estratégicos que sirven de aval en cuanto a la gestión de la comunicación y la importancia de apoyarse en un plan estratégico comunicacional que sirva de instrumento para cerrar las brechas comunicacionales existentes.

Mosquera (2019) en su investigación para la Universidad José Antonio Páez denominado **“proponer un plan estratégico comunicacional para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa venezolana CLX (Distribuidor Autorizado Samsung)”**, el cual tiene como objetivo general proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa venezolana CLX, siendo una investigación Todo esto dentro de la metodología de una investigación descriptiva, de tipo proyectiva con un diseño de campo y bajo un enfoque cuantitativo.

Para la recolección de la información se aplicaron los instrumentos de observación directa y la lista de cotejo, los cuales permitieron obtener un registro claro de lo acontecido actualmente con la imagen corporativa de la empresa. La población objeto de estudio para la presente investigación estará integrada por todos aquellos consumidores que compran en las tiendas más concurridas de CLX Samsung, que en su caso serían: Valencia Los Guayos, Sambil Maracaibo, Sambil Caracas y Parque Aviadores Maracay. Se tomó una muestra de 60 clientes la cual arrojó el resultado de la aplicación de la fórmula de según Palella y Martins (2003) cuando es desconocido el tamaño de la población.

En atención a los resultados obtenidos, se aprecia de manera clara y contundente que el cuestionario aplicado a los actores que laboran en la organización fue determinante para precisar el objeto de estudio de la presente investigación, de manera que se llega a las siguientes conclusiones en donde se evidencia que la comunicación entre los integrantes de la organización no fluye de manera efectiva, por cuanto se ve afectada la imagen corporativa y se deben desarrollar un crear un plan comunicacional con objetivos directos y así garantizar su efectividad ante el fortalecimiento de la imagen corporativa de las tiendas CLX.

Esta investigación aporta al presente trabajo de investigación los lineamientos en cuanto a planificación estratégica de la comunicación y de cómo esta herramienta permite fortalecer la red de comunicación dentro de una organización, así mismo brinda el modelo de esquema para la construcción de la propuesta de plan estratégico objeto de aplicación de esta investigación.

2.2 Bases Teóricas.

A continuación se presentan las teorías y aportes teóricos sobre la cual se desarrolla y se sustenta la presente investigación, así mismo se analizan las diferentes definiciones dentro de la rama de la comunicación estratégica organizacional, a fin de enmarcar de forma clara la aportación de cada una de ellas dentro del proceso de investigación que se presenta.

2.2.1 Teoría de la Geometría de la Comunicación Organizacional

Para el fortalecimiento de las bases que sustentan este trabajo de investigación se tomaron como fundamentación teórica, estudios de la comunicación organizacional del actuar moderno debido a la globalización y pluralización de los mercados. Es por ello que Ítalo Pizzolante Negrón, venezolano, prestigioso conferencista internacional en temas de: Comunicación Estratégica, Responsabilidad Social Empresarial, Gobierno Corporativo y Reputación Empresarial desarrolló el análisis geométrico o corporativo de las organizaciones o de las personas, visto de afuera hacia adentro, propone que la primera dimensión de la comunicación a considerar se refiere al entorno empresarial, la segunda dimensión al contorno empresarial y la tercera dimensión al dintorno empresarial.

En otros ámbitos, Ítalo Pizzolante se ha referido a la geometría de la comunicación empresarial, así: “La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y adónde queremos llegar” (Pizzolante, 2016), y se desarrolla a partir de tres conceptos: cultura, identidad e imagen. La gerencia de la imagen corporativa se logra con el intercambio de valores globales de la empresa con sus diversos públicos. La comunicación corporativa y estratégica asegura la “coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y, en consecuencia, una confianza de que la empresa sea sostenible en el tiempo y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y a los procesos de relación con los públicos internos y externos. Los procesos de comunicación empresarial se basan en el análisis geométrico del “corpus” organizacional y sus tres dimensiones: entorno, contorno y dintorno. El entorno se relaciona con las áreas donde la organización impacta y es impactada; el espacio de “influencia corporativa en que se sitúa su imagen; el contorno abarca la imagen o apariencia corporativa, lo que comunica la empresa regida por su identidad y el dintorno corresponde al conjunto de valores, normas, procedimientos y principios que subyacen en la empresa: los aspectos no tangibles de la misma, pero que conforman la cultura corporativa.

Para Pizzolante, la comunicación corporativa permite desarrollar un pensamiento estratégico corporativo, una visión que comprende la empresa como un cuerpo indivisible, un sistema interrelacionado donde “todas las áreas deben compartir inquietudes y retos comunes,

como única manera de ser proactivos y así reaccionar rápidamente a los cambios del ambiente.” (Pizzolante, 2016).

Figura 1 - Modelo de Gestión de Valor



Fuente: Pizzolante I. (2016)

2.2.2 Teoría de Norton y Kaplan

En 1992, el concepto de Balanced ScoreCard, creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, revolucionó el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño. Al ir más allá de las mediciones tradicionales del desempeño financiero, el concepto le ha brindado a una generación de ejecutivos una mejor comprensión de lo que sus empresas realmente están haciendo.

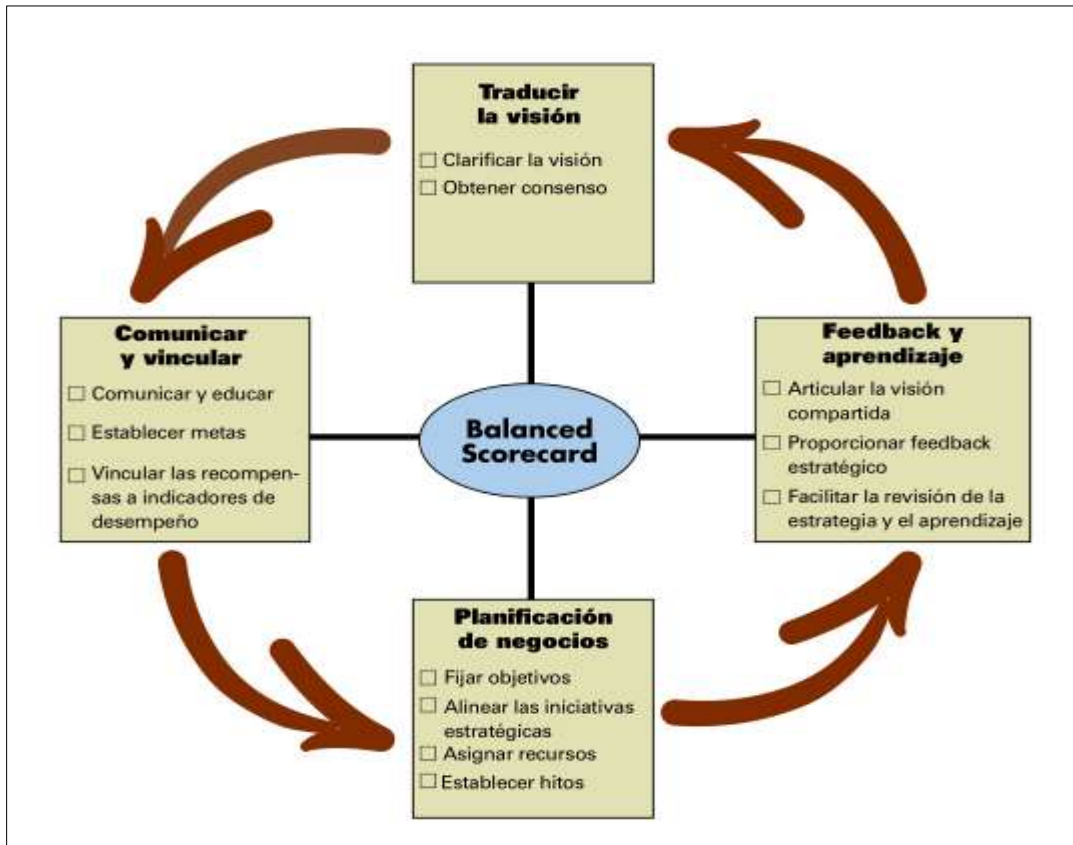
Esta teoría se centra principalmente en analizar no solo la perspectiva financiera de la organización, sino en permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que, separadamente y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo. El primero de los nuevos procesos traducir la visión que ayuda a los miembros de la organización a construir un consenso en torno a la visión y la estrategia de la organización, para que las personas actúen según las palabras contenidas en declaraciones de visión y estrategia, éstas deben ser expresadas.

El segundo proceso es comunicar y vincular lo que permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo en la organización y vincularla a los objetivos departamentales e individuales. El Balanced ScoreCard brinda a los ejecutivos una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados con ella.

El tercer proceso planificación de negocios permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros. Hoy casi todas las organizaciones están implementando una variedad de programas de cambio, el Balanced ScoreCard como la base para asignar recursos y fijar prioridades, pueden emprender y coordinar sólo aquellas iniciativas que signifiquen avanzar hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo.

El cuarto proceso Feedback y aprendizaje da a las empresas la capacidad para lo que llamamos aprendizaje estratégico. Los procesos existentes de Feedback y revisión se enfocan en si la empresa, sus departamentos o sus empleados individuales han cumplido con sus metas financieras presupuestadas. Con el Balanced ScoreCard en el centro de sus sistemas de gestión, una empresa puede monitorear los resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales clientes, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento para evaluar la estrategia del desempeño reciente. Así, el Balanced ScoreCard permite a las empresas modificar sus estrategias para relejar un aprendizaje en tiempo real.

Figura 2 - Mapa conceptual Balanced ScoreCard



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (1992)

2.2.3 Teoría Contingente

La teoría se crea en la década de los 60's. Esta teoría es la respuesta a considerar que "cualquier modo de organización es contingente en el sentido en que debe ser considerado y analizado como a una respuesta a los problemas propios de una situación dada." (Bartoli, 1992).

Los principales exponentes de esta teoría son: Lawrence y Losh (1967); quienes estudian la relación de los subsistemas con el medio ambiente, pretendiendo encontrar y comprender los patrones o configuraciones. Según Losh y Lawrence (1970), la teoría contingente propone que las necesidades y tareas de la organización deben estar en relación con el funcionamiento interno de la misma para lograr ser eficiente. También dice que las organizaciones que se adapten mejor a su medio ambiente serán las más productivas.

La teoría contingente afirma que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados justamente entre las variables estructurales con factores internos y vinculados con el entorno. Dicha teoría toma la visión que esos factores determinan la naturaleza de los diseños y los procesos organizativos (Donalson, 2001) con lo cual buscan comprender el funcionamiento de una empresa bajo diversas condiciones y desarrollar por consiguiente los modelos estructurales óptimos para cada caso (Lawrence y Lorsch 1967) por lo tanto se estudia la forma de organización más eficiente bajo los postulados del enfoque contingente se observa que las empresas pueden configurarse de distintas maneras y ninguna de ellas resulta taxativamente la mejor en todas las circunstancias o situaciones contextuales.

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves. Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

2.2.4 Comunicación Organizacional.

La comunicación empresarial eficiente es aquella que se basa en dos escenarios básicos:

- El establecimiento de una buena política de comunicación, la misma debe identificar los puntos de origen de la comunicación, estándares de calidad en el mensaje (envío de la comunicación) y una excelente coordinación de toda la comunicación que la organización envía.
- Identificación de los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de estrategias de comunicación, los planes de implementación de esas estrategias y el cálculo de la efectividad del ensamblaje de comunicación organizacional.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que estas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. Es a través de esta comunicación que las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: Estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización.

2.2.4.1 Concepto e importancia de la comunicación.

La “Comunicación es la transmisión de una información de una persona a otra, de una organización a otra, el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor o el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas generalmente con la intención de influir en el comportamiento. Así comunicación no sólo significa enviar una información, sino ponerla en común entre las personas involucradas” (Kaplan 2000).

Uno de los factores más importantes de la empresa, es la correcta comunicación. El problema más significativo de la gestión empresarial es la incapacidad manifiesta de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Algunos consultores atribuyen, como uno de los fracasos de la gestión, la falta de una eficaz comunicación interna.

La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de vital importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., de la misma manera se vuelve imperioso dentro de las empresas, por lo que se pueden mencionar algunos beneficios en los cuales ayuda:

- Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.
- Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
- Originar un clima de amplia participación.
- Controlar el desempeño de los miembros.
- Influir en la motivación de nuestros trabajadores.

Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación:

- Emisor (codificador): fuente de información e iniciador del proceso de comunicación. Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces, tras de lo cual codifica el mensaje. En una empresa será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. La Codificación consiste en la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Esta es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.
- Receptor (decodificador): es el individuo que recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor. La decodificación es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido. Uno de los principales requisitos que debe cubrir el receptor es la capacidad de escuchar. Escuchar es el acto de prestar atención a un mensaje, no únicamente oírlo.
- Mensaje: es la información codificada que el transmisor envía al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

- Canales: Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor, algo así como el aire es para las palabras y el papel para las letras.
- Retroalimentación: es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es la mejor manera de comprobar que el mensaje se recibió y comprendió.
- Percepción: es el significado atribuido a un mensaje por un emisor o receptor. Las percepciones se ven influidas por lo que ven los individuos, por la manera en que organizan esos elementos en su memoria y por los significados que les atribuyen.

2.2.5 Cultura Organizacional.

La palabra cultura proviene del latín *cultus* que significa “el cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre”. (Diccionario, Definición. DE.). Tiene algo en particular y es que caracteriza a una sociedad o aun grupo en un tiempo determinado. La cultura se desarrolla a partir de una comunidad de personas que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, valores, costumbres, políticas, conductas y creencias esenciales que se presenta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos que establecen una referencia.

La cultura organizacional es entendida por muchos autores como el conjunto de valores, creencias y rituales que determinan el patrón de comportamiento de los integrantes de una organización. A partir de estas apreciaciones, nacen las diferentes vertientes que los investigadores le han dado al estudio de la cultura corporativa, fundamentado en el enfoque de gestión basado en el comportamiento de sus integrantes. No obstante, el análisis de la cultura en las organizaciones se remonta a los años 70, una vez que los científicos conductistas comienzan a relacionarla con los conceptos de clima organizacional, la ideología y los valores.

En la contextualización que establece Denison (1990) sobre la cultura y las organizaciones, en la cual analiza la relación entre cultura corporativa y el rendimiento organizacional, muestra cómo a través de la cultura se crea una diferencia de desempeño entre los empleados, influyendo directamente en su efectividad. De igual forma, señala que la diferencia entre las organizaciones exitosas y las no exitosas estriba en los valores y principios que les sirven de fundamento. Basado en estas premisas, se entiende la cultura como “Los valores y las creencias de una organización que dan origen a un conjunto de prácticas o

procedimientos gerenciales: actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización” (Denison, 1990).

Mientras tanto, Serna (2016) con sus aportes pone de manifiesto que todas las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el tiempo, deben saber a dónde van, lo que el autor denomina como direccionamiento estratégico. Este direccionamiento estratégico inicia con la formulación de los principios corporativos y se consolida mediante la formulación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos. De esta forma, las organizaciones deben definir, desde sus inicios, los principios, las creencias y los valores que han de guiar su quehacer corporativo, todo aquello que es importante para definir el rumbo del negocio. En este mismo orden de ideas, el autor señala que el conocimiento y el manejo claro de estos principios y valores son parte importante de la cultura estratégica de las organizaciones.

La obra citada anteriormente define los principios corporativos o principios organizacionales como el conjunto de creencias y normas que soportan la misión y la visión, regulando la vida de una organización: “el conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos”. Constituyen la base y el cimiento de la cultura organizacional, la guía o el patrón de actuación empresarial (ser y hacer) que afecta los hábitos, los comportamientos, la forma de pensar, la manera de relacionarse entre los empleados, el compromiso con el trabajo y su fidelidad hacia la organización.

La cultura tiene enfoques como: cultura y gerencia comparativa, la cultura como una variable externa, donde se comprende como una estrategia organizacional, la cultura organizacional es una variable interna, donde la compañía produce la cultura, es decir, en ella se genera cultura y que se basa en la cultura de forma cognitiva, simbólica y estructural.

Tomando en cuenta, el punto de vista de los autores anteriormente mencionados se puede concluir a una organización y la diferencia de otras haciendo que los funcionarios se sientan parte de ella ya que a través de los valores y dogmas que son socializados por los miembros de esta, se determina la cultura porque establecen el comportamiento de la organización y une a los órganos por las actitudes, condicionando la manera de pensar sentir y actuar. La cultura, se transmite a

partir del tiempo y se va acomodando de acuerdo a las influencias y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional. Toda empresa tiene una cultura que le es única por los valores, creencias, comportamientos y normas que relacionan a los miembros de una organización y, está a su vez, está inmersa en un contexto.

La cultura corporativa se ha vuelto un tema recurrente en las organizaciones que se aborda con el fin de conocer el comportamiento diario de sus integrantes a partir de sus experiencias (significados compartidos), las cuales, con el tiempo, materializan la visión y la misión de la empresa, determinando su evolución y su permanencia en el tiempo.

2.2.6 Planificación Estratégica

La planificación estratégica puede ser definida por varios autores de la siguiente manera: La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo (Sallanave 1999). No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años” (Chiavenato 2004). La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler 1988).

Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo.

También es importante porque es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las

demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos. Además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno.

Según (Mintzberg 1994), existen cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

- Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.
- Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.
- Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.
- Las organizaciones deben planificar para controlar.

2.2.6.1 Fases de la Planificación Estratégica.

Aunque hay casi tantos modelos de planificación estratégica como autores dedicados a su estudio (Mintzberg 1994), todos ellos pueden inscribirse en un marco de referencia común, en el que se presta especial atención al establecimiento de objetivos al principio, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

- Fase de establecimiento de objetivos.

Esta es la fase inicial de la planificación estratégica, en la que las metas (goals) genéricas de la organización se descomponen siguiendo la estructura organizativa para obtener objetivos (objetives) cuantitativos. El resultado es el primer producto de la planificación estratégica: una jerarquía de objetivos.

- Fase de auditoría externa.

En esta fase, se utilizan técnicas que permiten obtener una serie de previsiones acerca de las condiciones del entorno en el futuro, en particular, las amenazas y oportunidades que presenta dicho entorno para la organización. Por su aproximación al estudio de los mercados de productos, los desarrollos de la microeconomía avanzada y la microeconomía industrial (Tirole 1990) han inspirado modelos de análisis del sector o de la competencia de gran aceptación, como el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980).

- Fase de auditoría interna.

En esta fase, se trata de determinar las fortalezas y debilidades de la organización al llevar a cabo su actividad. Se ha desarrollado por parte de la comunidad científica una amplia gama de herramientas para estudiar la organización de forma analítica. Sin pretensión de exhaustividad, pueden citarse los checklist de cuestiones a examinar desde el punto de vista interno de Ansoff (1965); el análisis de la organización a través de sus actividades mediante la cadena de valor (Porter 1985); el estudio de los recursos y capacidades de la organización (Grant 1991) o el enfoque en la detección de competencias distintivas (Hamel y Prahalad 1989).

Las fases de auditoría interna y externa tienen que ver con la adquisición de información y su transformación en conocimiento: efectivamente, se trata de contar con la mayor cantidad de conocimiento posible de todo lo que concierne a la organización, tanto de las circunstancias actuales como de su evolución en el futuro (Hax y Majluff 1991): de la planificación estratégica se espera un cierto valor predictivo.

Como ya se ha indicado, la metodología adoptada implícitamente por los teóricos de la planificación estratégica es analítica: en primer lugar se descompone la realidad que afecta a la organización en dos partes: el interior y el exterior de la organización. Posteriormente, ambas se descomponen a su vez de acuerdo con representaciones más o menos fundamentadas en modelos teóricos (tomando como ejemplo el modelo de Porter, el exterior en fuerzas

competitivas y el interior en actividades de valor), y se estudia el contenido de las partes resultantes, así como la relación entre éstas.

- Fase de evaluación y selección de la estrategia.

Se trata de utilizar técnicas que permitan evaluar a priori partiendo de un cierto conocimiento de la evolución futura del entorno las posibles estrategias a aplicar. Con mucha frecuencia, se utilizan técnicas que permiten calcular el valor para el accionista (shareholder valué), y por tanto fundamentadas básicamente en análisis financiero.

A diferencia de etapas anteriores, el procedimiento es fundamentalmente sintético: se toman como inputs el conocimiento obtenido en las etapas de auditoría interna y externa (si se sigue fielmente el modelo, únicamente la información obtenida de manera analítica), y se integra, dando como output la estrategia a seguir por la organización. La elaboración de las alternativas estratégicas, por ser un proceso sintético, se resiste a la sistematización: es difícil, si no imposible, encontrar técnicas que permitan obtener alternativas estratégicas: todo lo más, se dispone de un catálogo de estrategias genéricas que deben adaptarse a las circunstancias de la organización concreta. El papel de las técnicas en este momento del proceso es el de comparar alternativas: por ejemplo, la metodología del presupuesto de capital (Brealey, Myers y Marcus 1995) permite determinar el valor económico esperado para cada una de las alternativas, si se cumplen las previsiones establecidas en cada una de ellas.

- Fase de elaboración de la estrategia.

Una vez se ha determinado la estrategia a seguir por la organización, ésta debe hacerse operativa, convirtiéndose en una serie de programas de acción, que tienen asignados unos recursos (asignación que se realiza en el proceso presupuestario, integrado, al menos nominalmente, en el proceso de planificación) y para los que se han marcado unos objetivos. Dichos objetivos permiten medir y controlar el grado de ejecución de los diferentes programas, y en definitiva de la estrategia. Además de los presupuestos, en esta fase pueden obtenerse las jerarquías de estrategias y programas de acción de la organización.

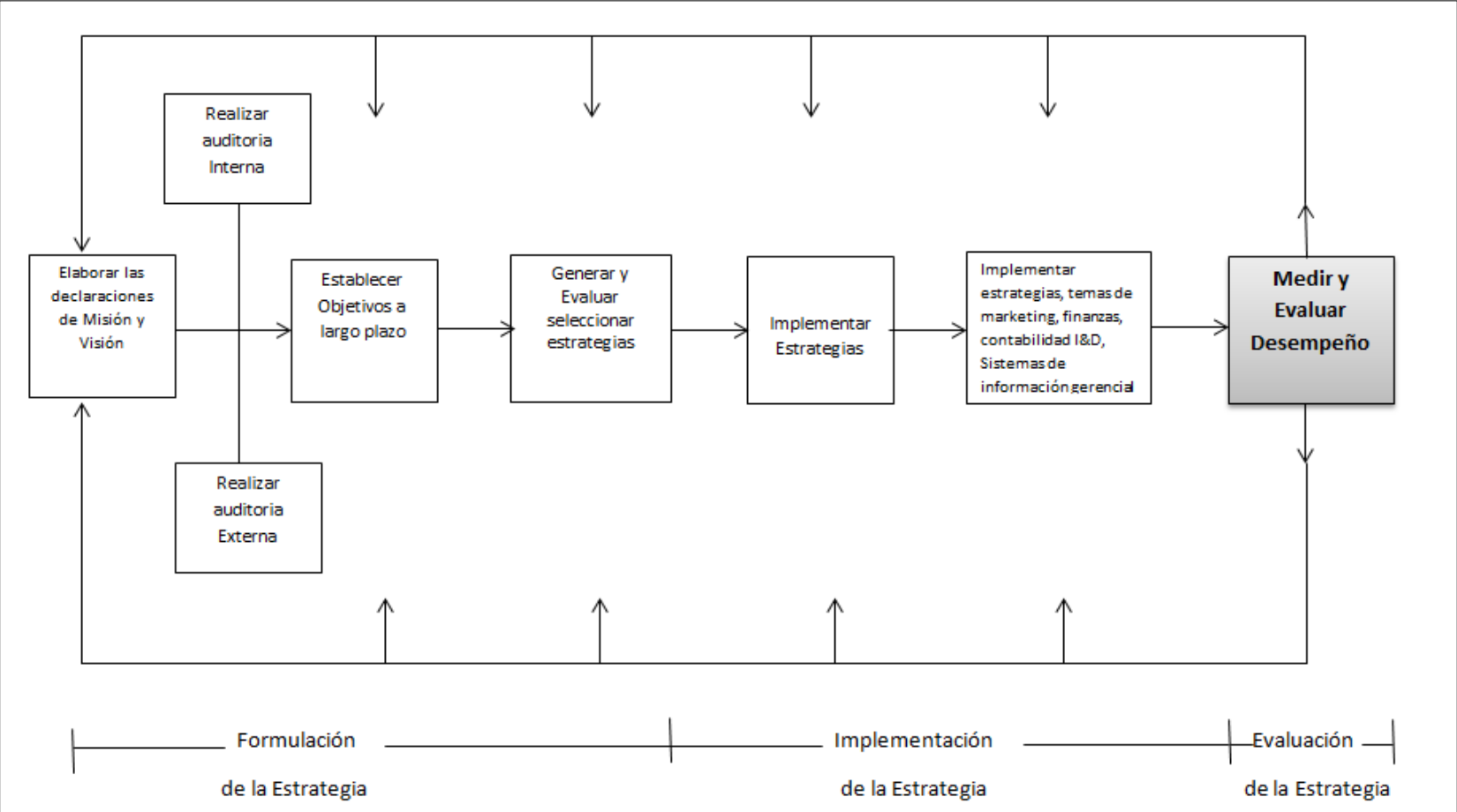
- Control del desempeño

Finalmente, toda la obra – objetivos, presupuestos, estrategias, programas se integra en un conjunto de planes operativos, denominado “plan maestro”. A cada elemento de la estructura se le encomienda una parte de los objetivos, presupuestos, planes operativos y programas de acción (Mintzberg 1994), de manera que pueda llevarse a cabo un control del desempeño de la estrategia articulada en dicho “plan maestro”. Puede afirmarse que, en cierto modo, “se cierra un círculo”, puesto que el control se realiza a partir de los objetivos marcados en la propia planificación. El control tiene lugar una vez finalizadas las acciones planificadas. Significativamente, la realización de dichas acciones muchas veces no aparece en las representaciones del proceso de planificación estratégica.

- Calendario de todo el proceso.

Finalmente, mencionar un segundo nivel de planificación: la planificación de la planificación. En determinadas empresas, el proceso de planificación tiene carácter de proyecto, con etapas y calendarios bien definidos, y a veces inalterables año tras año. En este Dichas etapas se refieren fundamentalmente a la elaboración de los planes estratégicos, aunque algunos autores incluyen en este proceso las etapas de control de la ejecución. Sin embargo, el proceso de planificación estratégica (el cual a su vez puede estar también planificado) se inicia con la iniciativa de iniciación e impulso del proceso, y termina con el control del rendimiento organizativo según los estándares establecidos en la propia planificación. De ahí la necesidad de definir con más precisión la dinámica establecida en el proceso de planificación estratégica.

Figura 3 - Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: Fred D. (2008)

2.2.7 Clima Organizacional.

Clima Organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Las investigaciones han señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Es por ello que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre el comportamiento y desempeño laboral.

Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal

- Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo

general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, el flujo de la comunicación organizacional, tanto interna como externa.

2.3 Bases Legales.

En el aspecto legal la presente investigación se sustenta en la ley orgánica del trabajo de los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT) publicada en Gaceta Oficial N°. 6.076 de fecha 07/05/2012 y en la ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT) publicada en Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005.

La ley orgánica del trabajo de los trabajadores y las trabajadoras en el Artículo 156 destaca la importancia y las condiciones de las condiciones del ambiente de trabajo y señala “ El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: El desarrollo físico, intelectual y moral, La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo, El tiempo para el descanso y la recreación, El ambiente saludable de trabajo, La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral, La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral”. En este artículo se evidencia que los patrones deben velar por proporcionar un ambiente de trabajo que fomente la calidad de vida laboral para el trabajador.

La LOPCYMAT es una ley orgánica de cumplimiento obligatorio cuyo objeto según se muestra en el artículo 1 es “Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Esta ley sirve de soporte a la LOTT y en su artículo 59 explica de manera más detallada las condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo a los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que: “Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales”.

2.4 Tabla de Especificaciones

Título: Plan Estratégico Comunicacional para el Rediseño de la Cultura Organizacional en empresa comercializadora de rodamientos

Objetivo General:

Proponer un Plan Estratégico Comunicacional como Herramienta para el Rediseño de la Cultura Organizacional en Empresa Comercializadora de Rodamientos.

Objetivos Específicos	Técnicas	Instrumentos	Lapso	Fuente de Información
Diagnosticar la escala o nivel de cultura organizacional actual a través de un análisis interno y externo de la organización.	Encuesta Observacion Directa Entrevistas Estructurada	Cuestionario TECLA Eneagrama	Enero a Febrero 2021	Trabajadores de la organización Trabajos de investigacion, Paginas web, estudios de cultura organizacional
Definir objetivos y las estrategias a utilizar para desarrollar un modelo de cultura organizacional fuerte en la empresa de estudio.	Entrevista Abiertas Observación	Matriz DOFA Cadena de Valor Canvas	Febrero a Abril 2021	Investigador Jucio de Expertos
Diseñar un modelo de plan estratégico comunicacional para la divulgación del nuevo modelo de cultura organizacional propuesto.	Analisis logico de Resultados Plan Estrategico Operacional	Balance Score Card Planificacion Estrategica	may-21	Investigador

Fuente: González (2021).

2.5 Plan de Recolección de Datos.

Ojetivo General: Proponer un Plan Estratégico Comunicacional como Herramienta para el Rediseño de la Cultura Organizacional en Empresa Comercializadora de Rodamientos.								
Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Item	Técnicas	Instrumentos	Fuente de Información
Diagnosticar la escala o nivel de cultura organizacional actual a través de un análisis interno y externo de la organización.	Cultura Organizacional	Según, Arias y Heredia (2009): afirman que, “La cultura organizacional es un complejo holístico que incluye los saberes, creencias, valores, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad o hábito compartido por el hombre como miembro de un grupo social” (pág. 197). Como la esencia de la razón de ser de la organización, es alcanzar el éxito; por ello la cultura organizacional, establece un modelo de creencias, conductas y valores a los integrantes de la organización, lo que facilitará la motivación, cooperación y el compromiso. De ahí que, la cultura organizacional viene siendo la personalidad de la organización, la cual se revela a través de los empleados.	Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperacion Estandares Conflicto Identidad	Estructura organizativa Iniciativa Bonos Sentirse a Gusto Relacion con sus superiores y subalternos Trabajo en Equipo Niveles de Calidad Problemas de la Empresa Sentido de Pertenencia	1-7 8-13 14-19 20-23 24-29 30-35 36-40 41-45 46-50	Encuesta Observacion Directa	Cuestionario TECLA Eneagrama	Trabajadores de la organización Trabajos de investigación, Paginas web, estudios de cultura organizacional
Definir objetivos y las estrategias a utilizar para desarrollar un modelo de cultura organizacional fuerte en la empresa de estudio.	Estrategias	Se entiende como “Estrategia a un conjunto de operaciones de alta dirección que pretende la conducción efectiva de determinados elementos (grupos, instituciones, etc.) que determinarán su desarrollo frente a eventos y/o circunstancias específicas”. A su vez, Chiavenato (2008) nos menciona que la estrategia: se refiere al comportamiento global en cuanto a su entorno. Nos dice, que la estrategia casi siempre significa cambio organizado.	Análisis del Entorno Mision Vision Objetivos Metas	Ambiente de la Empresa Conocimiento de la misión de la empresa Conocimientos de la Vision Conocimiento de los Objetivos Conocimiento de las Metas	1-3 4-5 6-7 8-9 10	Entrevistas Abiertas Observacion Directa	Matriz DOFA Canvas Cadena de Valor	Investigador Jucio de Expertos
Diseñar un modelo de plan estratégico comunicacional para la divulgación del nuevo modelo de cultura organizacional propuesto.	Plan Estrategico	“La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.” Ackoff (1970:32).	Factibilidad Aplicación Limitaciones Eficiencia	Elementos para Elaborar el Plan Posibilidad de Aplicarlo Obstaculos para Aplicar el Plan Niveles de Eficiencia	No Aplica	Análisis logico de Resultados Plan Estrategico Operacional	Balance Score Card Planificacion Estrategica	Investigador

Fuente: González (2021).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El presente trabajo de investigación se realiza bajo un enfoque mixto, en la modalidad de propuesta y tipo de investigación descriptiva. Es de tipo mixto porque se desarrolla bajo el método de recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos (Hernández 2014). Mientras que Chen (2006) define los procesos mixtos como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.

La modalidad del trabajo de investigación es del tipo propuesta ya que se presenta desde una perspectiva innovadora y el tipo de investigación es descriptiva cito a Hernández (2014, p.92) “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” tal es el caso de estudio en donde se busca describir las causas y consecuencias de no contar con un plan de comunicación que permita desarrollar de manera eficiente la cultura organizacional y los cambios organizacionales, describiendo entonces la interacción entre los colaboradores y su incidencia en la situación actual.

3.2 Población y Muestra.

3.2.1 Población.

La población es definida según Hernández (2014, p.174) como “el conjunto o universo de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En base a la definición anterior la población para el caso de estudio corresponde treinta (30) trabajadores lo que implica la totalidad de la organización.

3.2.2 Muestra.

Muestra se define como “el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta” Hernández (201, p.173). Se realizará un muestreo de tipo censal definido como “la porción de la muestra que representa toda la población” (Ramírez 2008, p.2)

Debido a que la cantidad de empleados es relativamente reducida y que se tiene fácil acceso a cada uno de ellos, la muestra será equivalente a la población de empleados ascendiendo a 30 individuos. Por tanto, no será necesario el empleo de fórmulas estadísticas.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

3.3.1 Observación Directa.

Es un método de recolección de datos cualitativo que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular, evaluando el comportamiento en un periodo de tiempo, sin ser intrusivos, es decir permitiendo que el observado se desenvuelva de manera natural, Hernández (2014, p.399) indica que la observación directa “implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente”.

Para el desarrollo de la presente investigación es imperativo iniciar el estudio con esta técnica para evaluar en primera instancia la problemática existente, lo que conducirá a la elaboración del eneagrama de la organización y así obtener un diagnóstico del contexto organizacional actual.

3.3.2 Entrevista no estructurada.

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Es una técnica que permite interactuar con los entrevistados para obtener información a través de preguntas efectuadas con interés sobre un tema a conocer, esta herramienta es cualitativa y ayuda a fomentar la confianza entre el investigador y la población para detectar una primera impresión de la situación. Esta técnica en apoyo con la observación directa permitirá la recolección de datos que se utilizaran a lo largo del desarrollo de la investigación.

3.3.3 Encuesta de Análisis Dimensional de Clima Organizacional TECLA.

La encuesta es una técnica que se realiza a través de un cuestionario que abarca una serie de preguntas dirigidas a uno o varios públicos objetivos o lo que se conoce como una muestra representativa de población u organización de interés. Para la presente investigación se utilizará el cuestionario de TECLA el cual fue desarrollado por Jhon Sudarsky que de manera integral mide las necesidades de afiliación, poder y logro en conjunto con las dimensiones evaluadas por Litwin y Stringer consideradas como las dimensiones de clima organizacional, es un instrumento de 90 preguntas las cuales pueden ser reducidas y evaluadas por el investigados, dependiendo de la naturaleza de la organización.

3.3.4 Análisis DOFA.

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio. Esta técnica permite un análisis del entorno tanto interno como externo dentro de la organización y una vez ponderado nos permitirá generar estrategias para utilizarlas como diseño preliminar de la planificación estratégica comunicacional en la organización que nos sirve de estudio.

Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia. Está compuesto por:

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

De lo anterior se desprende lo que se denomina estrategias cruzadas relacionando entre sí los 4 grupos:

- F – O (Fortalezas- Oportunidades): Estas son las mejores estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan. No se pueden aprovechar si no se tienen desarrolladas las fortalezas que se necesitan. Si hay oportunidades muy importantes y no hay fortalezas para sacar provecho de éstas, considera su desarrollo o la incorporación de aliados o entidades externas que si las tengan.
- D – O (Debilidades- Oportunidades): Estas estrategias se generan para reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que se tengan. En conjunto con las estrategias MAX-MAX generan el máximo provecho posible de las oportunidades que se presentan en el entorno.
- F – A (Fortalezas- Amenazas): Estas estrategias se desarrollan para identificar las vías que se necesitan para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno. Las fortalezas bien canalizadas, protegen y hace menos vulnerables a estos factores para mejorar las posibilidades de éxito en el entorno.
- D – A (Debilidades – Amenazas): Estas estrategias son muy importantes para prevenir que las amenazas debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades generan.

3.3.6 Modelo Estratégico Canvas

El modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica cuatro (4) grandes áreas, clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve (9) divisiones.

El modelo CANVAS se caracteriza porque divide el negocio en nueve cuadrantes a saber:

1. Socios Claves: son las relaciones claves con compradores – proveedores.
2. Actividades Claves son las tareas más importantes en la ejecución de la propuesta de valor.

3. Recursos Claves: medios necesarios para crear valor al cliente.
4. Estructura de Costos: describe las consecuencias monetarias bajo las cuales opera el negocio.
5. Propuesta de Valor: son los productos o servicios que una empresa ofrece.
6. Relación con el cliente: la forma en que la empresa se quiere relacionar con el cliente.
7. Segmentos de clientes: se refiere al grupo de clientes que la empresa espera servir.
8. Canales: a través de qué medios la empresa entrega su propuesta de valor.
9. Fuentes de ingreso: la forma en que la empresa realiza el ingreso en cada segmento del cliente.

3.3.7 Eneagrama.

La gestión estratégica de las organizaciones constituye todos aquellos espacios tiempos definidos por el director para crear estrategias dirigidas a prevenir y organizar el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades que tiene su personal. Para lograr lo anterior en la empresa caso de estudio es necesario contextualizar la organización en función del siguiente esquema, haciendo un análisis interno a través de un eneagrama de la organización.

Figura 4 - Esquema Ilustrativo de un Eneagrama y Contextualización de las Organizaciones.



Fuente: Páez Y (2019)

3.4 Validez y Confiabilidad.

Para determinar la validez del presente trabajo de investigación se procederá a realizar un juicio de expertos el cual es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar y Cuervo, 2008). La evaluación mediante el juicio de expertos, es un método de validación cada vez más utilizado en la investigación, “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero y Llorente, 2013).

Para realizar la validación por juicio de expertos del plan estratégico se lleva a cabo la siguiente metodología:

- Definir el objetivo de la validación por los jueces, en este caso el objetivo es validar y analizar la viabilidad de implementar las estrategias desarrolladas en el plan estratégico en desarrollo.
- Selección de Expertos: se toma en cuenta su instrucción académica, años de experiencia y años de antigüedad en la organización.
- Método de validación: se usará una evaluación colectiva a través de mesas de trabajo en donde mediante una reunión estratégica se realizará la exposición de los resultados para dar a conocer al grupo de expertos el motivo y objeto de evaluación. Mediante esta herramienta se podrán obtener ideas, generar compromiso y responsabilidad a través de la reflexión sobre la situación actual. Para obtener mejores resultados se debe fomentar un ambiente cálido, en donde prevalezcan el respeto y la comunicación abierta, así como la escucha activa que permitan un dialogo sincero, fluido y consistente, creando empatía y confianza, y así conocer los puntos de vista de los expertos en función de la viabilidad de implementación de estrategias de reorientación para la empresa de estudio.
- Análisis de Resultados: una vez finalizada la evaluación de los expertos, se tienen en cuenta sus aportaciones para realizar las modificaciones oportunas que se susciten, ya que sus sugerencias avalan una concordancia y valida en función de su experiencia la factibilidad de puesta en marcha del objeto de validación que es el plan estratégico.

La confiabilidad se tomará en términos de fiabilidad y autenticidad, y para ello se procederá a demostrar que a) el investigador proporcionó detalles específicos sobre la perspectiva teórica utilizada, b) se tomó como muestra la totalidad de la población, c) especificó el contexto de la investigación, d) el análisis se realizó con sumo cuidado,

consistencia y coherencia con los postulados teóricos y pragmáticos de las bases teóricas y epistemológicas escogidas y e) se valida a través de un juicio de expertos.

3.5 Procedimiento.

Para abordar la problemática existente dentro de la organización de estudio, recolectar datos y elaborar la propuesta del plan estratégico comunicacional, se puso en práctica el siguiente procedimiento:

- a. Se realizó en primera instancia una observación directa de la situación, lo que dará una primera impresión, acompañado de entrevistas abiertas en sesiones con el personal a fin de generar el eneagrama o contextualización de la empresa y poder entender la situación actual en función de la cultura organizacional que se tiene actualmente.
- b. Posteriormente se aplicó la encuesta TECLA a los miembros de la organización que permitirá identificar las dimensiones de la cultura organizacional en las que se debe poner mayor énfasis, indicando así si la cultura es débil o es una cultura fuerte.
- c. Seguidamente se realizó una matriz DOFA, partiendo del análisis anterior en donde acompañado del modelo de cadena de valor de Porter, se analizará los factores internos y externos, generando así el análisis estructural de la organización en relación a la cultura organizacional. Con estos datos se realizarán estrategias cruzadas a partir de la ponderación del cruce del DOFA, en donde se obtendrá la gráfica de posicionamiento que determinará en base al análisis hacia donde se deben orientar las estrategias.

- d. Con toda esta información se procedió a desarrollar un modelo de negocio basado en la técnica de Canvas que permita elaborar un plan estratégico comunicacional en donde se establecerán y se definirá la misión, visión, objetivos, estrategias y metas a fin de construir un modelo de planeación estratégica comunicacional que permita el rediseño de la cultura organizacional actual a través de la creación de identidad e imagen corporativa y comunicación de los valores organizacionales.

3.6 Técnicas de Análisis

Los datos cuantitativos obtenidos se presentaran a través de una distribución de frecuencias que es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla (Hernández, 2014). Se analizaran los resultados de los cuestionarios de cultura organizacional evaluando cada una de las variables que en el caso de estudio son las dimensiones del clima organizacional mostrando un histograma de frecuencias.

Para los datos cualitativos se presentaran diagramas de conjuntos o mapas conceptuales del tipo relacionales los cuales expresan y explican cómo se vinculan conceptos, individuos, grupos y organizaciones, en el caso de estudio la relación de las variables internas y externas que forman el entorno de la organización a través de un eneagrama.

CAPÍTULO IV

ANALISIS DE LOS DATOS

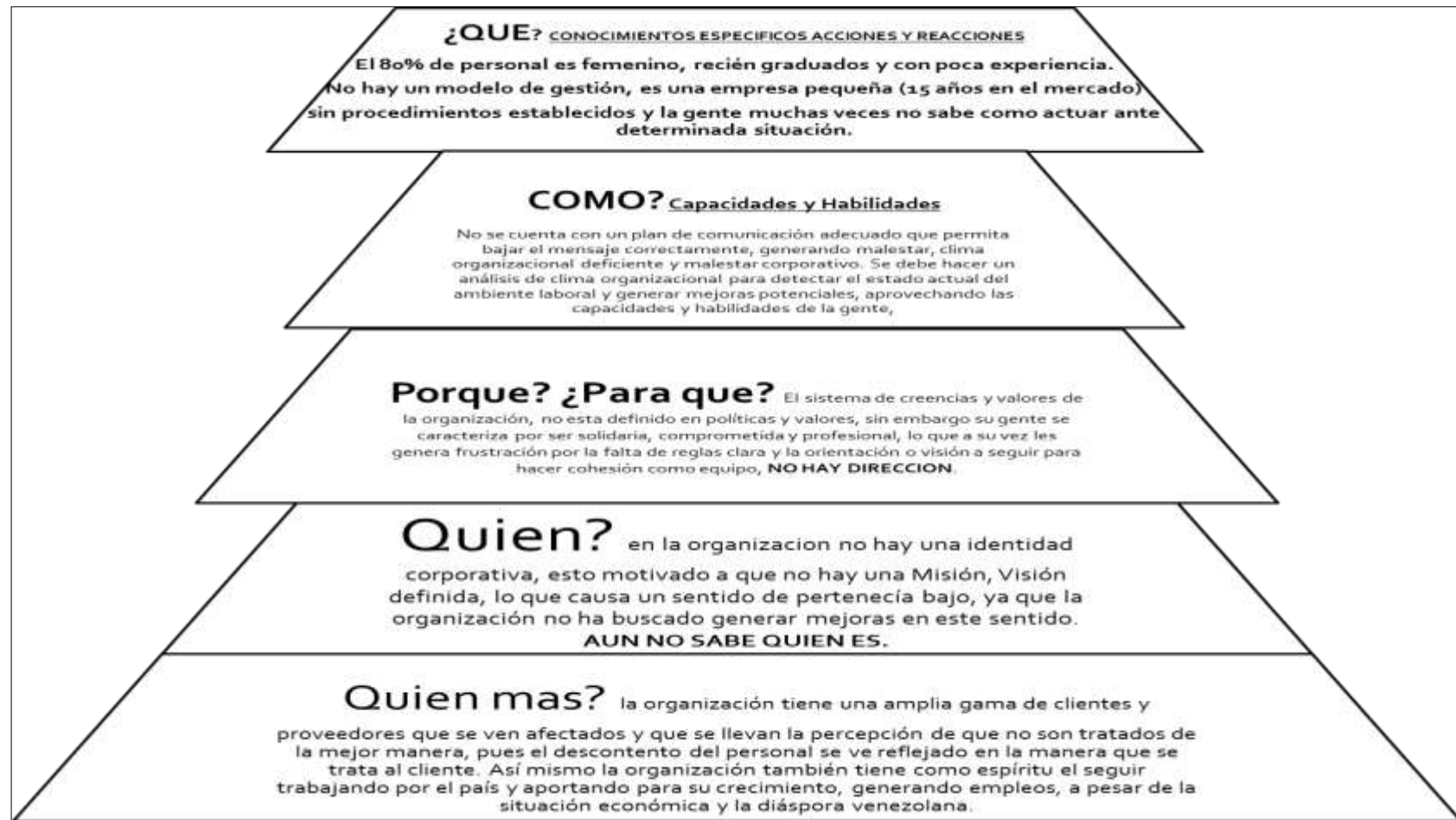
4.1 Presentación de los Resultados.

El proceso de estudio y de recopilación de información se inició con la observación directa de la organización, acompañado de entrevistas abiertas a la totalidad del personal que compone la empresa de estudio, para este caso 30 personas, de esta manera se sigue el procedimiento generándose así un diagnóstico previo de la escala o nivel de cultura organizacional actual a través de un análisis interno y externo de la organización utilizando DOFA, esto dictaminara los objetivos y las estrategias a utilizar para desarrollar un modelo de cultura organizacional fuerte en la empresa de estudio y a partir de ello poder diseñar un modelo de plan estratégico comunicacional para la divulgación del nuevo modelo de cultura organizacional propuesto.

4.1.1 Eneagrama

Basado en los resultados obtenidos de las entrevistas con el personal y la observación directa, se elaboró el eneagrama y contextualización de la organización, el mismo se presenta a continuación:

Figura 5 - Análisis Interno – Eneagrama de la Empresa de Estudio



Fuente: González (2021).

Análisis: con el análisis del entorno a través de la contextualización de la organización, utilizando el eneagrama como técnica para interpretar los datos observados y las respuestas obtenidas en la observación y entrevista abierta, con los miembros de la organización se pudo evidenciar que, el 80% del personal es femenino, joven, muchos recién graduados con ganas de adquirir experiencia, no hay un modelo de gestión ni estructura procedimental, lo que hace que en muchos casos la gente no sepa cómo actuar ante determinada situación.

En función a las capacidades, se cuenta con un personal preparado pero la misma dinámica organizacional no permite aprovechar al máximo las fortalezas con las que se cuenta, sin un plan de comunicación adecuado que permita bajar el mensaje correctamente, se genera malestar, clima organizacional deficiente y malestar corporativo, aunado a la falta de interés por el capital humano en las labores que realizan ocasionando desmotivación lo que alimenta una cultura organizacional débil.

En la escala del Porque? y ¿Para qué? se observa que el sistema de creencias y valores de la organización, no está definido en políticas y valores, sin embargo su gente se caracteriza por ser solidaria, comprometida y profesional, lo que a su vez les genera frustración por la falta de reglas clara y la orientación o visión a seguir aunque se les ha transmitido la filosofía del crecimiento y de que la organización quiere crecer, no se han establecido los métodos claros de cómo se lograra para hacer cohesión como equipo, no hay dirección.

Durante las sesiones de conversación con los empleados manifiestan que no hay una identidad corporativa, esto motivado a que no hay una misión, visión definida, lo que causa un sentido de pertenecía bajo, ya que la organización no ha buscado generar mejoras en este sentido y aún no sabe quién es. La organización tiene una amplia gama de clientes y proveedores que se ven afectados y que se llevan la percepción de que no son tratados de la mejor manera, pues el descontento del personal se ve reflejado en la manera que se trata al cliente. Así mismo la organización también tiene como espíritu el seguir trabajando por el

país y aportando para su crecimiento, generando empleos, a pesar de la situación económica y la diáspora venezolana.

4.1.2 Encuesta TECLA

Se aplicó la encuesta TECLA a la totalidad de los miembros de la organización a saber a 30 personas, evaluando 9 dimensiones a saber, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. La escala de valor utilizada fue del 1 al 4, siendo 1 en desacuerdo, 2 muy en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 para muy de acuerdo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 1. Target de Valores de la Encuesta TECLA

TARGET	
Nivel del Clima	
0-1	Muy en Desacuerdo
1.1-2	En desacuerdo
2.1-3	De acuerdo
3.1-4	Muy de acuerdo
Preguntas	50
Trabajadores	30
Encuestados	30
% Encuestados	100,0%

Fuente: González (2021).

Cuadro Nro. 2

Distribución de Respuestas de cada uno de los Encuestados para cada Dimensión

Encuestado	Estructura	Responsibilidad	Recompensa	Desafios	Relaciones	Cooperacion	Estandares	Conflicto	Identidad
1	1,43	3,33	3,50	2,75	1,50	1,67	1,6	3,2	1,4
2	1,29	3,5	3,67	3,5	1,67	1,33	1,8	3,4	1,2
3	1,20	3	4	2,5	1,33	1,17	1,4	3	2,2
4	1,43	3	4	2	1,17	1,67	1,2	3	1,6
5	1,30	3	3,17	2	1,83	1,5	1,6	3	3
6	1,53	2	3,33	4	2	1,67	1	3	1
7	1	3	3,5	2,75	1,17	1,83	2	4	1,4
8	1,15	3,5	4	3,75	1,67	1	1,8	3,6	1,2
9	1,86	4	2,5	3	1	2,17	1,8	4	2,6
10	2	3,83	2,5	2	1,5	2,83	1,2	3,2	1,6
11	1,3	3,5	2,33	2,5	1,33	2	1	3	2
12	2	4	2	4	1,33	1,67	1	3	2,2
13	2	3,33	2,5	3	1	1,8	2	3,6	1,6
14	1,43	3,17	3	3,25	1,33	1,33	2	4	2
15	1,57	2,83	2	2,25	1,67	2,17	1,2	2	3,2
16	1	2,67	2,67	3,75	2	1,5	2,4	3	1
17	1	2	2	3	2,3	1	1,8	3	1
18	1	3	3,17	3,5	1	1,33	1,6	3,2	1
19	1,2	3,33	3	3,5	2,5	1	1	3,4	1,8
20	1,86	3,5	2	2	3	2,29	2	3	1,2
21	1,9	3,8	3,17	2	1	2,43	2,2	3,8	2,2
22	2	4	3	4	1,33	2	1,4	3	1,4
23	1	4	4	4	1,33	2	2	3,2	1
24	2,4	4	4	2,5	1,5	2,17	2,4	3	1
25	1,5	2	3	3	1,67	1	2,2	3	1,4
26	3	2,16	3	3,75	2	1,33	1	4	1,8
27	1,2	3	3,33	3,75	2	1,67	1,2	3,6	2,2
28	1,4	3,15	3,17	4	2	2	2	3,2	2
29	1,35	3	3,5	2	3	2	1	3,8	2,2
30	1,3	3	3,5	2	1,33	2	1	3,4	1
Promedio	1,52	3,19	3,08	3,00	1,65	1,72	1,59	3,29	1,68

Fuente: González (2021).

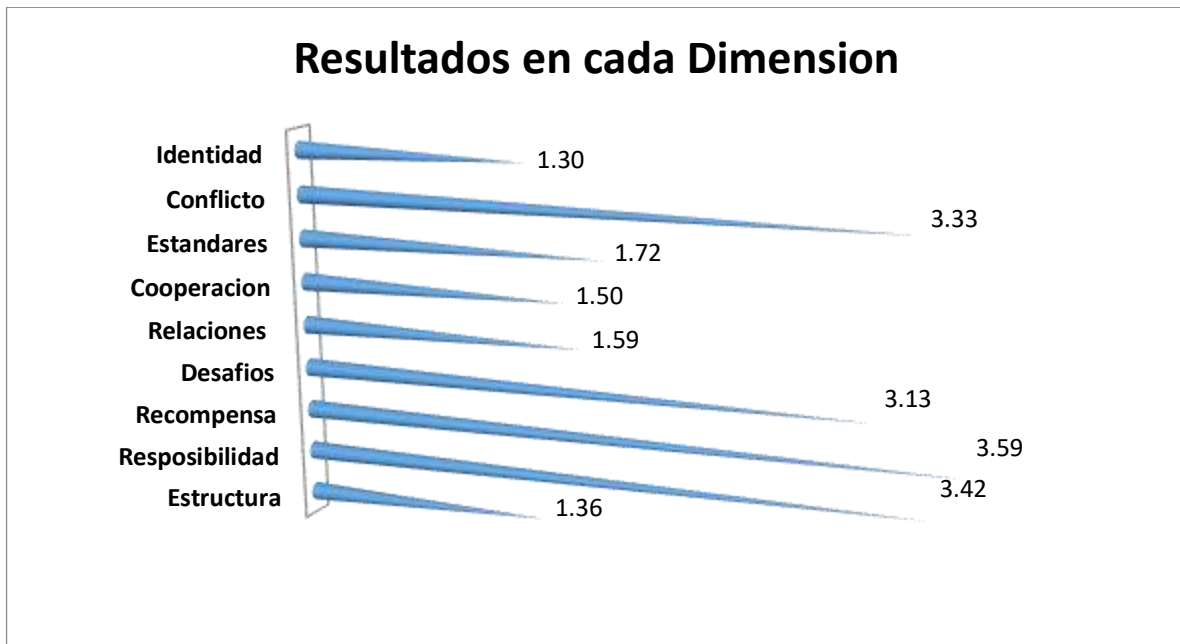
Cuadro Nro. 3

Resumen de Resultados en cada Dimensión

Dimension	Promedio
Estructura	1,52
Responsibilidad	3,19
Recompensa	3,08
Desafios	3,00
Relaciones	1,65
Cooperacion	1,72
Estandares	1,59
Conflicto	3,29
Identidad	1,68

Fuente: González (2021).

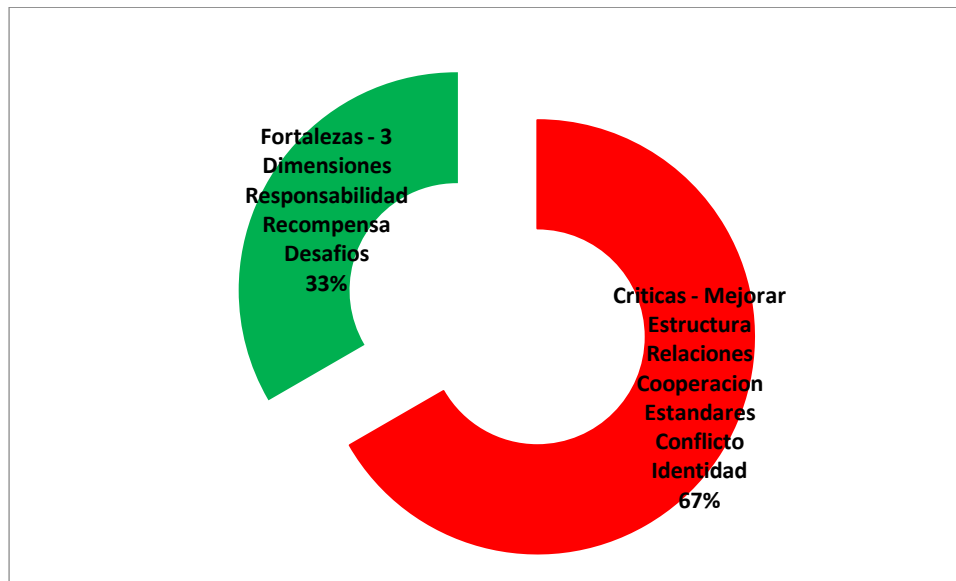
Grafico Nro. 1
Resultados en cada Dimensión.



Fuente: González (2021).

Análisis: al interpretar los resultados obtenidos en la encuesta TECLA aplicada a los miembros de la organización, queda en evidencia que la organización posee un modelo de cultura organizacional débil, motivado a que de las nueve (9) dimensiones evaluadas solo tres (3) obtuvieron resultados satisfactorios, mientras que en las otras seis (6) dimensiones se encuentran debilidades que se pueden transformar en fortalezas a partir del plan estratégico comunicacional propuesto, las cuales se presentan como dimensiones críticas a mejorar, esto se resume en el grafico nro. 2

Grafico Nro. 2
Resumen de Análisis de Dimensiones



Fuente: González (2021).

Ahora bien, las dimensiones que resultaron como satisfactorias y fuertes son:

- Responsabilidad: con un promedio de 3,19 (de acuerdo), del total de la muestra el 80% manifestó que indica según las preguntas realizadas que la empresa posee un personal con alto sentido de responsabilidad y capacidad de asumir los errores cometidos, así mismo la organización confía en sus empleados y en la capacidad que tienen para asumir y llevar los retos que les son impuestos, los resultados se evidencian en el grafico Nro. 3

Grafico Nro. 3
Dimensión Responsabilidad - Resultados



Fuente: González (2021).

Grafico Nro. 4
Resumen de Resultados – Dimensión Responsabilidad



Fuente: González (2021).

- Recompensa: para esta dimensión del total de los encuestados el 70% manifestó estar de acuerdo en que la organización posee una estructura de plan de incentivos y recompensas acorde al cargo que cada uno desempeña, además afirman que las remuneraciones son justas. Lo que implica que la organización se preocupa por el bienestar personal, laboral y familiar de los colaboradores.

Grafico Nro. 5
Dimensión Recompensa - Resultados



Fuente: González (2021).

Grafico Nro. 6
Resumen de Resultados – Dimensión Recompensa



Fuente: González (2021).

- Desafíos: esta fue otra de las dimensiones en donde la organización se visualiza como fuerte, ya que el 56% afirma estar de acuerdo en que la filosofía de la organización es que a largo plazo progresaran más si hacen las cosas lentas pero certeramente, también se arriesgan por una buena idea, esta visión es de gran ayuda para la propuesta del presente trabajo ya que abre la ventana de la buena disposición al cambio y de aceptar desafíos que involucren la mejora continua de los procesos. Dichos resultados se pueden evidenciar en los gráficos Nro. 7 y Nro. 8.

Gráfico Nro. 7
Dimensión Desafíos - Resultados



Fuente: González (2021)

Gráfico Nro. 8
Resumen de Resultados – Dimensión Desafíos

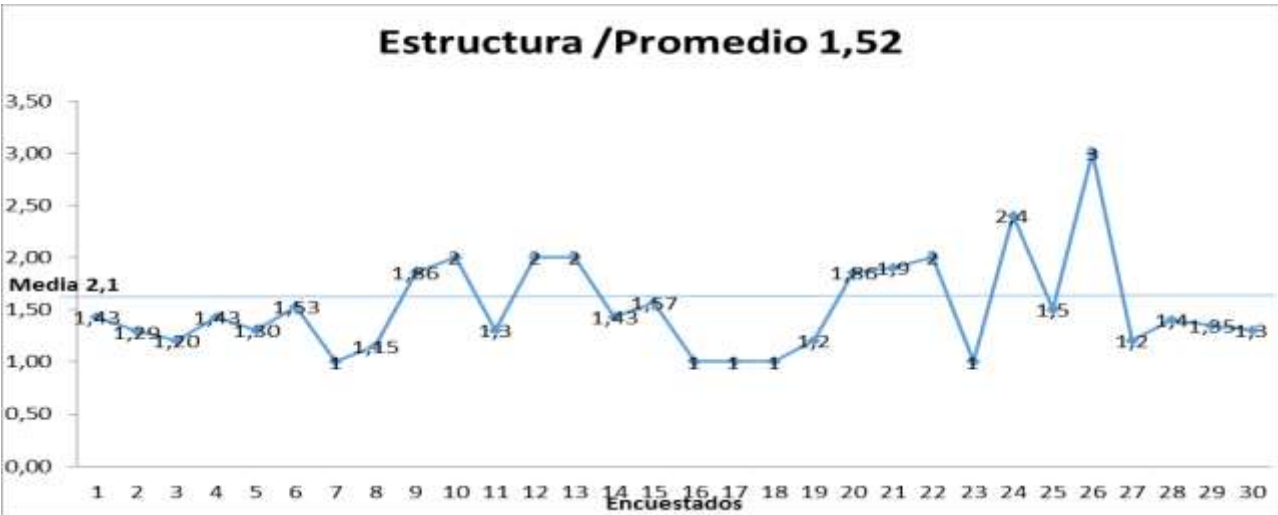


Fuente: González (2021)

Ahora bien se analizaron las seis dimensiones restantes, que se consideran débiles y a continuación los resultados:

- Estructura: los resultados indican que el 93% de los encuestados considera que la organización no tiene las tareas claramente definidas, los trabajadores se sienten que están desorganizados y falta de prioridades, además manifiestan no conocer la estructura organizativa de la empresa.

Grafico Nro. 9
Dimensión Estructura - Resultados



Fuente: González (2021)

Grafico Nro. 10
Resumen de Resultados – Dimensión Estructura



Fuente: González (2021)

- Relaciones: el 87% de los encuestados manifiesta que las relaciones entre compañeros no son cálidas ni amables y que prevalece una atmosfera poco amistosa, también consideran que el clima del trabajo es desagradable y con tensiones puesto que es muy difícil llegar a conocer a las personas en la organización.

Grafico Nro. 11
Dimensión Relaciones - Resultados



Fuente: González (2021)

Grafico Nro. 12
Resumen de Resultados – Dimensión Relaciones



Fuente: González (2021)

- Cooperación: esta dimensión presento un promedio de 1,72 que se mantiene en el rango de estar en desacuerdo con que en la organización se apoyan mutuamente entre compañeros (90%) y que no vale la pena ayudarse entre compañeros porque a la larga no lo agradecen. Estas conclusiones en donde la cooperación es débil demuestran que el personal trabaja bajo un ambiente de individualismo y cero trabajo en equipo que repercute a que la dimensión de relaciones también este en el rango de débil.

Grafico Nro. 13

Dimensión Cooperación - Resultados



Fuente: González (2021)

Grafico Nro. 14

Resumen de Resultados – Dimensión Relaciones



Fuente: González (2021)

- Estándares: los resultados obtenidos indican que el 86% de los encuestados manifiestan que el estilo de dirección de la compañía va alineado a cumplir estrictamente los estándares, no dando paso a errores ni prestando ayuda cuando se comenten, este tipo de dirección autoritario hace que los miembros de la organización se sientan amenazados, sin confianza y con la creencia de que no pueden crecer en la empresa lo que dificulta su visión de permanencia a largo plazo, aumentando la rotación del personal.

Grafico Nro. 15

Dimensión Estándares - Resultados



Fuente: González (2021)

Grafico Nro. 16

Resumen de Resultados – Dimensión Estándares



Fuente: González (2021)

- Conflicto: al analizar y evaluar esta dimensión en la organización de estudio, se presenta como una variable altamente preocupante ya que el 96% de las respuestas indican que en la empresa se percibe un ambiente con alto grado de conflicto, empezando por la falta de atención de los jefes ante la situación conflictiva, los trabajadores no se sienten libres de manifestar lo que piensan por temor a represalias, y el 100% indican que los conflictos entre el personal son muy frecuentes. Todo esto genera una cultura organizacional débil.

Grafico Nro. 17

Dimensión Conflicto - Resultados



Fuente: González (2021)

Grafico Nro. 18

Resumen de Resultados – Dimensión Conflicto



Fuente: González (2021)

- Identidad: para el caso de la dimensión identidad el 73% de las respuestas nos dejan en evidencia que el personal no se siente orgulloso de pertenecer a la organización, no se sienten partes de un equipo de trabajo sólido y no conocen cual es la misión y visión de la organización.

Grafico Nro. 19

Dimensión Identidad - Resultados



Fuente: González (2021)

Grafico Nro. 20

Resumen de Resultados – Dimensión Identidad



Fuente: González (2021)

Conclusión:

Como dimensiones que dictaminan una cultura organizacional fuerte, para el caso de estudio se presentan la responsabilidad, recompensas y desafíos que se equilibran como fortalezas de la organización al tener un personal responsable, buen paquete de remuneraciones e incentivos y buena disposición para los cambios, sin embargo se presentan la estructura, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad como dimensiones que hacen que la cultura organizacional dentro de la empresa de estudio sea débil, ya que el personal no se siente identificados con la organización, no se tienen las metas y los objetivos claros. Al no tener una estructura organizativa adecuada se generan conflictos entre el personal y no se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo, creando así un clima laboral tóxico y una cultura organizacional débil, en donde están ausentes el respeto, los valores, la ética.

En este análisis se observa la transcomplejidad de las organizaciones en donde actualmente los empleados van a ejecutar sus actividades en función de la recompensa y la responsabilidad que le asignan, sin embargo en este mundo de organizaciones transcompleja el líder es el principal conductor para el logro de objetivos, aprovechando la complejidad en el fin de buscar lo bueno y potenciar las habilidades de los colaboradores, logrando un equipo de personas más felices y alegres que pueden ofrecer un rendimiento mayor al esperado, ampliando y potencializando sus talentos y sus habilidades.

4.1.3 DOFA

Con el fin de definir el direccionamiento estratégico corporativo (misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias), se desarrollaron una serie de talleres vivenciales, en los cuales mediante matriz DOFA se evaluó la parte interna y externa de la empresa, los resultados se muestran en la cuadro Nro. 4

Cuadro Nro. 4
MATRIZ DOFA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

Fortalezas		Oportunidades	
1	Personal Responsable	1	Iniciativa y creatividad de los colaboradores
2	Buen Paquete economico	2	Promociones y reconocimientos al personal
3	Flexibilidad organizacional	3	Estandarizacion y definicion de procesos
4	Disponibilidad de Recursos Economicos	4	Capacitacion del personal
Debilidades		Amenazas	
1	No hay estructura organizacional definida	1	Rotacion del personal
2	Sentido de Pertenecia e identidad bajo	2	Desmotivacion del personal
3	No existe un plan de comunicaci3n	3	Relaciones de conflicto en el personal
4	Delimitacion y responsabilidades de Cargos	4	Situacion del Transporte por COVID - 19

Fuente: González (2021)

De lo anterior se desprende lo que se denomina estrategias cruzadas relacionando entre sí los 4 grupos a saber, fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO), debilidades y amenazas (DA):

Cuadro Nro. 5

MATRIZ DOFA CRUZADA

MATRIZ ESTRATEGIAS CRUZADAS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
	FORTALEZAS	Estrategias FO		Estrategias FA	
	1- Personal Responsable	Planificar programas de evaluación de desempeño orientados a detectar las oportunidades de mejora del personal.		Programar planes de recreación y esparcimiento que fomente la integración de los colaboradores	
	2- Buen Paquete económico				
	3- Flexibilidad Organizacional	Implementar un sistema de reconocimiento que estimule a la excelencia e innovación.	Reorientar las políticas de los horarios a fin de ser más flexibles por la pandemia de COVID-19		
4- Disponibilidad de Recursos Económicos	Desarrollar el capital humano con base en procesos de mejoramiento continuo.	Proyectar recursos a mejorar la situación del transporte del personal frente al COVID-19			
DEBILIDADES	Estrategias DO		Estrategias DA		
1- No hay una dirección estratégica.	Planificar el desarrollo del plan estratégico de comunicación organizacional.		Generar un plan de incentivos no monetario para motivar al personal.		
2- Sentido de Pertenencia e identidad bajo	Proyectar recursos hacia el desarrollo de la imagen e identidad corporativa de la organización.				
3- No existe un plan de comunicación	Garantizar el bienestar de los colaboradores a través del desarrollo de planes de incentivos y capacitación constante.		Desarrollar el plan de comunicación organizacional que permita la mejora de la interacción entre los miembros de la empresa.		
4- Delimitación y responsabilidades de Cargos	Ajustar la estructura, perfil de cargos a la estrategia del negocio				

Fuente: González (2021)

4.1.3.1 Análisis de Factores Internos

Una vez ejecutados los pasos anteriores se procede a ponderar cada uno de ellos en función de su importancia para hacer la evaluación de los factores internos y externos, a continuación, se muestran los resultados ponderados:

Se utilizó el siguiente criterio:

FORTALEZAS				
Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	CRITERIO
1	2	3	4	Nivel de importancia
DEBILIDADES				
Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	CRITERIO
1	2	3	4	Nivel de gravedad

Cuadro Nro. 6

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS			
FACTOR INTERNOS CLAVE			
FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación (nivel de importancia)	Resultado ponderado
1-Personal Responsable	0,15	2	0,3
2-Buen Paquete economico	0,12	2	0,24
3-Flexibilidad Organizacional	0,1	4	0,4
4-Disponibilidad de Recursos Economicos	0,14	4	0,56
TOTAL FORTALEZAS			1,5
DEBILIDADES	Ponderación	Clasificación (nivel de importancia)	Resultado ponderado
1- No hay una direccion estrategica.	0,18	-4	-0,72
2-Sentido de Pertenecia e identidad bajo	0,06	-3	-0,18
3-No existe un plan de comunicación	0,2	-4	-0,8
4-Delimitacion y responsabilidades de Cargos	0,05	-3	-0,15
TOTAL DEBILIDADES			-1,85
TOTAL EVALUACION FACTORES INTERNOS			-0,35

Fuente: González (2021)

4.1.3.2 Análisis de Factores Externos

Para la evaluación de los factores externos se utilizó el siguiente nivel de criticidad:

OPORTUNIDADES				
Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	CRITERIO
1	2	3	4	Nivel de impacto positivo
AMENAZAS				
Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	CRITERIO
1	2	3	4	Nivel de gravedad

Cuadro Nro. 7

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS			
FACTOR EXTERNOS CLAVE			
OPORTUNIDADES	Ponderacion	Clasificacion (nivel de impacto si la oportunidad se materializa)	Resultado ponderado
1-Iniciativa y creatividad de los colaboradores	0,18	3	0,54
2-Promociones y reconocimientos al personal	0,2	4	0,8
3-Estandarizacion y definicion de procesos	0,1	4	0,4
4-Capacitacion del personal	0,15	3	0,45
TOTAL OPORTUNIDADES			2,19
AMENAZAS	Ponderacion	Clasificacion (nivel de gravedad si la amenaza se materializa)	Resultado ponderado
1- Rotacion del personal	0,05	-2	-0,1
2- Desmotivacion del personal	0,15	-4	-0,6
3- Relaciones de conflicto en el personal	0,1	-4	-0,4
4- Situacion del Transporte por COVID - 19	0,07	-3	-0,21
TOTAL AMENAZAS			-1,31
TOTAL EVALUACION FACTORES EXTERNOS			0,88

Fuente: González (2021)

4.1.3.3 Grafica de Posicionamiento

Ahora bien, al realizar la evaluación de los factores internos y externos de la organización, se obtiene dos puntos que servirán de ejes para realizar la gráfica de posicionamiento y poder determinar en qué tipo de estrategia se deben enfocar los esfuerzos.

- Lo factores Externos se representan en el eje de las X, para este caso ese valor fue de 1,05.
- Lo factores Internos se representan en el eje de las Y, ese valor fue de -0,45.

Grafico Nro. 21

GRAFICA DE POSICIONAMIENTO

FACTORES EXTERNOS (X)	FACTORES INTERNOS (Y)
0,88	-0,35



Fuente: González (2021).

Según los cuadrantes del grafico Nro. 21 existen cuatro tipos de estrategias:

- FO : Estrategia Ofensiva (Área de Éxito)
- FA: Estrategia Defensiva (Área de desgaste)
- DO: Estrategia de Reorientación (Área de Ilusión)
- DA: Estrategia de Supervivencia (Área de Vulnerabilidad)

En el caso de la empresa de estudio se puede evidenciar que al cruzar las coordenadas X, Y de la evaluación de sus factores internos y externos del FODA, se encuentra en el área de ilusión, Debilidades (D) representada en el eje negativo de las Y, oportunidades (O) representada en el eje X positivo del cuadrante. Para el cuadrante de DO se deben implementar estrategias de reorientación, y se deben colocar más énfasis en este tipo de estrategias, lo cual viene acorde a lo que se evidencio en el diagnóstico inicial, ya que la organización se encuentra actualmente en la búsqueda de mejoras lo que implica establecer un plan estratégico que permita comunicar a sus miembros la misión, visión, objetivos estratégicos y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muchnick, 1999).

Las estrategias DO sirven para dar un reimpulso a la organización en función de objetivos y metas deseados, se debe enfocar en transformar esas debilidades en fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno. Por ejemplo en la organización se detectó a través de la encuesta TECLA que una debilidad es que no hay una clara dirección estratégica y existe la oportunidad de ampliar la cartera de clientes, la estrategia debe partir con corregir esa debilidad, planificando el desarrollo de un plan estratégico comunicacional que indique claramente hacia dónde quiere la organización dirigir sus esfuerzos, una vez corregida tal debilidad se puede aprovechar la oportunidad de ampliar la cartera de clientes o diversificar la línea de productos en el mercado.

4.2 Interpretación de los Resultados

En esta fase de la investigación se analizarán los resultados obtenidos en el diagnóstico previo, a fin de poder realizar la propuesta de plan estratégico comunicacional para el rediseño de cultura organizacional en la empresa que nos sirve de caso de estudio.

Una vez realizado el análisis DOFA, se realizó un modelo de gestión estratégica, utilizando el modelo de negocio Canvas, lo que permitirá conocer y proporcionar identidad a la organización, ayudando a definir cuál es la misión y visión del negocio, para así generar estrategias, objetivos e indicadores y evaluar el comportamiento en el tiempo del alcance de los objetivos estratégicos. Dichas estrategias se fundamentan en el resultado obtenido en posicionamiento de la organización que arrojó estrategias de reorientación (DO) por lo que se desarrollaron objetivos estratégicos que permitan corregir las debilidades y poder aprovechar las oportunidades, en cada una de las perspectivas, con sus indicadores, forma de cálculo y meta a alcanzar, que servirá de base para la construcción del plan estratégico comunicacional.

4.2.1 Formulación del Modelo Estratégico - Canvas

En primera instancia y basado en los resultados obtenidos en las entrevistas que condujeron al eneagrama organizacional actual, encuestas y observación directa con lo que se realizó el previo diagnóstico de la cultura organizacional actual, los cuales arrojaron que el personal no conoce la misión, visión, objetivos y valores organizacionales se procedió a realizar la identificación del modelo de negocio, tomando como base para ello el modelo de planificación estratégica Canvas.

A continuación en el cuadro Nro.8 se muestra el desarrollo de este modelo para la organización de estudio:

Cuadro Nro. 8

Canvas o Lienzo de Modelo de Negocio				
Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacion con el cliente	Segmentos de Clientes
Proveedor de rodamientos casa matriz China Proveedor de Servicio de mantenimiento Empresa de Distribucion - Casas de envios	Importacion y Distribucion de Rodamientos a nivel nacional Servicio al cliente	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas y trabajadores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestro equipo de trabajo, asegurando los niveles más altos en cuanto a estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor del mercado, alta rentabilidad y un crecimiento estable, contribuyendo con el desarrollo del país.	La relacion con los clientes se realiza a traves de compras por la pagina Web, Whatsapp e interaccion por instagram, se brinda atencion personalizada.	Distribidores Detal
Recursos Claves			Canales	
<u>Humano:</u> 5 Gerentes (Ventas, Mercadeo, General, Logisitca Administracion) 30 Colaboradores: 6 televentas, 10 personal almacen, 5 personal administracion, 2 personal de RRHH, 1 persona de mantenimiento, 2 presidencia, 4 ventas		De Comunicación: Whatsapp, Instagram, Facebook Pagina Web De distribucion A traves de casas de envios Zoom, Domesa, Tealca	Industrias Agricolas	
<u>Materiales:</u> Inventario de rodamientos <u>Tecnologicos</u> Base de datos de clientes / Redes y equipos tecnologicos actualizados			Automotriz	
Estructura de Costos		Fuente de ingresos		
Ventas Mensuales: 100.000 \$ /mes El pago a proveedores se realiza al contado en Bs. Mediante transferencias Costos por alquiler de local. El pago de la nomina es en \$ mediante bono por ventas		Venta de Rodamientos de todos los tamañosy diferentes aplicaciones.		

Fuente: González (2021)

4.2.2 Juicio de Expertos

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008:29). La evaluación mediante el juicio de expertos, es un método de validación cada vez más utilizado en la investigación, “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero y Llorente, 2013:14).

Durante el análisis de los resultados obtenidos de la observación directa, entrevista no estructurada y encuesta TECLA se realizó la formulación del modelo Canvas que en conjunto con el análisis FODA dejan en evidencia el posicionamiento de la organización en donde se deben desarrollar e implementar estrategias de reorientación a fin de revertir la situación actual relacionada con la cultura organizacional.

Para realizar la validación por juicio de expertos del plan estratégico propuesto se llevó a cabo la siguiente metodología:

- 1- Definir el objetivo de la validación por los jueces, en este caso el objetivo es validar y analizar la viabilidad de implementar las estrategias desarrolladas en el plan estratégico en desarrollo.
- 2- Selección de Expertos: se seleccionaron tres (3) expertos, tomando en cuenta su instrucción académica, años de experiencia y años de antigüedad en la organización, el detalle se evidencia en la tabla factores clave de juicio de expertos.

- 3- Método de validación: se usará una evaluación colectiva a través de mesas de trabajo en donde mediante una reunión estratégica se realizará la exposición de los resultados obtenidos para dar a conocer al grupo de expertos el motivo y objeto de evaluación. Mediante esta herramienta se podrán obtener ideas, generar compromiso y responsabilidad a través de la reflexión sobre la situación actual. Para obtener mejores resultados se fomentará un ambiente cálido, en donde prevalezcan el respeto y la comunicación abierta, así como la escucha activa que permitan un dialogo sincero, fluido y consistente, creando empatía y confianza, y así conocer los puntos de vista de los expertos en función de la viabilidad de implementación de estrategias de reorientación.

- 4- Análisis de Resultados: Una vez finalizada la evaluación de los expertos, se tienen en cuenta sus aportaciones para realizar las modificaciones oportunas que se susciten, ya que sus sugerencias avalan una concordancia y valida en función de su experiencia la factibilidad de puesta en marcha del objeto de validación que es el plan estratégico.

En el cuadro Nro. 9 denominada factores clave de juicio de expertos se resumen los aspectos de la investigación cualitativa, que sirve de contexto al proceso de validación por expertos de las estrategias a poner en marcha en el presente plan estratégico:

Cuadro Nro. 9
FACTORES CLAVE JUICIO DE EXPERTOS

Tema de Investigacion	Plan estrategico organizacional Bryco C.A
Objetivo de la Valiacion	Analizar las estrategias a implementar para el desarrollo del plan estrategico propesto.
Expertos	1- Ing. Melissa Isturiz - Ing. Mecanico especialista en roamientos con 12 años de experiencia en el area 2- Sr. Oscar Reyes - Coord. Almacen con 25 años de experiencia en almacenamiento y Logistica 3- Lic. Lisandra Acosta - Especialista en Procesos con 15 años de experiencia
Modo de Validacion	Metodo Colectivo mediante el que se obtiene informacion de cada uno de los expertos en sesiones de Mesa de Trabajo.

Fuente: González (2021)

4.2.2.1 Análisis de Resultados del Juicio de Expertos

A continuación, se muestran las conclusiones y resultados a los que llegó el juicio de expertos con relación a la implementación y desarrollo del plan estratégico para el rediseño de la cultura organizacional para una empresa comercializadora de rodamientos, en conjunto con el modelo de negocios presentado en el Canvas.

En cuanto a planificar el desarrollo del plan estratégico comunicacional los tres expertos estuvieron de acuerdo en que es la principal estrategia a aplicar, ya que se hace imperativo conocer hacia donde se deben dirigir los esfuerzos y recursos de la organización, siendo el plan estratégico una herramienta para tal fin. Adicionalmente los expertos

manifestaron en total consenso 100% que será de gran utilidad ya que actualmente se sienten desorientados al no contar con procesos definidos, responsables en las actividades y sencillamente muchas veces tienen incertidumbre si el trabajo que realizan es el indicado para la organización.

Un aspecto interesante que salió de estas sesiones grupales con los expertos es que, dada la falta de un plan estratégico, la comunicación no fluye de la mejor manera, pues los procesos no están establecidos claramente y en ocasiones se desconoce el canal de comunicación a utilizar, generando conflictos un clima laboral desfavorable. Vale destacar que se realizó en un ambiente de respeto y armonía en donde los participantes agradecieron la iniciativa de este tipo de reuniones, pues no se conoce claramente la misión y la visión de la organización, y se concluyó que muchas de las adversidades que atraviesan es por los problemas de comunicación que esto conlleva.

Analizando las estrategias en conceso se concluyó que son totalmente factibles, pues se cuenta con personal calificado para tal fin y están enlazadas con los objetivos estratégicos de la organización por lo que en relación a los recursos financieros se debe proporcionar información más detallada y de esta manera realizar la provisión correspondiente, la misma se presentara en plan operativo anual.

4.2.3 Planteamiento de Estrategias.

A continuación se presentan las estrategias que surgieron luego del análisis estructural, formulación de modelo Canvas y discusión con expertos y serán desarrolladas en la propuesta de modelo de plan estratégico organizacional para el rediseño de la cultura organizacional actual:

- Desarrollar el plan estratégico organizacional para potenciar y direccionar a la organización, direccionamiento estratégico.
- Fomentar y desarrollar la estandarización y mejora continua de los procesos.

- Implementar un programa que fomente la mejora de la imagen corporativa e identidad organizacional.
- Garantizar el bienestar de los colaboradores a través del desarrollo de planes de incentivos y capacitación constante.

4.2.4 Generación de Objetivos

A partir de las estrategias se generaron los siguientes objetivos estratégicos:

- Implementar la propuesta de planificación estratégica comunicacional para lograr mayor competitividad y mejora de los procesos de la organización.
- Implementar mejora continua en todos los procesos de la organización a través de la estandarización de actividades.
- Crear clima laboral orientado a resultados y compromiso.
- Realizar plan de capacitación y programa de incentivos.

CAPITULO V

PRESENTACION DE LA PROPUESTA

5.1 Descripción de la Propuesta

A partir de los resultados obtenidos, análisis previo y formulación de modelos estratégicos surge la propuesta de un Plan Estratégico Comunicacional para la Rediseño de la Cultura Organizacional actual en empresa comercializadora de rodamientos y partes automotrices.

La propuesta se basa en el diagnóstico del proceso de comunicación actual y como esto afecta la cultura organizacional en la empresa caso de estudio, específicamente se muestran en que dimensiones se debe intervenir para inducir al cambio de la geometría de la comunicación actual dentro de la organización, para así generar resultados a largo plazo en donde se internalicen a todos los miembros de la organización los valores estratégicos que dan razón de ser a la organización, y de esta manera fluyan claramente los mensajes y el modelo de negocio, que permitan tener una red de comunicación clara y concisa.

Con base en los resultados de la encuesta TECLA, se obtuvieron las dimensiones que hacen que la organización de estudio presente actualmente barreras comunicacionales importantes, así mismo con el diagnóstico se pudo desarrollar el eneagrama de la organización y el análisis estructural de la misma, seccionado en debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades los cuales constituyen los factores internos y externos de la organización.

En la propuesta se definió el desarrollo e implementación de un plan estratégico comunicacional, con el cual se pueda revertir la situación actual para de esta manera rediseñar la cultura organizacional actual y transformar a la en una empresa en una organización que utilice la comunicación organizacional como un elemento constructor y difusor de la cultura corporativa para que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la organización.

Para ello se definirá el modelo estratégico comunicacional a través de la creación de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales, y permitan fortalecer la identidad organizacional y la red de comunicación como parte de una cultura única dentro de un ambiente de laboral óptimo y agradable para todos los miembros que la integran.

5.1 Objetivos de la Propuesta

5.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico comunicacional para el rediseño de la cultura organizacional, mediante un proceso de comunicación interna que fomente el bienestar de los colaboradores y una cultura corporativa sólida.

5.1.1 Objetivo Específicos

- Revisar que los valores estratégicos estén en concordancia con los objetivos de la alta dirección.
- Incorporar el plan comunicacional de direccionamiento estratégico a fin de adecuar el nuevo marco organizacional.
- Crear normas y políticas de convivencia de comportamiento organizacional, que rijan el proceder de los miembros de la organización, para que todos manejen un mismo lenguaje comunicacional a través de valores estratégicos compartidos.
- Realizar un programa de capacitaciones y talleres enfocados en nuevas habilidades que promulguen el fortalecimiento de los procesos comunicacionales internos a través del rediseño de la cultura organizacional actual.
- Crear planes de formación y capacitación para los líderes a fin de que se fomente una Cultura Organizacional orientada a resultados y servicio al cliente.

- Establecer una política de comunicación permanente que ayude a tener relaciones efectivas entre las áreas, clientes y proveedores.
- Conformar la red de información y comunicación a través del uso de las redes sociales, mediante la gestión de un community manager, que promueva la comunicación con los clientes en las diferentes plataformas digitales.

5.3 Justificación

Actualmente uno de los dilemas que más preocupa a las organizaciones son las fallas dentro del proceso de comunicación y como esto afecta a uno de los activos más importantes en las compañías que es el capital humano, por esto es necesario cuidar, proteger y brindar una cultura organizacional óptima y favorable para que el personal se desempeñe eficientemente. Por lo tanto, “evaluar el origen del conflicto, la insatisfacción o el estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima y analizar la cultura en cualquier organización” (Brunet, 1992).

El entorno actual nos presenta un alto grado de competitividad por lo que para mantenerse en el mercado y ser competitivos es indispensable hacer diagnósticos de cuál es la situación actual y hacia donde se quiere llegar, identificar las necesidades de la organización, gestionar los procesos, medir y mejorar los resultados, para lograr lo anterior se tiene la herramienta de planificación estratégica comunicacional a fin de que todos los miembros de la organización entiendan cual es el objetivo y hacia donde se deben dirigir los esfuerzos.

En relevancia a lo expuesto anteriormente en la empresa caso del estudio del presente informe no se cuenta con una red eficiente de comunicación debido al crecimiento precipitado de sus operaciones por lo que se hace necesario aplicar estrategias en el ámbito de la comunicación organizacional que permitan garantizar la competitividad de la organización y hacerla sustentable en el tiempo, es por ello que en el presente trabajo de investigación se

presentó una propuesta para el desarrollo de un Plan Estratégico Comunicacional que permita el re diseño de la cultura organizacional en una empresa comercializadora de Rodamientos y Partes Automotrices.

En el mismo orden de ideas la propuesta de plan estratégico para rediseño de la cultura organizacional que se presentó generara beneficios para la organización ya que al estar definido el plan estratégico comunicacional para la organización a través de tener clara, misión, visión, objetivos se establecerán estrategias medibles en el tiempo para evaluar su aplicación y la alta gerencia de la empresa tendrá un panorama claro de hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos. De igual manera el rediseño de la cultura organizacional actual a través de un plan de comunicación gerencial, permitirá enfocar a cada uno de los miembros pues un colaborador comprometido representa una ventaja competitiva.

La comunicación es uno de los factores más importantes para que cualquier empresa logre sus metas, sus beneficios son innumerables, por ejemplo, mejora la coordinación en el trabajo, logra que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la empresa, incrementan las relaciones con sus diversos públicos, lo que contribuye a aumentar las oportunidades de negocios, y en general hace que la comunicación en la empresa tome otro rumbo, cambiando la comunicación informal por formal y utilizarla de manera inteligente

5.4 Fundamentación de la Propuesta.

5.4.1 Fundamentos Técnicos

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”

(Fred, 2008). Sin embargo un plan estratégico no es nada si el mismo no es comunicado eficientemente entre los colaboradores, y es allí donde la comunicación organizacional juega un papel fundamental para el éxito de la estrategia.

En conjunto el plan estratégico y la comunicación organizacional son herramientas valiosas para manejar cambios organizacionales que impactan en la cultura de la empresa, creando así la combinación perfecta para guiar al equipo al éxito.

5.4.2 Fundamentos Sociales

En la actualidad, el manejo de patrones comunicacionales dentro de las organizaciones de este siglo XXI, debe considerarse como una estrategia fundamental para lograr que el dinamismo de estas sea sustentable y sostenible en el tiempo, tal como lo demanda la gerencia de esta era de la post modernidad, la cual va de la mano al paradigma de la sociedad de la información y el conocimiento, donde además, los seres humanos son considerados como las piezas claves de este enfoque, por lo que es necesario desarrollar canales de comunicación internas y externas.

En referencia a este aspecto, las organizaciones deben, no solamente renovarse, incorporar nueva tecnología o rediseñar los procesos de trabajo orientados a optimizar los recursos; también deben reconocer la necesidad para reenfocar el potencial humano, como un activo fundamental y como un verdadero factor de competitividad y no de competencias, en el mundo actual.

Por esa razón, en las organizaciones; la comprensión del mundo de los otros, y del mismo propio es trascendental, puesto que la misma es un elemento de complementariedad, que permite percibir de forma clara, que cada individuo es un mundo, y que cada uno de ellos tiene una forma diferente de comprender, ver la información y de explicar sus conocimientos, es lo que conocemos como la cosmovisión, lo cual puede desencadenar limitaciones de tipo comunicacional, entorpecer el normal desarrollo de las actividades, lo que pudiere afectar las

relaciones de todos los miembros y por ende la cultura organizacional, reflejándose en la poca manifestación de la flexibilidad del comportamiento organizacional.

5.5 Factibilidad de la Propuesta

5.5.1 Factibilidad Técnica

La propuesta está apoyada en la aplicación de los principios de la gerencia, planificación estratégica y comunicación organizacional, a fin de implementar un sistema que permita el rediseño de la cultura organizacional en función a crear una red de comunicación que permita la consecución de los objetivos estratégicos para alcanzar la misión y visión organizacional, de igual manera el sistema propuesto fomenta al desarrollo de un ambiente de trabajo motivador, se tendrá un equipo orientado a los resultados, en donde la comunicación y el respeto sean las bases para el entendimiento de los procesos y el logro de los objetivos, es por ello que esta propuesta es totalmente factible porque solo implica una re organización de los procesos.

5.5.2 Factibilidad Operativa

La empresa cuenta con tecnología de punta, se dispone de los recursos necesarios, como materiales y equipos además de tener un personal calificado dispuesto a mejorar con una buena orientación al logro de los resultados y eliminación de los desperdicios y establecer metas alcanzables y claras para todo el equipo que se represente en el corto plazo rentabilidad para los accionistas y mejoras para los colaboradores.

5.5.3 Factibilidad Económica – Financiera

En términos económico la propuesta es totalmente factible y viable, dado que los recursos requeridos para llevar a cabo su implementación están disponibles en la organización,

por lo que no se tiene que invertir, en ningún recurso humano, material o tecnológico para su puesta en marcha.

5.6 Desarrollo del Plan Estratégico Comunicacional

Hoy en día muchas de las organizaciones con más de 10 años de antigüedad tienen la necesidad de cambiar su modelo de gestión, su cultura, enfocarse al logro con resultados medibles, contar con personal más capacitado definido como flexible y adaptable, que vuelva a las empresas más exigentes internamente y que soporten la gestión que requieren los clientes. Es por esto que se presenta un modelo de plan estratégico comunicacional orientado al rediseño de la cultura organizacional que cumple dichos propósitos partiendo de potencializar el talento humano clave para el éxito empresarial; a través del direccionamiento estratégico, definición de estructura organizacional, desarrollo de identidad corporativa y sentido de pertenencia.

Partiendo de la base de los resultados obtenidos el plan estratégico comunicacional está orientado a trabajar en las dimensiones críticas que arrojó el análisis de la cultura organizacional actual para transformarla de una cultura frágil a una cultura dinámica, dando enfoque en establecer una red de comunicación saludable dentro de la organización, que cubra todas las aristas de las perspectivas que presenta el modelo de Balanced ScoreCard a saber, financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje.

A continuación se presenta el modelo de plan estratégico comunicacional para el rediseño de la cultura organizacional en una empresa comercializadora de rodamientos:

1. Reseña Histórica

En San Diego se encuentra ubicada una empresa dedicada a la importación, almacenamiento y distribución de partes automotrices e industriales, específicamente rodamientos, chumaceras, sellos de bomba de agua, caras, collarines de todos los tamaños y tipos requeridos para el sector industrial, automotriz y doméstico. Fundada en el año 2003 comenzó como una empresa familiar, dándose un cambio de segundo orden en el año 2014 cuando se cambia de marca comercial debido a la identificación de oportunidades de crecimiento en el mercado, teniendo como objetivo principal ser líder en ventas a nivel nacional de rodamientos en todas sus gamas. Inicialmente comenzaron solo como distribuidores en el sector automotriz a pequeños comercios pero al pasar los años se fueron diversificando en lo que se conoce hoy en día, una empresa comercializadora e importadora de rodamientos, utiliza tecnología avanzada en el tratamiento de acero así como un equipo de producción y prueba de primera clase para producir piezas de la mejor calidad, lo que ha permitido mejora continua del producto y asegurar un perfecto sistema de calidad.

Analizando el método Canvas para la construcción del modelo de negocio, se establece que las entradas del sistema comienza con el proceso de importación que inicia con el análisis de fallas de inventario y pronóstico de ventas en base a histórico, se hace el pedido a la fábrica se encuentra en China, se tramitan los códigos arancelarios y se consideran todos los aspectos aduanales necesarios para ejecutar la compra, recibir el contenedor, verificar la mercancía, organizar y controlar el inventario.

Las salidas del sistema se dan a través del proceso de distribución que inicia con el pedido del cliente, se analiza la disponibilidad de inventarios, luego se procesa y se prepara el despacho para lo cual se cuenta con transportes externos o bien puede ser retirado por el cliente disminuyendo el costo de flete, igualmente se cuenta con servicios de encomienda como Zoom, Domesa, MRW, que prestan su servicio bajo la modalidad de cobro en destino.

En resumen la cadena de valor de la organización radica en tres procesos fundamentales, Importación, ventas y distribución.

2. Resumen Ejecutivo del Plan.

La planificación estratégica es un método de trabajo que pretende sistematizar el conjunto de actividades de una organización para el logro eficiente de sus objetivos, mediante la comunicación estratégica. En la organización que sirve como caso de estudio se plantea el uso de esta herramienta con el objetivo final de impulsar y comunicar de manera eficiente medidas adicionales que mejoren la cultura y comunicación organizacional actual a fin de que se pueda hacer frente a los retos que se puedan sobrevenir.

El Plan incluye estrategias encaminadas a incrementar y fortalecer la imagen corporativa de la empresa, direccionamiento estratégico, desarrollo de valores, identidad y sentido de pertenencia, para ello se cuenta con el trabajo en conjunto de los equipos, puesto mediante la aportación de los diferentes responsables en el proceso de elaboración.

3. Propósitos en Términos de Comunicación.

- Establecer grupos primarios los cuales tiene como objetivo generar espacios de comunicación directa entre el gerente y sus colaboradores, buscando mejorar los procesos y detectar posibles líderes que puedan trabajar de la mano con la gerencia general. La participación debe ser de todos, y las sesiones deben darse de manera participativa y se deben transmitir mensajes que lleguen a todos los niveles de la organización.
- Capacitar a los gerentes de área, formándolos en temas de Coach, programación neurolingüística con el fin que sean transmisores del conocimiento a cada miembro de su equipo de trabajo y sean multiplicadores de conocimiento.

- Implementar campañas audiovisuales como carteleras, fondo de pantalla de los computadores, videos, entre otros; donde se dé a conocer el plan estratégico de la organización y los objetivos que quiere alcanzar en los tiempos establecidos.

4. Misión:

Nuestra Misión

Comercializar Rodamientos para los sectores automotriz, industrial y agrícola, asegurando los niveles más altos en cuanto a estándares de calidad, eficiencia y competitividad en sus procesos, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas y trabajadores, con la mejor relación precio/valor del mercado y un personal comprometido con el desarrollo del país.

5. Visión

Nuestra Visión

Ser líderes sin discusión en el negocio de rodamientos industriales, automotrices y agrícolas a nivel nacional e internacional, impulsando nuestra marca mediante la mejora continua de nuestros procesos, ampliando nuestra gama de productos con innovación, calidad y eficiencia

6. Objetivos Estratégicos:

- Incrementar la rentabilidad.
- Expandir oportunidades de ingresos.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.
- Implementar sistema integrado de gestión de procesos.

7. Valores Estratégicos

En nuestra organización cultivamos valores que definen nuestra identidad corporativa y marcan la pauta de nuestro comportamiento institucional en relación con nuestros clientes, proveedores y nuestro entorno:

- **Confianza** debido a que somos una organización con miembros sinceros y honestos, preocupados por la calidad de nuestro producto y cumpliendo con los tiempos de entrega establecidos, esta confianza nos lleva a garantizar nuestro servicio al cliente.
- **Responsabilidad** porque nos proponemos y hacemos las cosas de la mejor manera, pensando en el bienestar propio, en el de nuestros compañeros, de la organización, clientes y aliados.
- **Compromiso** pues adoptamos la filosofía de culminar todo lo iniciado con responsabilidad y somos capaces de enfrentar los retos con determinación para obtener los mejores resultados.
- **Trabajo en Equipo** ya que en la unión esta la fuerza, pues entendemos la importancia de la colaboración y el compañerismo, donde se anudan esfuerzos y conocimientos en beneficios de la organización.
- **Respeto** por nuestros compañeros y nuestros clientes.
- **Pasión** por las cosas que hacemos, con energía entusiasta y con la mejor calidad.

8. Características Culturales

- Sentido de Pertenencia
- Estructura
- Apoyo
- Desempeño
- Tolerancia al Conflicto
- Rendimiento Sobresaliente
- Servicio al Cliente

9. Mensajes

- Nuestros empleados son nuestra responsabilidad como empresa altamente responsable.
- El equipo de trabajo fomenta de forma intensiva la comunicación entre los que interactúan en él.
- Trabajar como un equipo requiere un entendimiento compartido de nuestro objetivo en común y de la prioridad clave de nuestro plan estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales.
- La capacitación constante es clave para la mejora continua de nuestros procesos.
- Trabajar buscando la excelencia en cada cosa que hacemos.
- Nuestro personal desarrolla, conduce y demuestra comportamientos requeridos para el alcance de las metas de la organización.
- Desarrollar nuestra identidad corporativa permitirá la mejora de nuestra imagen organizacional ante nuestros clientes y nuestro entorno.

10. Políticas de Comportamiento Organizacional

- 10.1 Todo el personal de la organización está sujeto al cumplimiento de diversas leyes, decretos, reglamentos y normativas internas vigentes aplicables. Estamos comprometidos al cumplimiento estricto de las leyes y normativas en relación con las operaciones que realizamos, por lo que esperamos que todo el personal cumpla con las mismas.
- 10.2 Todo el personal debe estar orientado al cumplimiento de la misión de la Institución y deberá mantenerse actualizado sobre los objetivos, metas y estrategias de la Institución.
- 10.3 Todo el personal debe procurar el mejoramiento continuo de todos los procesos llevados a cabo en la organización.
- 10.4 Preservar un ambiente de trabajo agradable, ameno y seguro.
- 10.5 Todo el personal debe hacer uso del uniforme y portar carnet de identificación de la organización a fin de preservar la imagen e identidad corporativa.
- 10.6 Participar en las actividades recreativas, culturales y de capacitación que se programen.
- 10.7 Cumplir con el horario establecido por la organización.
- 10.8 Fomentar el trabajo en equipo y el respeto hacia los compañeros.
- 10.9 Mantener un trato amable y cordial con los clientes.

Cuadro Nro. 10

Plan Operativo Anual 2021 -2022 para desarrollo del Plan Estratégico Comunicacional

PLAN OPERATIVO ANUAL 2021 - 2022																												
PROGRAMACION DE ACTIVIDADES																												
PERSPECTIVA	FACTOR	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR	META	Programación Mensual de las Metas																		
										Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep							
FINANCIERA	ESTRUCTURA	Desarrollar el plan estratégico comunicacional para potenciar y direccionar a la organización.	Implementar la propuesta de planificación estratégica comunicacional para lograr mayor competitividad y mejora de los procesos de la organización.	1- Conformacion de equipos de trabajo	Gerencia General	Sala de conferencias	25.000 \$	% Alcance = Actividades Ejecutadas x 100	90% puesta en marcha del PE																			
				2-Realizar un analisis interno y externo de la organizacion.	Planificador	Laptop - Papeleria - Mobiliario																						
				3- Desarrollar y Presentar el plan estrategico comunicacional	Planificador	Medios Audiovisuales																						
				4- Aprobar y difundir el plan	Gerencia General / Presidencia	Auditorio																						
				5- Capacitacion del personal	Gerente de RRHH	Seminarios - Foros																						
				6-Seguimiento y Evaluacion	Cada Gerente de Area	Sueldos y Salarios Personal																						
CLIENTES	RELACIONES	Generar un canal de comunicacion eficiente que trasmite los valores de la marca y mejore el servicio post venta	Optimizar la imagen corporativa	1- Seleccionar un grupo de trabajadores	Cada Gerente de Area	Laptop - Papeleria - Mobiliario	2.000 \$	% Clientes Satisfechos - encuesta Clientes	100%																			
				2- Relevar las actividades bajo su responsabilidad	Cada Gerente de Area	Laptop - Papeleria - Mobiliario																						
				3- Programar cursos de capacitación para los trabajadores	Cada Gerente de Area	Laptop - Papeleria - Mobiliario																						
				4- Asignar recursos para inversión de herramientas para brindar el servicio.	Cada Gerente de Area	Laptop - Papeleria - Mobiliario																						
PROCESOS INTERNOS	ESTANDARES	Mejorar el proceso de comunicacion organizacional por medio de la especialización (funciones y actividades) y la normalización (manuales, procesos y procedimientos)	Implementar mejora continua en todos los procesos comunicacionales de la organización a través de la estandarización de actividades.	1- Realizar un analisis interno de los procesos	Cada Gerente de Area		40.000 \$	% Cumplimiento = Actividades Ejecutadas x 100	100%																			
				2- Detectar las oportunidades de mejora	Cada Gerente de Area																							
				3- Levantar los procedimientos	Cada Gerente de Area																							
				4- Estandarizar los procesos	Cada Gerente de Area	Sala de conferencias - Equipos de comunicación - computadores- papeleria - boligrafos- lapices -																						
				5- Comunicar al personal los nuevos procesos y procedimientos	Cada Gerente de Area																							
				6- Seguimiento y control	Cada Gerente de Area																							
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	IDENTIDAD	Incrementar la pertenencia y valoración de la empresa	Crear Cultura Organizacional orientada a resultados y compromiso con la organización.	1- Realizar estudio de clima laboral actual	Gerente de RRHH		5.000\$	Encuesta a empleados	5																			
				2- Diseñar plan para mejorar identidad corporativa	Gerente de RRHH																							
				3- Comprar y dotar uniformes al personal	Gerente de RRHH																							
	4- Gestionar la compra de Carnets de identificacion, cintas portacarnets y Gorras.			Gerente de RRHH	Computador - Internet - Logos - Sala de conferencias - Oficinas																							
	5- Relizar pendones y murales con logos, mision, vision y valores corporativos			Gerente de Compras																								
	6- Estandarizar los fondos de pantalla de los computadores con mensajes que fortalezcan la identidad corporativa			Gerente de RRHH																								
CONFLICTO	CONFLICTO	Garantizar el bienestar de los colaboradores a través del desarrollo de planes de incentivos y capacitación constante.	Realizar plan de capacitación y programa de incentivos.	1- Identificar las necesidades de capacitacion en el personal	Cada Gerente de Area		5.000 \$	Encuesta a empleados	5																			
				2- Buscar capacitadores certificados según el requerimiento	Gerente de RRHH																							
				3- Impartir los cursos, seminarios, charlas al personal	Gerente de RRHH	Sala de conferencias - Equipos de comunicación - computadores- papeleria - boligrafos- lapices -																						
				4- Evaluar el feedback del personal capacitado	Cada Gerente de Area																							
				5- Diseñar un plan de incentivos	Gerente de RRHH																							
				6- Presentar y aprobar el plan de incentivos	Gerente de RRHH / Gerente Gen																							
COOPERACION	COOPERACION	Mejorar el trabajo en equipo con cooperación y union entre compañeros y lideres	Fortalecer la Calidad de las relaciones interpersonales	1- Talleres enfocados en las experiencias	Directores / Jefes de cada Dpto.	Equipos de comunicación - computadores- papeleria - boligrafos- lapices -	1,000\$	Encuesta a empleados	5																			
				2- Cursos de Formacion																								
				3- Coachin y desarrollo de liderazgo transformador																								

Fuente: González (2021).

Plan Estratégico Comunicacional

Cuadro Nro. 11

Mapa Estratégico

BALANCE SCORECARD - CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	Formula de Calculo	META	INICIATIVA
FINANZAS	Generar plan estrategico comunicacional	Informe de auditoria	Evaluacion de puntos de auditoria	1 - 2 auditorias al año	Mejorar comunicacion corporativa.
	Optimizar la Imagen Corporativa	% satisfaccion del cliente	Encuesta de Satisfaccion de Cliente	Aumentar la satisfaccion del cliente 30%	Fidelizacion del cliente apoyo a la marca.
	Mejorar los procesos comunicacionales internos	Medicion de Clima laboral	Encuesta Tecla	95% de exactitud	Estandarizacion de procesos comunicacionales
APRENDIZAJE CRECIMIENTO	Crear cultura organizacional orientado a resultados y compromiso	% Empleados Satisfechos	Encuesta a empleados	Mejorar Cultura organizacional	Plan de comunicación de Valores de la organización
	Desarrollar plan de capacitacion y plan de incentivos.	% Empleados Satisfechos	Encuesta a empleados	Incrementar la comunicacion organizacional efectiva	Plan estrategico de comunicacion.
	Promover el desarrollo del personal en funcion a los objetivos estrategicos.	Porcentaje de Desarrollo del personal	Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones Planificadas	Al menos 10 al final del año	Plan de capacitacion y desarrollo

Fuente: González (2021).

11- Desarrollo de Estrategias

Cuadro Nro. 12 Estrategias – Perspectiva Financiera

PERPECTIVA	FACTOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES	ACTIVIDADES
FINANCIERA	ESTRUCTURA	Implementar la propuesta de planificación estratégica comunicacional para lograr mayor competitividad y mejora de los procesos de la organización.	<p>Seguimiento Permanente de la estructura organizacional</p> <p>Comunicación constante y efectiva sobre la empresa</p> <p>Fortalecimiento de la visión mediante capacitación y entrenamiento.</p>	<p>Realizar seguimiento anual a la estructura organizacional para que se fortalezca, por medio de actualización de cargos, funciones, procesos, procedimientos y funciones de acuerdo a las necesidades de la organización.</p> <p>Creación de una política efectiva con los empleados / Campaña de internalización de la Mision, Vision, Valores y objetivos estrategicos organizacionales, en carteleras, escritorios de PC, Volantes, medios audiovisuales.</p> <p>Desarrollar y programar capacitaciones, talleres y reuniones orientadas a sensibilizar a los colaboradores sobre la necesidad de que conozcan la empresa en su totalidad y puedan tener una visión integral de la compañía.</p>

Fuente: González (2021).

Cuadro Nro. 13 Estrategias – Perspectiva Cliente.

PERSPECTIVA	FACTOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES	ACTIVIDADES
CLIENTE	RELACIONES	Optimizar las relaciones internas y externas a través de la creación de un canal comunicación abierta.	Cambio de pensamiento en los colaboradores hacia una comunicación abierta.	Despertar el interés de los líderes en la práctica de una comunicación asertiva, que se vea reflejada en el mejoramiento de la comunicación con sus colaboradores.
			Fomentar una cultura de servicio al cliente	Realizar capacitaciones y talleres enfocados en la comunicación organizacional, destacando la importancia del compromiso que se tiene como líder y el deber de empoderar a su equipo.
			Fomentar la comunicación en clientes internos y externos a través la capacitación.	Crear espacios para la participación entre los clientes y los trabajadores
			Aumentar el nivel de empoderamiento de los colaboradores en cada área.	Programar actividades para los empleados dirigidas por un coach que brinden un cambio de mentalidad, innovación, pensamiento proactivo y positivo

Fuente: González (2021).

Cuadro Nro. 14 Estrategias – Perspectiva Procesos Internos.

PERSPECTIVA	FACTOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES	ACTIVIDADES
PROCESOS INTERNOS	ESTANDARES	Implementar mejora continua en todos los procesos comunicacionales de la organización a través de la estandarización de actividades.	Fortalecimiento de la visión mediante capacitación y entrenamiento.	Realizar un análisis interno de los procesos
			Seguimiento con calidad en relaciones interpersonales	Detectar las oportunidades de mejora Levantar los procedimientos Estandarizar los procesos
			Aprendizaje y enfoque de nuevas habilidades.	Desarrollar y programar capacitaciones, talleres y reuniones orientadas a sensibilizar a los colaboradores sobre la necesidad de que conozcan la empresa en su totalidad y puedan tener una visión integral de la compañía.

Fuente: González (2021).

Cuadro Nro. 15 Estrategias – Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA	FACTOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES	ACTIVIDADES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	IDENTIDAD	Crear Cultura Organizacional orientada a resultados y compromiso con la organización.	Condiciones efectivas para el aprendizaje organizacional.	Realizar capacitaciones orientadas al aprendizaje organizacional lideradas por el departamento de recursos humanos. Permitir que los colaboradores sean participes en la definición de objetivos en su área.
			Acciones de Comunicación y Formación	Realizar actividades que permitan a los colaboradores conocer la compañía, sus intereses, novedades y planes a corto y largo plazo.
	CONFLICTO	Realizar plan de capacitación y programa de incentivos.	Fortalecimiento en procesos de selección. Definición y aplicación de políticas de plan de carrera	Creación de políticas y acciones que permitan fortalecer los procesos de selección, más que todo los de jefes y supervisores, para que así las competencias de estas personas estén enfocadas a los objetivos de la compañía. Creación de un plan carrera, realizar convenios educativos con facilidades de pago teniendo en cuenta los objetivos e intereses de los colaboradores. Realizar evaluaciones de desempeño, estudio de ascensos y cambios de departamento de acuerdo a las necesidades de los colaboradores.
COOPERACION	Fortalecer la Calidad de la comunicación dentro de las relaciones interpersonales	Mejorar el trabajo en equipo con cooperación y unión entre compañeros y líderes Fortalecimiento en las relaciones laborales	Impulsar el trabajo en equipo. Programar actividades extra curriculares fuera de la rutina donde se consoliden las relaciones.	
			Aprendizaje y enfoque de nuevas habilidades.	Realizar un plan de capacitaciones y talleres enfocados en nuevas habilidades que promulguen la cooperación y el trabajo en equipo.

Fuente: González (2021).

5.7 Consideraciones Generales.

La comunicación organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento contribuyen a mejoras significativas en todas las aristas que componen la geometría de la organización, por esta razón es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- En la empresa es necesario implementar el plan estratégico comunicacional porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.
- A través de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y lograr la fidelidad del cliente.
- La empresa de estudio no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo y barreras de comunicación.
- No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son los puntales para una comunicación organizacional sólida.
- La empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo, sin embargo es importante mejorar la imagen e identidad corporativa porque al tener personal identificado con la organización se traduce en un servicio al cliente de excelencia.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.

El actual escenario macroeconómico cada vez más agresivo y exigente determina la necesidad de acoplar los esfuerzos y conocimientos que permitan a las empresas ser más competitivas. La supervivencia de muchas empresas, especialmente las Pymes, dependerá de su desempeño, competitividad, y si tienen o no una comunicación efectiva entre todos. De éste modo, en el sentido de ayudar a una pequeña empresa del estado Carabobo de tipo familiar analizando su desempeño competitivo, se pretendió crear un sistema de planificación estratégica comunicacional para el rediseño de la cultura organizacional.

La cultura de una organización es exclusiva, intangible, implícita, es el resultado de la interacción entre sus integrantes y estructura organizacional que permite distinguir una organización de otra, así como también, es guía en el comportamiento y el resultado de sus integrantes. Además, transmite mediante un plan estratégico comunicacional el sentido de identidad, influye en la conducta de los empleados hacia una determinada dirección mediante normas, que permitan modelar sus actitudes y comportamientos con mensajes de comunicación eficientes.

El desarrollo del modelo surgió luego de los análisis realizados a través de la construcción del eneagrama organizacional, encuesta basada en el método TECLA, matriz DOFA, determinado así el nivel comunicación organizacional actual. Los resultados obtenidos en el estudio arrojan que la empresa posee barreras comunicacionales importantes, señaladas por lo que hay que trabajar en la implantación del plan estratégico comunicacional que se desarrolló en este trabajo de grado. Si se toma en cuenta, en el desarrollo de la estrategia de la empresa, la potenciación de la cultura, junto a otros aspectos esenciales dentro del marco de la

comunicación organizacional, a través de sus elementos intrínsecos (valores, principios, creencias, normas, conductas, entre otros) este efecto de barrera será minimizado, y se podrá contar con una comunicación dinámica y flexible, beneficiada con nuevos o mejorados elementos.

El desafío, es contar con un recurso humano con capacidades habilidades que les permitan producir, rendir al máximo; de igual modo, debe estar motivado para accionar efectivamente a las perspectivas de la organización. De ahí que, se considera el compromiso, la creatividad, el conocimiento, manejo de información; elementos importantes que debe poseer el recurso humano en la organización, las capacitaciones retribuirán de forma efectiva en el conocimiento y manejo de la información interna del entorno de trabajo.

Dicho lo anterior el desarrollo de la propuesta presentada del plan estratégico comunicacional para el rediseño de la cultura organizacional actual permitirá a la organización tener claro que tipo de empleados desea tener y mantener, ya que deben ser personas que compartan los mismos valores y se sientan identificados con la cultura organizacional, generando así un ambiente y un clima organizacional agradable y libre de tensiones.

Igualmente, es necesario asimilar que la buena comunicación requiere una dedicación, esfuerzo y constancia que pocas veces se está dispuesto a asumir en una empresa, deben estar comprometidos todos. En cualquier caso, la elaboración de un plan estratégico de comunicación puede ser un buen primer paso en la dirección correcta.

6.2 Recomendaciones.

Para garantizar la ejecución y el buen funcionamiento del plan estratégico comunicacional de rediseño de la cultura organizacional se recomienda lo siguiente:

- La directiva y los líderes deben comunicar a todos los miembros de su organización aspectos como la visión, misión y objetivos estratégicos, establecidos en el actual trabajo de investigación, cuya finalidad está orientada a la identificación de cada uno de sus trabajadores y crear un sentido de pertenencia e identidad organizacional.
- Se le sugiere a la empresa, mejorar los canales de comunicación interna para transmitir la información oportunamente a cada una de las áreas correspondientes. Por ende esto admitirá una mayor integración para adquirir los objetivos establecidos, que por medio de la organización apropiada tanto de los recursos humanos como materiales se encaminara a maximizar los resultados a largo plazo.
- Formar un equipo de trabajo, en la organización, que constituya el grupo líder para implantar los planes estratégicos. Este equipo, preferiblemente deberá contar con la ayuda de un consultor o asesor externo, el cual deberá permitir el desarrollo armónico, pero sistematizado y organizado de las acciones a tomar para el cumplimiento de los planes de acción.
- Es necesario que la organización aplique una cultura democrática dentro de su gestión, donde los trabajadores expresen tanto sus opiniones como alguna otra aportación que pueda optimizar los sistemas empresariales lo cual genere un clima laboral más favorable y fortalezca el sentimiento de permanencia entre ellos en busca de un audaz trabajo en equipo.

- Un mejor aporte financiero de la empresa para los colaboradores, para poder estipular un mejor sistema de retribución con el colaborador ofreciendo un mejor paquete de incentivos para los trabajadores. Además de ofrecer bonos por cumplimiento de tareas y un mejor trato por parte de las jefaturas de cada área, permitiendo al trabajador sentirse identificado con la empresa, mejorando su rendimiento y cumpliendo las metas.
- Se recomienda la contratación de personal especializado en el manejo de redes sociales ya que esto repercutirá en la mejora de la imagen organizacional y en la comunicación con el cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arocha C, Lugo V, Useche M, Páez H. (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, Venezuela.
- Cabero, J. y Llorente. (2013), La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación.
- Cárdenas, M. (2019). Propuesta de Plan Estratégico Comunicacional para el Posicionamiento de Turismo en Quito. Trabajo de grado. Quito, Ecuador.
- Chiavenato, I (2004). Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia.
- Denison, D. (1990). Bringing corporate culture to the bottom line. Organizational dynamics,
- Donalson, L. (2001). La teoría de la contingencia en las organizaciones. Londres publicaciones.
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En Avances en Medición, 6, pp. 27-36.
- González, J. (2019). Guía Didáctica para la Elaboración del Proyecto de Investigación y Trabajo de Grado. Versión 1. San Diego, Venezuela.
- González, M. (2016). Gestión de la Complejidad Organizacional en Empresas Familiares Venezolanas. Orbis revista electrónica de ciencias humanas. Caracas, Venezuela.
- Hall, E. (1973). The Silent Language, New York, Anchor Books.

- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill 6ta edición. Distrito Federal, México.
- Kotler P y Bloom, P. (1988) Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá.
- Lawrence, P. y Lorsch, J, (1967), Diferenciación e integración en organizaciones complejas. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No.1, Estados Unidos.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 6.076 (Extraordinario), mayo 7, 2012.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) publicada en Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). 10. Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J (1997). “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contexto y Casos”. Prentice Hall. (México)
- Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Sallanave J. (1999) Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Serna, H. (2016). “Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamientos, Implementos y Mapas Estratégicos”. Octava Edición. 3R Editores. Bogotá (Colombia).
- Sudarsky, J. (1977) “Un modelo de Diagnostico e intervención, Desarrollo organizacional”. Editorial universitaria de las Américas.
- Vieira, R. (2017). Herramienta de diagnóstico para determinar la cultura organizacional de Una Pyme colombiana. Trabajo de grado. Bogotá – Colombia.

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de Cuestionario TECLA

Nivel del Clima	
0-1	Muy en Desacuerdo
1,1-2	En Desacuerdo
3,1-4	Muy de acuerdo

CUESTIONARIO DE TECLA	1	2	3	4
	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
ESTRUCTURA				
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				
2. El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer				
3. Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo				
4. Nadie sabe lo que le corresponde hacer				
5. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
6. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
7- Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo				
RESPONSABILIDAD				
8. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
9. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
10. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
11. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
12. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
13. Aquí solo se fijan en los errores				
RECOMPENSA				
14. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
15. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
16. Las prestaciones que recibimos son justas				
17. La gente recibe un salario acorde a sus habilidades				
18. La organización se preocupa por la seguridad industrial				
19. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
DESAFIOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
21. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
28. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables				
29. Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre compañeros				
COOPERACION				
30. Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados				
31. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
32. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
33. Cuando alguien comete un error lo ayudan para que no vuelva a ocurrir				
34. No Vale la pena ayudar a los compañeros a la larga no lo agradecen				
35. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
37. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
38. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
39. No podemos hacer nada sin autorización				
40. A los jefes no les interesa que les demos ideas para mejorar el trabajo				
CONFLICTO				
41. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
42. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
43. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
44. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
45. Los conflictos entre el personal son muy frecuentes				
IDENTIDAD				
46. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
47. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
48. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
49. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				
50. Conozco Claramente la Misión y Vision de la Organización				

Anexo 2

Modelo de Entrevista Abierta - Lista de Cotejo

Nro.	PREGUNTAS	SI	NO
1.	Me siento Satisfecho con mi trabajo		
2.	Nuestro ambiente laboral apoya la innovacion		
3.	Siento que formo parte de un equipo		
4.	Conozco claramente la Mision del negocio		
5.	Esta definida la Mision		
6.	Conozco claramente la Vision del negocio		
7.	Se cuenta con una Vision definida y divulgada		
8.	Conozco los objetivos de la organización		
9.	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización		
10.	Conozco las metas y hacia donde se debe dirigir los esfuerzos		